

ACTES DU COLLOQUE INTERNATIONAL ORG&CO 2019



LE CÔTÉ OBSCUR DE LA COMMUNICATION DES ORGANISATIONS

28 & 29 MARS

Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine

33 607 PESSAC

<https://darkside-2019.sciencesconf.org/>

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES	2
VALORISATION ET CHOIX EDITORIAUX	6
ARGUMENT DU COLLOQUE INTERNATIONAL ORG&CO	7
LE « COTE OBSCUR » DE LA COMMUNICATION DES ORGANISATIONS	7
VALERIE CARAYOL, VALERIE LEPINE, LAURENT MORILLON	7
COMITES SCIENTIFIQUE ET D'ORGANISATION	13
PROGRAMME DU COLLOQUE	14
DE L'OUVERTURE AUX MISES EN PERSPECTIVES	20
CONFERENCE INTRODUCTIVE : THE DARK SIDE OF COMMUNICATION ON CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	21
ØYVIND IHLEN	21
DE L'ANALYSE DES PROCESSUS A L'ANALYSE DES « FACES CACHEES », QUELS PROBLEMES THEORIQUES NOUVEAUX POUR LES CHERCHEURS EN COMMUNICATIONS ORGANISATIONNELLES ?	22
PIERRE DELCAMBRE	22
COMMUNICATION ET ENVIRONNEMENT : « L'ECOLOGISATION » ENTRE MISE EN LUMIERE ET ZONES D'OMBRE	33
FRANÇOISE BERNARD	33
LES « ANGLES MORTS » DES RECHERCHES EMPECHENT-ILS DE VOIR LES « COTES OBSCURS » DES COMMUNICATIONS DES ORGANISATIONS ?	37
CHRISTIAN LE MOËNNE	37
MISE EN PERSPECTIVES	47
GINO GRAMACCIA	47
AXE 1 : VIOLENCES, BLESSURES, CONFLITS	52
INCIVILITES NUMERIQUES : NOUVELLES PRATIQUES OBSCURES A L'UNIVERSITE	53
FEIROUZ BOUDOKHANE-LIMA, ELORIA VIGOUROUX-ZUGASTI, CINDY FÉLIO	53
DIRE LE HARCELEMENT AU TRAVAIL : L'ELABORATION D'UN VECU TRAUMATIQUE	56
VIRGINIE ALTHAUS, SARAH COLÉ, ODILE CAMUS	56
LE ROLE DE LA COMMUNICATION PATHOLOGIQUE DANS LE PHENOMENE DU BURN-OUT : UNE ETUDE DE CAS DANS LE SECTEUR TIC	59
SOLVEIG EVENSTAD	59

VIOLENCES DANS LES DISCOURS ET PRATIQUES MANAGERIALES : L'EXEMPLE DES « MANAGERS INTEGRISTES »	62
MICHEL FEYNIE	62
LA DURETE FEUTREE DE LA COMMUNICATION INTERPERSONNELLE AU TRAVAIL : REGULATION CULTURELLE ET MEDIATIONS EMPECHEES EN ORGANISATIONS	73
OLIVIA FOLI	73
ÉVALUATION DES COMPETENCES COMMUNICATIONNELLES DES MANAGERS : L'ASSESSMENT CENTER EN QUESTION(S)	85
ÉLISE LE MOING-MAAS	85
COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE ET LIBERALISME AUTORITAIRE	95
JEAN-LUC MORICEAU	95
L'OMBRE PORTEE PAR LE DISCOURS MANAGERIAL : AMBIVALENCE DISCURSIVE ET FRAGILISATION SUBJECTIVE	98
AGNÈS VANDELDELDE-ROUGALE	98
DES AFFECTS TEMPORELS DIFFICILES A VIVRE ET A DIRE DANS LES GRANDS CABINETS D'AUDIT	101
MARIE CARCASSONNE	101
AXE 2 : DISCRIMINATION, ASSIGNATIONS CATEGORIELLES	105
LE « CULT DE LA CLARTE », OU LE COTE OBSCUR DE LOGIQUES COMMUNICATIONNELLES EN MARTINIQUE : LE CAS DES METIERS D'ACCUEIL DES PUBLICS	106
THIERRY BELLANCE ET PATRICE JESSY	106
PRODUIRE LE GENRE PAR LES PRATIQUES ORGANISATIONNELLES ET COMMUNICATIONNELLES. ETHNOGRAPHIE DES COULISSES D'UNE OFFRE MUSEOGRAPHIQUE	109
COVILLE MARION	109
MODE D'EMPLOI AU FEMININ. VULNERABILITES, COMPLEXITES NUMERIQUES, STATUTS PRECAIRES	120
ELIZABETH GARDÈRE	120
LE MASQUE ET LE MAL. DEUX FIGURES DU « COTE OBSCUR » DE LA COMMUNICATION DES ORGANISATIONS	124
THOMAS HELLER	124
« FATIGUE », « STRESS », « SOUFFRANCE », « BURN OUT », « RISQUES PSYCHOSOCIAUX ». DES BOITES NOIRES DE LA SCIENCE ?	128
GUILLAUME LECOEUR	128
METTRE SA DIGNITE SUR PAUSE ? LA DIGNITE AU TRAVAIL CHEZ LES TRAVAILLEURS ATYPIQUES	141
KIRSTIE MCCALLUM ET MARIE-PIER CLAVEAU	141
DISCRIMINATION EN SITUATION DE RECRUTEMENT ET TAILLE DE L'ORGANISATION, L'ECLAIRAGE DES REPRESENTATIONS SOCIALES EN COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE	144
DANIEL PELISSIER	144

AXE 3 : AMBIGUÏTE, INCERTITUDE, NON DITS	158
LES SUJETS TABOUS EN ENTREPRISE : LE VISIBLE, L'INVISIBLE ET L'INAUDIBLE	159
YANITA ANDONNOVA	159
LE « GRAND DIALOGUE » UNE DEMARCHE INEDITE EN FAVEUR DU BIEN-ETRE AU TRAVAIL OU UN ACCELERATEUR DE PRODUCTIVITE ?	171
ÉMILIE BLANC, JOËL MESSAN TODO-ALIPUI	171
L'IDENTITE PROFESSIONNELLE DU SALARIE DANS LE CADRE DU CHANGEMENT NUMERIQUE OU L'INJONCTION (IMPLICITE) A ETRE UN ACTEUR AGILE	174
ISABELLE COMTET	174
LA (NON) RESISTANCE D'UN DISCOURS D'OPPOSITION SUBSIDIAIRE DEVELOPPEMENT DURABLE VS INNOVATION ORGANISATIONNELLE	177
BENOIT CORDELIER	177
EXPERIENCE SENSIBLE DE L'AGIR EN SITUATION DE « CACOPHONIE » LE CAS DES FORCES DE L'ORDRE EN CONTEXTE D'EMEUTES	180
ÉLISE CREULLY	180
MISE EN ŒUVRE D'UNE STRATEGIE DE TRANSFORMATION PEDAGOGIQUE AU SEIN D'UNE UNIVERSITÉ : ANALYSE DE L'AMBIGUÏTE ET DES NON-DITS DANS LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE	189
DIDIER PAQUELIN, MAËLLE CROSSE	189
UN RAPPORT AMBIGU AU RECOURS A LA COMMUNICATION EXTERNE : DISSONANCES DES REGISTRES DE VALEURS CHEZ DES PROFESSIONNELS DE LA PROTECTION DE LA NATURE	192
EMILIE KOHLMANN	192
ENTRE POST-VERITE ET « FAKE NEWS » : CRISES ET AVATARS DES COMMUNICATIONS MANAGERIALES POST-MODERNES	195
CHRISTIAN LE MOËNNE	195
ANALYSE CROISEE DES ELEMENTS CONSTITUTIFS DE L'ANNONCE DE RESTRUCTURATION AU PRISME DE LA NOTION DE DISPOSITIF	198
FRANÇOIS LAMBOTTE	198
L'INTER-ORGANISATIONNEL COMME RESSOURCE ENTRE AMBIGUÏTE ET AUTORITE	220
ANJA MARTIN-SCHOLZ ET ANNE MAYÈRE	220
FAIRE DES RP SUR LE WEB SOCIAL : EXPLORER LA « PART D'OMBRE » DE L'USAGE DES MEDIAS SOCIONUMERIQUES POUR LA COMMUNICATION DES ORGANISATIONS	223
JOSIANNE MILLETTE	223
AMBIGUÏTE DU DISCOURS INSTITUTIONNEL ET MEDICAL : VERS UNE COMMUNICATION ORGANISANTE DU DISPOSITIF DE DEPISTAGE DU CANCER DU SEIN ?	234
PIERRE MIGNOT, DORSAT OMRANE	234
LES TENSIONS ORGANISATIONNELLES DES TRAVAILLEURS CREATIFS FREE-LANCE DU NUMERIQUE : LIBERTE, EPANOUISSEMENT VERSUS PRECARITE ET INCERTITUDE.	245
MARCELA PATRASCU, ANNE-FRANCE KOGAN, JEAN-BAPTISTE LE CORF	245
L'AGENCE FRANCE LOCALE : UNE COMMUNICATION AMBIGUË POUR UNE GOUVERNANCE HYBRIDE ?	260
MURIEL MICHEL-CLUPOT, SERGE ROUOT	260

LES LOGIQUES MANAGERIALES DES NOUVELLES FAÇONS DE TRAVAILLER : AMBIGÜÏTES ET SILENCES DANS LES CRITIQUES SUR NWOW (NEW WAYS OF WORKING)	263
JAN ZIENKOWSKI, MARIE DUFRASNE, SABRI DERLINÖZ, GEOFFROY PATRIARCHE	263
AXE 4 : CORRUPTION, TRICHERIE, MENSONGE, USAGE NON ETHIQUE DE L'INFORMATION	266
DONNEES ET TRAÇABILITE DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES EN SANTE : LE(S) COTE(S) OBSCUR(S) DU DOSSIER MEDICAL PARTAGE	267
CHRISTIAN BOURRET, ELORIA VIGOUROUX-ZUGASTI	267
FAIRE ET CONTREFAIRE DES DISCOURS SCIENTIFIQUES : UNE FORME « NORMALE » DE COMMUNICATION STRATEGIQUE ?	278
LUCILE DESMOULINS	278
DARK NET ET CYBERCRIMINALITE : LE HACKING AU SECOURS DES ORGANISATIONS	291
MARLÈNE DULAURANS, JEAN-CHRISTOPHE FEDHERBE	291
CRISES ORGANISATIONNELLES ET ENVIRONNEMENTALES : PARADOXES ET ANALOGIES ... VERS UNE ETHIQUE ETENDUE DE LA COMMUNICATION DES ORGANISATIONS.	294
FREDERIC ELY	294
L'ETHIQUE ET LA COMMUNICATION PUBLICITAIRE : MENSONGE ET MANIPULATION COMME FACTEUR DE PERSUASION DES CONSOMMATEURS	316
FIRMIN GOUBA	316
COMMUNICATION MANAGERIALE DE LA REFONDATION DU SYSTEME DE SANTE : UNE « FABRIQUE DE LA DEFIANCE » POUR LES PROFESSIONNELS DE LA SANTE ?	318
MARIE-HELENE HERMAND, NADEGE SOUBIALE	318
L'IMPLEMENTATION DES SYSTEMES D'INFORMATION COMME REVELATEURS DE CORRUPTION ET DES POLITIQUES DE COOPERATION AU DEVELOPPEMENT DANS LES UNIVERSITES AFRICAINES	329
CHRISTELLE SUKADI	329
LISTE DES AUTEURS	332

VALORISATION ET CHOIX EDITORIAUX

Le groupe d'études et de recherche Org&Co de la Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication (SFSIC) favorise les échanges et les débats sur les relations entre organisation, information et communication. Ce groupe fonctionne en réseau scientifique international à dominante francophone. Il fédère un peu plus de trois cent chercheurs de sciences humaines et sociales et plus particulièrement des sciences de l'information et de la communication. Tous les deux ans, le groupe organise un colloque questionnant les évolutions des communications des organisations publiques et privées, marchandes et non marchandes (entreprises, collectivités, institutions, associations...). Ces colloques donnent lieu à la publication d'actes et/ou d'ouvrages.

C'est avec le MICA (EA 4426) de l'Université Bordeaux Montaigne, et plus particulièrement l'équipe dédiée à la communication organisationnelle, que le colloque international Org&Co 2019 s'est organisé. L'appel à communications de ce colloque a bénéficié du concours scientifique d'une douzaine de chercheurs de l'axe « Communication, Organisation, Sociétés » du MICA. Il proposait de questionner le « *côté obscur* » de la communication des organisations et invitait à produire un résumé de 5000 signes pour novembre 2018. La sélection des propositions a été réalisée en double aveugle par les membres du comité scientifique composé de trente chercheurs. Les critères alors retenus étaient : l'apport scientifique et originalité de la contribution, l'explicitation convaincante des ressources théoriques mobilisées, l'exposition du design de la recherche et des méthodes utilisées, la clarté du propos et la qualité rédactionnelle.

Le colloque, labellisé par la SFSIC, s'est déroulé les 28 et 29 mars à la Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine à Pessac (France). Il a réuni plus de soixante-dix participants parmi lesquels une cinquantaine de contributeurs ainsi que cinq conférenciers invités dont Øyvind ILHEN de l'Université d'Oslo (Norvège).

A l'issue du colloque, les participants ont exprimé leur préférence pour la valorisation scientifique de leur communication :

- certains ont soumis un texte issu de leur communication, évalué en double aveugle par le comité scientifique, pour la publication d'un chapitre dans l'ouvrage collectif coordonné par Valérie Carayol, Valérie Lépine, Laurent Morillon intitulé *Le côté obscur de la communication des organisations*. Il paraît en 2020 aux Presses de la Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine (MSHA). Pour ces auteurs, seul le résumé de la communication figure dans les actes ;
- d'autres ont choisi de ne faire apparaître que le résumé de leur communication dans les actes ;
- enfin, la plupart ont produit un texte complet que vous trouverez dans ces actes.

Les actes du colloque "Le « *côté obscur* » de la communication des organisations" sont organisés selon les axes de l'appel à communications. Ils sont, comme ceux des événements antérieurs, accessibles via le site Org&Co (<https://org-co.fr>). Enfin, les coordinateurs de ce colloque, Valérie Lépine, Laurent Morillon et Valérie Carayol tiennent à remercier chaleureusement les membres des comités scientifique et d'organisation pour leur précieux concours.

ARGUMENT DU COLLOQUE INTERNATIONAL ORG&CO

Le « côté obscur » de la communication des organisations

Valérie CARAYOL (1), Valérie LEPINE (2), Laurent MORILLON (3)

1 : Université Bordeaux Montaigne, MICA (EA 4426)

2 : Université Grenoble Alpes, GRESEC (EA 608)

3 : Université Paul Sabatier, Toulouse 3, LERASS (EA 827)

Le groupe d'études et de recherches Org&Co de la Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication (SFSIC) est dédié aux recherches sur la communication des organisations / organisationnelle. Il met en place régulièrement des colloques et journées d'études, ouverts aux débats critiques et aux controverses, qui questionnent les transformations organisationnelles. Flexibilité, recompositions continues, externalisations et impartitions de la production des biens et des services, basculement des logiques de l'opération à des logiques processuelles... une diversité de phénomènes contemporains font évoluer les pratiques professionnelles et invitent à questionner les communications à l'œuvre.

Le MICA, est l'équipe d'accueil en Sciences de l'Information et de la Communication de l'Université Bordeaux Montaigne. Le laboratoire héberge une équipe qui consacre ses travaux à la communication organisationnelle et publie depuis 1991, la revue scientifique Communication & Organisation, désormais éditée conjointement par les Presses Universitaire de Bordeaux et les plateformes numériques Cairn et Open Editions. Le MICA accueillera le colloque sur le campus de Bordeaux à Pessac, à la Maison des sciences de l'Homme d'Aquitaine.

Depuis une vingtaine d'années, les recherches en sciences humaines et sociales, analysent la complexité des processus et comportements humains au travail, en tentant de s'éloigner d'une vision normative et positive de la vie au sein des organisations. Certains travaux, souvent d'orientation critique, ont notamment entrepris d'analyser des pratiques organisationnelles et managériales peu étudiées parce que problématiques, négatives ou contre productives du point de vue des dirigeants, ou encore des pratiques négligées ou moralement condamnables. La métaphore du « *dark side* » ou du « côté obscur » des organisations, se diffuse dans des travaux de chercheurs anglo-saxons (par exemple Linstead et al., 2014 ; Glomb, Liao, 2003 ; Griffin et al., 2004). Ils interrogent le volet éthique des pratiques mais également la capacité des organisations à mener des démarches réflexives pour faire face à certains aspects de la vie au travail : violence, maltraitance, mensonge, mépris, incivilités, discriminations, etc.

Dans ce contexte, les dimensions proprement communicationnelles de ces phénomènes, voire certains processus communicationnels eux-mêmes, participent du développement de ce « côté obscur ». Là encore des approches critiques proposent des analyses, par exemple sur les tensions contemporaines entre assujettissement et reconnaissance dans le monde du travail (Heller, 2009, 2014 ; Heller, Huët et

Vidaillet, 2013) ou encore sur les inégalités numériques (Granjon 2009, 2011). Mais les travaux du champ de la communication des organisations / organisationnelle s'avèrent relativement éparés et laissent différentes zones d'ombre et angles morts sur ce thème particulier. Le prochain colloque Org&Co, accueilli par le MICA (EA 4426), propose donc d'observer, de décrire et de questionner ce que nous envisageons comme le « côté obscur » des organisations et/ou des communications qui les constituent. Il ouvre également un espace de réflexions pour interroger les épistémologies, approches et méthodes à adopter, les problématiques d'accès au terrain ou encore les enjeux éthiques autour des recherches sur ce thème

Cet appel à communication invite les chercheurs à soumettre une proposition qui s'inscrira dans l'un des quatre axes suivants.

Axe 1 : Violences, blessures, conflits

Les travaux anglo-saxons sur le « côté obscur » des organisations se sont initialement concentrés sur les questions de violence et d'agression au travail (Linstead et *al.*, 2014). Ces recherches sont avant tout centrées sur les individus et leurs comportements violents vis-à-vis des autres (Glomb, Liao, 2003) ou de leurs organisations (Griffin et *al.*, 2004). Elles relèvent le plus souvent de la psychologie et de la sociologie. Dans le champ de la communication de organisations, si l'on retrouve des travaux sur la souffrance au travail (Foli, 2009 ; Ely, Metge, 2016), sur les conflits dans la gestion de projet ou la communication interculturelle (Marciniak, 1998), la violence au travail, comme les conflits, semblent finalement peu traités de façon centrale.

Violences organisationnelles et conflits sont indissociables des problématiques de communication, qu'il s'agisse de communication interpersonnelle, de communication stratégique, de communication managériale... Par exemple, quel sens donner à la violence des discours dans des milieux organisationnels aujourd'hui affectés par la précarité ou, dans une terminologie plus moderniste, la flexibilité ? Les nouvelles logiques d'individualisation au travail, les cultures managériales de l'engagement individuel pour la compétitivité, la rentabilité peuvent contribuer à expliquer la levée des interdictions contre la violence dans les relations professionnelles. Par ailleurs, la violence verbale au travail peut être liée à la difficulté, pour la victime, d'en identifier les causes et les processus.

« Etre blessé par un discours, c'est souffrir d'une absence de contexte, c'est ne pas savoir où l'on est », affirme Judith Butler (2004 : 24). D'où, pour l'individu victime, l'impossibilité de débattre, de se justifier, de rechercher des médiations, voire des complicités, d'où la manifestation de questionnements anxigènes sur le sens à donner à la brutalité verbale, l'insinuation, le sous-entendu, l'allusion, l'ironie...

On pourra ainsi s'intéresser, dans le cadre de cet axe, aux violences verbales au travail, aux actes de langage spécifiques qui les produisent, mais aussi aux conséquences de violences ressenties ou avérées, qui ont pour effet de rendre les individus ou l'organisation vulnérables par exemple en induisant une diminution de la légitimité initiale de l'être violenté.

Axe 2 : Discrimination, assignations catégorielles

Les organisations contemporaines du travail sont des espaces où se manifestent à l'évidence de multiples formes de discrimination et de marginalisation, par exemple les « plafonds de verre » liés aux

assignations catégorielles de genre, d'ethnicité ou encore d'origine sociale... En dépit de ce constat empirique, les chercheurs des sciences de l'information et de la communication semblent moins investis que ceux d'autres disciplines comme la sociologie (Dubet *et al.*, 2013 ; Dubet, 2014), ou la psychologie sociale (notamment dès les années 1960 les travaux de Henri Tajfel sur la catégorisation sociale) qui convoquent une littérature académique issue de la cognition sociale des conflits intergroupes conséquente (cf. par exemple la revue de littérature de Kite et Whitley, 2013). Si ces disciplines apportent des explications fécondes, les approches interactionnistes et constructivistes qui y sont développées ne rendent néanmoins pas forcément compte des dynamiques proprement communicationnelles situées au niveau micro ou méso des organisations.

Cet axe invite les chercheurs à mettre en lumière des travaux en communication des organisations / organisationnelle s'intéressant à ces natures de discriminations et d'assignations catégorielles encore peu explorées ou valorisées, qu'ils s'agissent d'études autour de pratiques de communication électroniques ou en présentiel.

Axe 3 : Ambiguïté, incertitude, non dits

La fréquence des changements organisationnels introduit différents non-dits, incertitudes et ambiguïtés qui peuvent engendrer de l'appréhension dans les équipes, mettant à mal les sentiments de confiance et de sécurité. Les travaux d'Eisenberg montrent que l'ambiguïté n'est cependant pas négative en soi. Selon lui, « *l'ambiguïté stratégique est essentielle à l'organisation en ce sens qu'elle : (a) favorise la diversité unifiée, (b) facilite le changement organisationnel et (c) amplifie les attributions de sources existantes et préserve les positions privilégiées* » (1984 : 239). D'ailleurs pour Weick, « *les deux types d'occasion courantes de création de sens pour les organisations sont l'ambiguïté et l'incertitude. Le "choc" dans chaque cas est quelque peu différent. Dans le cas de l'ambiguïté, les gens s'engagent dans la création de sens quand ils sont désorientés par trop d'interprétations, tandis que dans le cas de l'incertitude, c'est parce qu'ils sont ignorants de toutes les interprétations* » (1995 : 91).

Si l'idéologie de la transparence informationnelle et communicationnelle a pu dominer les cultures managériales dans la dernière décennie, les questions de l'ambiguïté, du secret, de la dissimulation n'ont jamais quitté la scène du travail et restent au cœur de nombreuses problématiques. Le discours de la transparence est en lien avec ceux de l'opacité, du lissage des avis, voire de la mise en abîme des contestations des équipes. Les travaux attendus dans cet axe pourront développer ces thématiques ainsi que certaines de leurs déclinaisons, à l'instar de l'allusion, de l'implicite, du cynisme.

Axe 4 : Corruption, tricherie, mensonge, usage non éthique de l'information

Des pratiques « déviantes » (corruption, tricherie, sabotage, connivence rémunérée, manipulation de l'information, recueil non éthique de l'information ou des données) existent dans les organisations et l'environnement professionnel. Elles peuvent être parfois associées à des dérives criminelles tel le « hachkage » (Ifrah, 2010). Des stratégies, comme l'intelligence économique, abritent, ou sont associées, à des pratiques de désinformation, de manipulation (Marcon, 2009), souvent préconisées comme outil stratégique au service de la performance dans une vision économique utilitariste. Des écarts grandissants, parfois à caractère ambiguë (Dagenais, 2015), apparaissent entre le discours managérial et la réalité du travail.

Ces situations, vecteurs de détérioration de la confiance génèrent la remise en cause de certaines pratiques managériales et suscitent parfois un sentiment d'indignation conduisant à la diffusion et à l'entretien d'une véritable défiance de la part des salariés. La discréditation de la légitimité fragilise la crédibilité et la pérennité des organisations (Chouaib & Zaddem, 2012). Cette « rupture du lien entreprise-salarié » dans le cadre plus général d'une « fabrique de la défiance » (Ely, 2015) conduit à des conflits entre respect de l'organisation et besoins de l'individu.

Les travaux attendus dans cet axe pourront interroger l'intérêt et la nécessité de révéler ces procédés, les processus susceptibles d'engendrer de la corruption (Lavalée, Razafindrakoto, Roubaud, 2010), les pratiques non éthiques, le rôle des communications dans la construction d'un savoir éthique (Fortin, Leclerc, Parent, 2011) dans les organisations, etc.

Pour ces quatre axes, les propositions de communication pourront être fondées sur des recherches empiriques récentes et achevées. Des réflexions épistémologiques ou méthodologiques appuyées sur des exemples de terrain pourront également être acceptées.

Bibliographie

ARBOIT G., 2006, John Stauber, Sheldon Rampton, L'industrie du mensonge. Lobbying, communication, publicité & médias, *Questions de communication*, n°9, p.528-530

BENARD V., 2006, La souffrance éthique dans le travail des chargés de communication d'une administration, *Travailler*, n°16, p.155-70

BENOIT D., 2003, La fin justifie-t-elle les moyens ? Techniques de communication d'entreprise et éthique. La communication d'entreprise - Regards croisés Sciences de Gestion / Sciences de l'information et de la communication, *Actes du 5ème colloque du Centre de Recherches en Information et Communication*, Nice, 6-7 décembre 2001

BUTLER J., 2004, *Le pouvoir des mots. Politique du performatif*, Paris, Editions Amsterdam

CARAYOL V., SOUBIALE N., FELIO C., LIMA F., 2017, *La laisse électronique : les cadres débordés par les TIC*, Pessac, Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine

CHOUAIB A., ZADDEM F., 2012, Le climat éthique au travail : pour promouvoir des relations interpersonnelles de confiance. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Hommes & Entreprises*, n°1(1), p.53-70

CORDELIER B., 2015, Penser la performativité du silence. Éléments d'une critique de la théorie des actes de langage pour une pragmatique du silence stratégique en communication organisationnelle, *Communication & Organisation*, n°47, p.51-62

DAGENAIS B., 1995, L'équivoque dans les métiers de la communication, *Communication et organisation*, n°8(1), p.1-12

- DAGENAIS B., 2015, L'ambiguïté du discours publics de l'entreprise : entre générosité et mensonge, *Communication & Organisation*, n°47, p.13-30
- DUBET F., COUSIN O., MACE É. et RUI S., 2013, *Pourquoi moi ? L'expérience des discriminations*, Paris, Éditions du Seuil
- DUBET F., 2014, Discriminations : égalité, reconnaissance et retours du refoulé, *Socio*, n°3, p.315-349
- EISENBERG E.M., MONGE P.R., FARACE R.V., 1984, Coorientation on communication rules in managerial dyads, *Human Communication Research*, n°II, p.261-271
- ELY F., 2015, Utopie de la communication interne : vers une "maïeutique managériale de la confiance" dans l'organisation vertueuse, *Communication & Organisation*, n°47, p.197-216
- ELY F., METGE M., 2016, Souffrance au travail et incommunication interne : quand l'orchestre devient dissonant, *Communication & Organisation*, n°49, p. 219-237
- FELIO C., 2016, Par-delà les pratiques individuelles : l'idéologie managériale comme armature de l'autodiscipline des cadres équipés de TIC, *Travailler*, n°35, p.191-212
- FOLI O., 2009, Une participation impossible ? Processus communicationnel de disqualification des plaintes individuelles en organisation, *Communication & Organisation*, n°36, p.32-43
- FORTIN P., LECLERC B., PARENT P.-P., 2011, La construction du savoir éthique. Regard sur l'expérience, dans P. Fortin *et al.*, *La construction du savoir éthique dans les pratiques professionnelles*, Paris, L'Harmattan, p.55-88
- GLOMB T. M., LIAO H., 2003, Interpersonal Aggression in Work Groups : Social Influence, Reciprocal, and Individual Effects », *Academy of Management Journal*, n°46(4), p.486-496
- GRANJON F., 2009, Inégalités numériques et reconnaissance sociale. Des usages populaires de l'informatique connectée, *Les Cahiers du numérique*, n°5(1), p.19-44
- GRANJON F., 2011, Fracture numérique, *Communications*, n°88(1), p.67-74
- GRIFFIN R. W., O'LEARY-KELLY A., PRITCHARD R. D., 2004, *The Dark Side of Organizational Behavior*, San Francisco, Calif : John Wiley & Sons
- GUILHAUME G., 2009, *L'ère du coaching – Critique d'une violence euphémisée*, Editions Syllepse
- HELLER T., 2009, Reconnaissance et communication : une logique de l'assujettissement, *Communication et organisation*, n°36, p.108-120
- HELLER T., 2009, Reconnaissance et gouvernement des salariés. Au-delà du mépris, *Questions de communication*, n°15, p.93-107
- HELLER T., 2014, L'évaluation des comportements des travailleurs. Quel rôle politique ? *Les Cahiers Dynamiques*, n°62(4), p.35-45

- HELLER T., HUET R. et VIDAILLET B., 2013, *Communication et organisation. Perspectives critiques*, Presses universitaires du Septentrion
- HOTIER H., 1994, Communication... dérision, *Communication et organisation*, n°6, p.1-13
- IFRAH L., 2010, *L'information et le renseignement par Internet*, Paris, Presses Universitaires de France
- LAVALLEE E., RAZAFINDRAKOTO M., ROUBAUD F., 2010, Ce qui engendre la corruption : une analyse microéconomique sur données africaines, *Revue d'économie du développement*, n°18(3), p.5-47
- LINHART D., 2015, *La comédie humaine du travail*, Paris, Erès
- LINSTEAD S., MARECHAL G., MARECHAL R. W., 2014, Theorizing and Researching the Dark Side of Organization, *Organization Studies*, n°35 (2), p.165-188
- MARCHAND J., BERTHOLET J.-F., GAUDET M.-C., 2018, Culture du mensonge et éthique élastique. Votre équipe est-elle à risque ?, *Gestion*, n° 43(1), p. 110-111
- MARCINIAK R., 1998, Communication et gestion des conflits dans les projets, *Communication et organisation*, n°13, p.1-13
- MARCON C., 2009, Réseaux d'intelligence économique. L'éthique au centre des problématiques organisationnelles, *Revue internationale d'intelligence économique*, n°2(1), p. 197-211
- MOISE C., MEUNIER E., ROMAIN C., 2015, *La violence verbale dans l'espace de travail*, Paris, Bréal
- MORILLON L., BOUZON A., 2009, Les injonctions paradoxales de la communication interne en période de tensions organisationnelles, *Études de communication*. n°33, p. 189-202
- MORILLON L., BOUZON A., 2009a, Pour une approche communicationnelle de l'individu au travail, *Communication & Organisation*. n°36, p.7-18
- PUNCH M., 1996, *Dirty business : Exploring corporate misconduct*, London, SAGE Publications
- THANEM T., 2011, *The monstrous organization*. Cheltenham, UK, Edward Elgar
- VAUGHAN D., 1999. The dark side of organizations : Mistake, misconduct, and disaster, *Annual Review of Sociology*, n°25, p. 271-305
- VINCE R., MAZEN A., 2014, Violent innocence : A contradiction at the heart of leadership. *Organization*, en ligne : <http://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0170840613511924>
- VIDAILLET B., 2003, *Le sens de l'action : Karl E. Weick, sociopsychologie de l'organisation*, Paris, Vuibert
- WEICK K.E., 1995, *Sensemaking in Organizations*, London, Sage Publications
- WHITLEY B. et KITE M., 2013, *Psychologie des préjugés et de la discrimination*, Bruxelles, De Boeck

COMITES SCIENTIFIQUE ET D'ORGANISATION

Comité scientifique

Responsables : Carayol Valérie, Université Bordeaux Montaigne ; Lépine Valérie, Université Grenoble Alpes ; Morillon Laurent, Université de Toulouse

Alemanno Sylvie, Cnam Paris
Amsidder Abderrahmane, Université Ibn Zohr
D'Almeida Nicole, Celsa, Université Paris-Sorbonne
Albertini Françoise, Université de Haute Corse
Andonova, Yanita, Université Paris 13
Bernard Françoise, Université Aix-Marseille
Bonneville Luc, Université d'Ottawa
Bouillon Jean-Luc, Université de Rennes 2
Bourret Christian, Université Marne La Vallée
Carayol Valérie, Université Bordeaux Montaigne
Catellani Andrea Université Catholique de Louvain
Charest Francine, Université Laval, Québec
Cooren François, Université de Montréal, Québec
Cordelier Benoît, Université du Québec à Montréal, Québec
Domenget Jean-Claude Université de Franche-Comté
Foli Olivia, Université Paris 4
Gardère Elizabeth, Université de Bordeaux
Gramaccia Gino, Université de Bordeaux
Heller Thomas, Université de Lille 3
Laborde Aurélie, Université Bordeaux Montaigne
Lambotte François, Université Catholique de Louvain
Lépine Valérie, Université Grenoble Alpes
Loneux Catherine, Université de Rennes 2
Martin-Juchat Fabienne, Université Grenoble Alpes
Mayère Anne, Université Toulouse 3
Marie-Montagnac Hélène, Université Bordeaux Montaigne
Morillon Laurent, Université de Toulouse
Robichaud Daniel, Université de Montréal
Rolando Lalanda, Université des Açores
Yli-Kauhaluoma Sari, Université d'Helsinki

Comité d'organisation

Responsable : Valérie Carayol, MICA, Université Bordeaux Montaigne

Laurène Beccucci
Delphine Dupré
Claire d'Hennezel
Valérie Lépine
Laurent Morillon
Eloïse Vanderlinden
Eloria Zugasti
Gestionnaire : Laurence Canto

PROGRAMME DU COLLOQUE

Jeudi 28 mars 2019

HEURES	ÉVÉNEMENT
08 :45 - 09 :15	Accueil - Accueil du colloque, programmes, inscription.
09 :15 - 10 :00	Ouverture du colloque (Jean Borde) - Hélène VELASCO, Présidente de l'Université Bordeaux Montaigne, Valérie CARAYOL, MICA, Valérie LEPINE & Laurent MORILLON, ORG&CO, Société Française des Sciences de l'Information et de la communication
10 :00 - 11 :00	The Dark Side of Communication on Corporate Social Responsibility (Jean Borde) - Øyvind ILHEN, Université D'Oslo Norvège
11 :00 - 11 :15	Pause café (Salle 1)
11 :15 - 12 :45	Regards croisés sur les angles morts de la recherche en communication organisationnelle (Jean Borde) - Françoise Bernard, Pierre Delcambre, Christian Le Moëne, Gino Gramaccia. Animation Valérie Carayol
12 :45 - 13 :45	Déjeuner
13 :45 - 15 :30	Axe 1 : Violences, blessures, conflits (Salle 2) - Présidente de session : Elizabeth GARDERE
13 :45 - 14 :10	› Dire le harcèlement au travail : l'élaboration d'un vécu traumatique - <i>Odile CAMUS, Sarah COLE, Virginie ALTHAUS Université de Rouen Normandie (CRFDP)</i>
14 :10 - 14 :35	› Des affects temporels difficiles à vivre et à dire dans les grands cabinets d'audit - <i>Marie CARCASSONNE, Université Paris-Dauphine, Institut de Recherche Interdisciplinaire en Sciences Sociales</i>
14 :35 - 15 :00	› Le rôle de la communication pathologique dans le phénomène du burn-out : une étude de cas dans le secteur TIC - <i>Solveig EVENSTAD, Université de Nice Sophia-Antipolis, SIC.Lab Méditerranée, Inland Norway University of Applied Sciences, Lillehammer</i>

15 :00 - 15 :25	› Communication organisationnelle et libéralisme autoritaire - <i>jean-luc MORICEAU, LITEM, Univ Evry, IMT-BS, Université Paris-Saclay, 91025, Evry, France</i>
13 :45 - 15 :30	Axe 2 : Discrimination, assignations catégorielles (Salle 3) - Présidente de session : Nadège SOUBIALE
13 :45 - 14 :10	› Le contenu politique des objets techniques : script et dispositif L'entrée dans l'enseignement supérieur en France 2018 - <i>Sylvie BOURDIN, Certop/équipe Ecorse, Université Toulouse</i>
14 :10 - 14 :35	› Small is beautiful ? La discrimination des organisations selon leur taille en situation de recrutement. - <i>Daniel PELISSIER, IUT Rodez, Institut de Droit de l'Espace, des Territoires, de la Culture et de la Communication</i>
14 :35 - 15 :00	› « Fatigue », « Stress », « souffrance », « risques psycho sociaux » : Des boîtes noires de la science ? - <i>Guillaume LECOEUR</i>
13 :45 - 15 :30	Axe 3 : Ambiguïté, incertitude, non dits (Jean Borde) - Françoise BERNARD
13 :45 - 14 :10	› Les sujets tabous en entreprise : le visible, l'invisible et l'inaudible - <i>Yanita ANDONOVA, Labsic Paris 13</i>
14 :10 - 14 :35	› Les logiques managériales des « nouvelles » organisations du travail : ambiguïtés et silences dans les critiques du NWOW (New Ways of Working) - <i>Jan Zienkowski, Geoffroy Patriarche, Marie Dufrasne, Derinöz Sabri, UCLouvain Saint-Louis Bruxelles</i>
14 :35 - 15 :00	› La fabrique secrète de l'annonce de restructuration massive : analyse croisée de récits au prisme de la notion de dispositif - <i>Francois LAMBOTTE, Université Catholique de Louvain</i>
15 :00 - 15 :25	› Entre post-vérité et « fake news » : crises et avatars des communications managériales post-modernes - <i>Christian LE MOENNE, PREFICS CERSIC EA 7469, Rennes 2</i>
15 :30 - 15 :45	Raîraîchissements
15 :45 - 17 :30	Axe 4 : Corruption, tricherie, mensonge, usage non éthique de l'information (Jean Borde) - Patrice DE LA BROISE

15 :45 - 16 :10	› Le masque et le mal. Deux figures du « côté obscur » de la communication des organisations - <i>Thomas HELLER, (GERiiCO) - EA 4073, Université Lille 3</i>
16 :10 - 16 :35	› Fabrication et médiatisation de faux » discours scientifiques : une forme « normale » de communication stratégique ? - <i>Lucile DESMOULINS, DICEN, Université Paris-Est Marne-la-Vallée</i>
16 :35 - 17 :00	› Communication managériale de la refondation du système de santé : une « fabrique de la défiance » pour les professionnels de la santé ? - <i>Marie-Hélène HERMAND, Nadège SOUBIALE, EA 4426 MICA Université Bordeaux Montaigne</i>
17 :00 - 17 :25	› L'éthique et la communication publicitaire : mensonge et manipulation comme facteur de persuasion des consommateurs - <i>Firmin GOUBA, Université Ouaga 1, Pr Joseph KI-ZERBO</i>
15 :45 - 17 :30	Axe 3 : Ambiguïté, incertitude, non dits (Salle 3) - Présidente de session : Yanita ANDONOVA
15 :45 - 16 :10	› La (non) résistance d'un discours d'opposition subsidiaire Développement durable vs innovation organisationnelle - <i>Benoit CORDELIER, Université du Québec à Montréal</i>
16 :10 - 16 :35	› Expérience sensible de l'agir en situation de "cacophonie" - Le cas des forces de l'ordre en contexte d'émeutes - <i>Elise CREULLY, PREFICS, Université Rennes 2</i>
16 :35 - 17 :00	› Faire des RP sur le Web : clairs-obscur et enjeux de la communication au nom des organisations dans les espaces en ligne - <i>Josianne MILLETTE, Université Laval, (LabCMO)</i>
17 :00 - 17 :25	› L'Agence France Locale : une communication ambiguë pour une gouvernance hybride ? - <i>Serge Rouot, CEREFIGE</i>
19 :30 - 22 :30	Dîner de gala - Dîner Bordeaux Centre

Vendredi 29 mars 2019

HEURES	ÉVÉNEMENT
08 :30 - 09 :00	Accueil - Accueil
09 :00 - 10 :45	Axe 1 : Violences, blessures, conflits (Jean Borde) - Président de session : Benoit CORDELIER
09 :00 - 09 :25	› La dureté feutrée de la communication interpersonnelle au travail : régulation culturelle et médiations empêchées en organisations - <i>Olivia FOLI, GRIPIC, CELSA Sorbonne Université</i>
09 :25 - 09 :50	› Auto-éthnographie et confessions managériales : analyse de l'agentivité de l'assessment center sur les compétences et l'ethos des managers - <i>Elise MAAS, Resic - Université Libre de Bruxelles, Institut des Hautes Etudes des Communications Sociales</i>
09 :50 - 10 :15	› Incivilités numériques : nouvelles pratiques obscures à l'université - <i>Feirouz BOUDOKHANE-LIMA, Laboratoire Culture, sport, santé, société - UFC (EA 4660) - Eloria Vigouroux-Zugasti, Laboratoire DICEN IDF - Cindy FELIO, Missioneo</i>
10 :15 - 10 :40	› Violences dans les discours et pratiques managériales : L'exemple des « managers intégristes » - <i>Michel FEYNIE, Cultures et Diffusion des Savoirs, (EA 7440) Université de Bordeaux</i>
09 :00 - 10 :45	Axe 3 : Ambiguïté, incertitude, non dits (Salle 3) - Présidente de séance : Hélène MARIE-MONTAGNAC
09 :00 - 09 :25	› Le "Grand Dialogue", une démarche inédite en faveur du bien-être au travail ou un accélérateur de productivité ? - <i>Emilie BLANC, LERASS, Université Toulouse</i>
09 :25 - 09 :50	› Ambiguïté du discours institutionnel et médical : vers une communication organisante du dispositif de dépistage du cancer du sein ? - <i>Dorsaf OMRANE, LERASS - Pierre MIGNOT, LERASS, Université Toulouse</i>
09 :50 - 10 :15	› L'identité professionnelle du salarié dans le cadre du changement numérique ou l'injonction (implicite) à être un acteur agile - <i>Isabelle COMTET, Centre de recherche Magellan</i>

10 :15 - 10 :40	› Les tensions organisationnelles des web-créatifs free-lance : flexibilité et épanouissement versus précarité et incertitude - <i>Marcela PATRASCU, Anne-France KOGAN, Jean-Baptiste LE CORF</i>
09 :15 - 10 :45	Axe 2 : Discrimination, assignations catégorielles (Salle 3) - Président de session : François LAMBOTTE
09 :15 - 09 :40	› Mode d'emploi au féminin. Vulnérabilités, complexités numériques, statuts précaires. - <i>Elizabeth GARDÈRE, MICA, Université de Bordeaux</i>
09 :40 - 10 :05	› Mettre sa dignité sur pause ? La dignité au travail chez les travailleurs atypiques - <i>Kirstie McALLUM, Langue, Marie-Pier CLAVEAU Organisation et Gouvernance (Université de Montréal)</i>
10 :05 - 10 :30	› Produire le genre par les pratiques organisationnelles et communicationnelles. Ethnographie des coulisses d'une offre muséographique. - <i>Marion COVILLE, Arts, Créations, Théories, Esthétiques</i>
10 :45 - 11 :00	Pause café (Salle 1)
11 :00 - 12 :15	Agenda et activités ORG&CO (Jean Borde) - Valérie LEPINE, Laurent MORILLON, Sylvie ALEMANNO, Pierre MIGNOT
12 :15 - 13 :30	Déjeuner (Salle 1)
13 :30 - 15 :15	Axe 4 : Corruption, tricherie, mensonge, usage non éthique de l'information (Jean Borde) - Président de séance : Pierre DELCAMBRE
13 :30 - 13 :55	› L'implémentation des Systèmes d'Information comme révélateurs de corruption et des politiques de coopération au développement dans les universités africaines. - <i>Christelle SUKADI, Laboratoire d'Analyse des Systèmes de Communication des Organisations, Université Catholique de Louvain</i>
13 :55 - 14 :20	› Dark net et cybercriminalité : le hacking au secours des organisations. - <i>Marlène DULAURANS, MICA, Université Bordeaux Montaigne, Jean Christophe FEDHERBE</i>

14 :20 - 14 :45	› Données et traçabilité des pratiques professionnelles en santé : le(s) côté(s) obscur(s) du Dossier Médical Partagé - <i>Christian BOURRET, Eloria VIGOUROUX-ZUGASTI (DICEN), PARIS EST Marne La Vallée</i>
14 :45 - 15 :15	› Crises organisationnelle et environnementale : analogies et paradoxes... vers une éthique étendue de la communication ? - <i>Frédéric ELY, SICLAB</i>
13 :30 - 15 :15	Axe 3 : Ambiguïté, incertitude, non dits (Salle 2) - Présidente de séance Olivia FOLI
13 :30 - 13 :55	› Mise en œuvre d'une stratégie de transformation pédagogique au sein d'une université : Analyse de l'ambiguïté et des non-dits dans la communication organisationnelle - <i>PAQUELIN Didier, CRIRES - Maëlle CROSSE, MICA EA 4426 Université Bordeaux Montaigne</i>
13 :55 - 14 :20	› Un rapport ambigu au recours à la communication externe : dissonances des registres de valeurs chez des professionnels de la protection de la nature - <i>Emilie KOHLMANN, GRESEC Université de Grenoble</i>
14 :20 - 14 :45	› L'inter-organisationnel comme ressource entre ambiguïté et autorité - <i>Anja MARTIN-SCHOLZ, Anne MAYERE, CERTOP UMR 5044 Université de Toulouse</i>
15 :15 - 15 :30	Rafraîchissement (Salle 1)
15 :30 - 16 :15	Synthèse (Jean Borde) - Gino Gramaccia
16 :15 - 17 :00	Clôture du colloque (Jean Borde) - Valérie Carayol, Valérie Lepine, Laurent Morillon,

DE L'OUVERTURE AUX MISES EN PERSPECTIVES

Conférence introductive : *The Dark Side of Communication on Corporate Social Responsibility* Øyvind ILHEN, Université D'Oslo Norvège

Table ronde : *Regards croisés sur les angles morts de la recherche en communication organisationnelle* Françoise Bernard, Pierre Delcambre, Christian Le Moëgne, Gino Gramaccia.

Mise en perspectives : Gino Gramaccia

Conférence Introductive : The Dark Side of Communication on Corporate Social Responsibility

Øyvind IHLEN

Professeur

Université d'Oslo, Département Media et Communication, Norvège

Mots clés : responsabilité sociale de l'entreprise, rhétorique, positionnement politique des organisations, communication dialogique

Le texte de la communication amendé a été soumis par les auteurs.es et sélectionné pour l'ouvrage *Le côté obscur de la communication des organisations* (MSHA, 2020)

Résumé (*Traduction de l'anglais par Éloïse Vanderlinden et Valérie Carayol*)

Avec un public politiquement polarisé et une sphère publique composée de médias classiques et de réseaux sociaux, les entreprises qui prennent position politiquement peuvent facilement vivre une expérience déstabilisante. Ce chapitre théorique donne une vue d'ensemble du débat autour de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) en s'intéressant plus particulièrement à la perspective rhétorique. Nous soutiendrons plus précisément qu'il est nécessaire de reconnaître le rôle constitutif de la rhétorique, ou comment la rhétorique de la RSE se doit d'être dialogique, mais aussi temporellement située et définie par un contexte. Partant, il devient facile de comprendre les aspects positifs et négatifs de ce type de communication de la RSE et de s'orienter dans ce nouveau terrain.

De l'analyse des processus à l'analyse des « faces cachées », quels problèmes théoriques nouveaux pour les chercheurs en communications organisationnelles ?

Pierre DELCAMBRE

Professeur émérite en sciences de l'information et de la communication,

Université de Lille 3, GERIICO

Mots clés : Communication organisationnelle, Sujet, Subjectivité, Travail, Cadres des échanges

Résumé

En forme d'introduction aux débats du colloque, l'auteur alerte sur la complexité de reprendre aujourd'hui l'analyse du Sujet et de la Subjectivité en contexte d'activité et de travail. Après avoir rapidement décrit la situation française des SHS qui a formé quelques-uns des premiers chercheurs français en communication des organisations, l'auteur se propose de décrire deux approches différentes du Sujet et de la Subjectivité, toutes deux dignes d'intérêt pour l'analyse des situations de travail. Enfin il estime qu'une autre difficulté est d'articuler nos analyses du sujet et des collectifs dans les dynamiques du travail et de l'activité avec l'analyse d'autres dynamiques subjectives : celles des gens au travail dans le langage.

Pour (m') introduire...

Bonjour à tous. Me voilà dans une position délicate : l'appel à contribution de ce colloque ne m'avait pas inspiré, j'avais préféré « passer mon tour ». Mais me voilà « grand ancien » répondant avec plaisir à l'invitation à une table ronde ! Est-ce que je vais vous parler du « dark side » de la recherche en communication organisationnelle ? J'avoue que je comprends mieux « The lunatic is in my head » que ce terme attrape tout de dark side.

S'il s'agit du dark-side de notre propre travail, celui des thésards, en recherche d'emploi après la thèse, pour ceux en poste, en com des orga, en SHS, ce que « l'organisation » Université fait en France, cette dernière décennie, au « métier » et à nos activités, peut et doit être décrit. C'est une manière courante de faire un « calcul de position » dans nos navigations à vue ou à l'estime. J'ai tenté de décrire, après d'autres (Gallot, 2016), les transformations des communications organisationnelles en France ces dix dernières années et cela va être publié ce premier semestre 2019 (Grosjean et Bonneville, à paraître 2019).

Si bien que j'ai plutôt cherché à comprendre ce dans quoi semblait nous lancer, comme chercheurs, l'appel à communication de ce colloque de Bordeaux. Car, après une dizaine d'années à tenter de travailler le concept de processus, -après celui de changement ou de

mutation-, une actualité ouvrait d'autres espaces épistémiques, avec un appel à rattrapage de lectures anglo-saxonnes, et un aspect qui m'agaçait quelque peu : l'appel à contribution me semblait proche d'un courant général où s'exerce l'injonction à être Sujet responsable : tous salariés citoyens mondiaux responsables... ou victimes, comme si aujourd'hui les mobilisations critiques passaient par des appels à compassion, ou à dénonciation. Il m'a semblé que derrière les quatre axes proposés pour ce colloque, nous étions embarqués dans des analyses nous contraignant à nous installer dans des épistémologies du Sujet et de la Subjectivité : redoutable ! J'ai pris le parti de comprendre (un peu) les mille et un Sujets et Subjectivités qui s'imposent à cette nouvelle table de travail. Je suis alors retourné dans nos parcours scientifiques, pour voir d'abord comment Sujet et Subjectivité s'étaient invités dans le programme de travail « chez nous » (chez moi), puis, en reprenant deux textes, j'ai tenté de mettre à jour une ou deux conceptions du Sujet.

Vous savez peut-être que je pense qu'on ne peut –dans une communauté aussi disparate que la nôtre- discuter de tout avec tous, « profitablement » (Delcambre 2013). Alors, là, discuter de quoi avec qui ?

Les 4 axes proposaient :

- Violences, blessures, conflits
- Discriminations, assignations catégorielles identitaires
- Ambiguïtés, incertitudes non-dits
- Corruption tricheries mensonges

Ces axes ouvrent à plus de complexité que « le côté obscur »... et, du coup en mêlant des phénomènes de nature très diverse. Comprenez bien que je connais assez le difficile travail d'appel à contribution pour ni me moquer ni mettre en cause... mais on voit bien que les modes de compréhension de conflits ne sont pas les mêmes que ceux des cas de corruptions ou de discriminations. Ce qui m'embêtait n'était pas la variété ouverte utile à un appel à contribution... mais plutôt l'entrée très « psycho ». Comment se repérer non dans les processus (organisationnels, communicants comme les dernières fois) mais dans ces ensembles psychologiques ou psychiques ou moraux, ou éthiques... Les approches communicationnelles des organisations, les analyses du travail managérial, les recherches sur les gens au travail ont des accointances avec nombre d'approches psychologiques. Mais qui avec quoi ?

La difficulté était d'autant plus grande à mes yeux, si je m'attache à nos conceptions du Sujet et de la Subjectivité, que nous avons à traiter de deux champs conceptuels –nous traitons parfois l'un des deux seulement, parfois nous glissons au besoin...- : le sujet et la subjectivité dans l'action (le cours d'action, l'action collective, le travail, l'activité...) et le sujet et la subjectivité dans la communication (que je réduirais ici aux échanges, interactions et langages : qui sont aussi de l'action prise dans des cadres). Et la difficulté est encore plus grande si l'on comprend que certains collègues préfèrent aux individus, acteurs sociaux ou sujets, les « actants », ne serait-ce que pour traiter aussi de l'action et des langages des machines, des jeux » hommes- machines » dans les processus « organisants-communicants ».

Alors, de ma place¹, que puis-je dire ?

Comment Sujet et Subjectivités sont entrés dans certaines approches SHS de communication des organisations

Dans mon chemin d'inculture, je fais partie de ceux qui s'intéressent au travail (et pas directement à l'organisation, au management). Or la sociologie du travail m'a formé, au moment (85-95) où, avec les ergonomes, on dissociait « travail prescrit » (un des modes du management) et « travail réel ». C'est notamment cette alliance de la sociologie du travail, de l'ergonomie qui a soutenu les travaux de la psychodynamique du travail. On a exploré alors non seulement les maux physiques (comme les TMS troubles musculo-squelettiques) mais aussi les atteintes psychiques (Davezies²). Au CNAM après Daniélou³, Dejours⁴, Cru⁵, mais aussi Clot⁶ ont contribué à l'analyse de la « souffrance au travail », sans mettre sous cloche les aspects anthropologiques du travail comme métis, ruse, savoir-faire outillé, résolution de problème, épreuve ; Dejours notamment a voulu passer d'une psychopathologie du travail à une approche de « psychodynamique du travail » moins prise dans la seule analyse des effets aliénants du travail (sur ce point voir Clot, 1995, chap.13, p.240-259). Il y avait aussi, heureusement à mon avis, à Aix, Yves Schwartz⁷ et l'Analyse Pluridisciplinaire des Situations de Travail (A.P.S.T).

Langage et Travail⁸ était compagnon de ces avancées scientifiques, en y ajoutant un angle de recherche à l'époque : que le travail industriel confrontait les ouvriers à de nouvelles machines, embarquant robotique et informatique, qui sollicitaient autrement l'intelligence pratique en

¹ Dans ce texte, je proposerai parfois des notices biographiques parfois des références bibliographiques : je voulais éviter de faire comme si tout le monde connaissait et avait lu tout le monde. J'ose espérer que mes notes sont actuelles (2019).

² Philippe Davezies est enseignant-chercheur en médecine et santé du travail à l'université Claude-Bernard Lyon 1. On lira son parcours dans un entretien mené au sein de la Société d'Ergonomie de langue française, préfacé par Jean Daniélou.

³ François Daniélou a rejoint le laboratoire De Wisner au Cnam, et a été professeur d'ergonomie à Bordeaux 3.

⁴ Christophe Dejours -Professeur de psychologie au CNAM, psychanalyste et psychiatre, Directeur du laboratoire de psychologie du travail- Christophe DEJOURS est l'un des principaux spécialistes de la psychopathologie et de la psychodynamique du travail. On connaît *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*, Seuil, 1998. Mais un essai sur l'usure au travail, dès 1980 marque son apport à la psychodynamique du travail.

⁵ Damien Cru, après avoir travaillé comme tailleur de pierre, a été durant 15 ans délégué à la sécurité à l'OPPBTP puis chargé de mission à l'ANACT/ARACT. Il a renouvelé l'approche de la prévention des risques professionnels en se fondant sur les apports de l'ergonomie, de la psychopathologie du travail et de son expérience. Un ouvrage récent : *Le risque et la règle*, Erès, 2014.

⁶ Yves Clot est professeur titulaire de la chaire de psychologie du travail du CNAM. Il dirige également la collection "Cliniques du travail" chez Erès avec Dominique Lhuillier, avec laquelle il avait écrit, en 2006, dans la nouvelle revue de psychosociologie, N°1, « Perspectives en clinique du travail ». Son ouvrage de 1995 travaille très précisément, à travers l'histoire de la psychologie du travail et une analyse de la réception critique du taylorisme en France, sujet et subjectivité au travail.

⁷ Yves Schwartz, est un philosophe français qui est progressivement passé de l'histoire des sciences et de l'histoire des techniques dans l'industrie aux questions philosophiques posées par le travail, et plus généralement par l'activité humaine (source Wikipedia). Il a publié aux PUF en 1997 *Reconnaissances au travail : pour une approche ergologique*.

⁸ Rappeler le rôle de Michèle Lacoste est important pour tous les ponts qu'elle a su mettre en place.

mobilisant la « subjectivité » des salariés (compréhension nouvelle de sémiotiques nouvelles, mais pas seulement⁹).

Cette analyse faisait écho aux travaux de sociologues comme Danièle Linhardt ¹⁰(1994) qui montrait que les évolutions des entreprises sollicitaient plus d'implication subjective. D'autres textes de D. Linhardt, notamment « Le rôle de la communication dans le management néo et post taylorien », paru dans *Terminal* en 2001 ont été lus et travaillés par des chercheurs de com des orga. Et on ne sera pas étonné de voir que le « management de la subjectivité » est une des formules conceptuelles de Bernard Floris¹¹ dès le texte de 1992 publié dans Sciences de la société n°27. Je voudrai simplement faire remarquer, pour finir, que les dix dernières années, dans notre champ SHS et dans le travail mené collectivement en « communications organisationnelles », nous étions plus régulièrement amenés à observer et décrire des phénomènes collectifs, la transformation des professionnalismes, les modes de coopération. C'est par cette voie d'entrée que sujets et subjectivités étaient interrogés, que nous nous demandions ce que devenait le sens du travail, du sens de l'activité, pour l'individu et les collectifs au travail, dans un contexte de transformation des machines à travailler et à communiquer. Le thème du colloque de 2019 me semble solliciter une inflexion de l'orientation épistémique.

Deux approches (parmi d'autres) de « Sujet » et « Subjectivité » au travail

Pour avancer et faire comprendre la difficulté de comprendre ce que les uns et les autres faisons de sujet et subjectivité « au travail », je poursuivrai en analysant deux approches qui allaient au-delà de ce back-ground : deux voies différentes, avec deux approches différentes du sujet et de la subjectivité.

Un sujet et ses autres, en tension dans l'activité et le travail, clivé lui-même

La première s'appuie sur un des textes d'Aurélie Jeantet (sociologue à Paris 3, elle vient de publier *Les émotions au travail*). « Les émotions prescrites au travail » est un texte de 2002, publié dans *Travailler*. Aurélie Jeantet a observé d'autres organisations que des organisations industrielles : des sociétés de service. On rappellera que, dès 1992, la socio-économie française se développe (voir en particulier Jacob et Vérin, *L'inscription sociale du marché*, 1995, qui reprend les travaux d'un colloque fondateur à Lyon -1992- Ce colloque invite Granovetter (« la

⁹ Dès la fin des années 1980 nombre de chercheurs retravaillent « l'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées » voir Chanlat 1990.

¹⁰ Danièle Linhardt, directrice de recherche émérite au CNRS –Cresppa-Genre, travail, mobilité- est spécialiste de l'évolution du travail et de l'emploi. On pourra lire sur Cairn un article de 2011 : « Une précarisation subjective du travail ? », *Annales des Mines-Réalités industrielles*, 2011/1, p.27-34.

¹¹ Bernard Floris a fortement contribué au développement du groupe Org&Co, il a été enseignant chercheur en Sciences de l'Information et de la Communication à Grenoble 3, a publié *La communication managériale. La modernisation symbolique des entreprises*, en 1996.

force des liens faibles »¹²), accueille les recherches d'Armand Hatchuel (« les marchés à prescripteurs », Hatchuel, 1995) et celles de Jean Gadrey (« l'économie des services » -Gadrey 1992-). Se développe la notion de co-construction du service et donc l'analyse relationnelle et communicationnelle des échanges entre producteur et acheteur du service. Je reprends ici une partie du résumé qu'Aurélije Jeantet faisait de son texte, « L'émotion prescrite au travail » (Jeantet, 2002) :

« les émotions offrent des perspectives de recherche riches et diversifiées, notamment en sociologie du travail. Les émotions prescrites au travail, en particulier dans les services, poussent les individus¹³ à mobiliser les ressources organisationnelles et les collectifs de travail afin d'inventer des façons de contourner la règle et de travailler en cohérence avec leur conception du travail et en résonance avec leur parcours. Qu'une marge de manœuvre existe ou non, la prescription des émotions ne laisse pas indemne ni l'individu ni la structure sociale ».

Donc on regarde la manière dont des salariés, individus au travail, ici au travail de guichet, pas au travail industriel, se débrouillent pour s'en sortir sans être trop en désaccord (en tension, en contradiction, autres concepts) avec leurs valeurs, celles du métier, celles du collectif, dans ce que le travail fait faire ou demande de penser. Cela peut rappeler tel ou tel axe de ce colloque, mais avec autre chose qu'un sujet éthique. Certes, si en « com des orga » on sait analyser des interactions, on sait recueillir et analyser la documentation managériale, saisir les tensions comme Groleau et Mayère dans une perspective d'analyse des contradictions liées au développement des activités (Grosleau et Mayère, 2009)... on peut documenter ces situations. Mais cela veut dire une conception du salarié non en soumission volontaire¹⁴ mais en tension, lui-même clivé, dans des collectifs clivés et dissensuels, aux prises avec de l'hétéronomie dans le travail et l'activité.

Assujettissement et luttes de Sujets

La seconde voie d'analyse s'intéresse moins aux interactions et développe une autre conception du sujet et de la subjectivité. Elle s'intéresse à l'assignation à être sujet -dans une perspective critique, on dira « l'assujettissement ». C'est ainsi que Thomas Heller –ici je m'appuie sur un texte de 2009 « Reconnaissance et communication : une logique de l'assujettissement », paru dans *Communication & Organisation*- s'appuyait sur une analyse foucauldienne des liens entre sujet et pouvoir (Foucault, 1994). Ces liens entre Sujet et Pouvoir chez Foucault, rappelle-t-il, impliquent des luttes : il y a donc à analyser autant les « mises en sujet » que les luttes individuelles et collectives. Ces luttes sont de diverses orientations : luttes contre l'exploitation,

¹² Mark Granovetter a soutenu sa thèse en 1973, puis publié en 1983 son article, *The Strength of Weak Ties : A Network Theory Revisited*, dans *Sociological Theory*. Son approche socio-économique est lisible dans *Le marché autrement. Les réseaux dans l'économie*, Desclée de Brouwer, 2000.

¹³ Pour la suite de ce travail, il est important de repérer quand les chercheurs font le travail qui les amène à passer d'individu(s) à sujet(s).

¹⁴ Je ne suis pas sûr que nous ayons partagé, par une recension de lecture, *La question du consentement au travail. De la servitude volontaire à l'implication contrainte*, 2006, J-P.Durand et M-Ch. Le Floch, dir chez L'Harmattan.

luttons contre les dominations ; et luttons, chose plus intéressante dans le questionnement épistémique qui m'anime, « contre tout ce qui lie l'individu* à lui-même et assure ainsi sa soumission aux autres ». On reconnaîtra ici une analyse de la constitution de l'individu comme sujet qui est encore partagée, qui n'est pas sans rapport avec celle de Mead (voir la présentation de Mead dans Habermas *Théorie de l'agir communicationnel*, tome 2 *Pour une critique de la raison fonctionnaliste*, chapitre 5 p.9-51) ; mais elle n'est pas non plus en contradiction avec la référence à une définition du sujet « dépendant socialement et anthropologiquement des autres » (Dujarier, 2008, p.200-205). L'individu est pensable dès lors comme sujet pragmatique/sujet pratique (Ladrière, Pharo, Quéré, 1993), sujet dont l'action s'inscrit dans un cadre fondamental d'hétéronomie.

Pour revenir au texte de Thomas Heller, ce dernier, cherchant à articuler Foucault et la pensée critique d'Axel Honneth (Honneth 2005, Honneth 2008), propose d'analyser « la reconnaissance comme un opérateur d'assujettissement » (Heller 2009, p.4) ; c'est une formule forte et exigeante si on la pense vraiment ! Il estimait, en outre, que l'analyse foucauldienne sortait renforcée par celle d'Ehrenberg (Ehrenberg 1998 notamment). Pour ce sociologue de la santé, la société actuelle demande à l'individu d'être sujet conscient, pression sociale source de fatigue et de dépression. Marc Lorient emboîtait le pas en 2000 : *Le temps de la fatigue. La gestion sociale du mal-être au travail*.

Bref... on voit ici encore un Sujet et des effets de subjectivité : un sujet qui est une construction sociale datée, située, construction qui engage l'individu et ceux qui vivent avec lui dans une hétérogénéité produite par les différentes normes des autres¹⁵. Une formule plus « carrée » : l'individu est assigné à être sujet (donc il faut un s à sujet), non seulement dans la psychogenèse de l'enfant qu'il fut, mais de multiples fois en prenant place dans une société aux multiples pouvoirs.

Je crois que l'on peut ainsi mettre en lumière bien des approches du Sujet, de la Subjectivité. N'étant pas psychologues, mais instruits comme sujets soumis à la circulation de nombreux discours et théories ambiantes, philosophes ordinaires, et comme chercheurs en SHS faisant quelques efforts épistémologiques, nous cherchons à penser des approches compatibles avec celles que nous avons à faire, de l'action, de l'activité, du travail, des organisations, du management, selon nos « focales ».

¹⁵ Cette approche nourrit chez Thomas Heller le renouvellement de l'analyse du management de la subjectivité (par la com et les RH) en termes de « gouvernementalité », ouvrant au travail sur le stress, sur le coaching (voir aussi Guillaume, 2009), sur le théâtre en entreprise (Desmoulins, 2012). La question de la gouvernementalité introduit à d'autres travaux, notamment sur les campagnes de santé publique et les tentatives de l'Etat d'intervenir par ce biais dans la régulation économique (Sophie Dubuisson-Quellier 2016).

Sujets de/dans l'action, Sujets de/dans le langage : travail et cadres de communication

Dès lors, je terminerai par un point non négligeable pour moi, qui cherche à repérer et à décrire des « formes communicationnelles »¹⁶. Ici c'est bien le « sujet » qui est au centre de ma réflexion : dire « le sujet dans la communication » m'amène à faire deux remarques.

D'abord, je me cale sur Benveniste¹⁷ : le sujet, celui qui dit JE, est sujet dans le langage. Langage qui est certes sa langue, et... ses langues, mais aussi l'ensemble des discours circulants¹⁸, publics ainsi que circulants dans « la sphère professionnelle » -comme on disait en SIC dans les années 1995 habermassiennes-, là où¹⁹ il travaille, autorisés ou non. Cela m'amène depuis longtemps à me demander : qu'est-ce qu'être « » sujet » au travail, comme professionnel, comme salarié ; quelles sont les conditions de la parole et de l'écriture en milieu de travail ; quelles sont les circonstances où des normes -des normes actualisées au fil de la transformation des conditions d'existence de l'organisation du travail et de son management... des normes actualisées au fil des transformations des conditions matérielles des machines et des formats de communication en milieu de travail- où des normes, donc, changent et déplacent les conflits, dans les relations et jusqu'au mode juridique, s'imposant ou restant sans force ? Cela m'amène aussi à me demander : qu'est-ce qu'être « privé de mots » pour le dire, question classique de nombreuses psychologies d'inspiration analytique, ou qu'est-ce qu'être privé de porte-parole²⁰ ?

Ensuite (et fin) s'intéresser au Je, dans le langage, aux discours disponibles (voir les analyses Bachtiniennes), c'est vouloir penser l'expression et la réinterprétation de langages dans l'action et les interactions. Certes, le langage étant aussi un faire (Boutet, 1995), on s'intéressera aux initiatives communicationnelles (aux plaintes, mais aussi aux lanceurs d'alerte, à ceux qui signalent des événements indésirables, à ceux qui prennent l'initiative d'une interprétation d'une norme, ou encore aux « entrepreneurs de causes », etc.²¹), mais il nous faut aussi avancer l'analyse de l'expression (Delcambre, 2007) pour ne pas en rester au behaviourisme social de Mead ou à celui de Palo Alto. Il me semble nécessaire ici encore d'explicitier une conception du

¹⁶ Par « formes communicationnelles », j'essaie de me décaler des analyses des « formes organisationnelles ». Le terme de « formes » me permet ici d'insister sur les formes stabilisées des échanges, interactions, situations de communication, textes et documents. Parfois des rituels sociaux stabilisent et architecturent même les cadres des échanges ; parfois des groupes sociaux, des organisations visent à stabiliser des « formats » d'expression et de communication, pour réduire les coûts (de production et de « més-interprétation »).

¹⁷ Emile Benveniste, linguiste, a publié dans son livre de 1966 *Problèmes de linguistique générale*, une série de chapitres consacrés à « l'homme dans la langue ».

¹⁸ On reconnaîtra ici un concept repris à Maingueneau, qu'on retrouve chez nombre de nos collègues SIC.

¹⁹ « Là où »... renvoie bien sûr à la pluralité des lieux « dans et hors », pour les organisations « disloquées » qui se nourrissent de discours en tant de lieux et qui savent aussi enrôler des lieux d'énonciation et de publication leur permettant d'échapper, quand il faut, à leur propre assujettissement institutionnel.

²⁰ On notera que Bourdieu (Bourdieu, 1982, notamment dans la partie II « Langage et pouvoir symbolique ») et Callon (1989) avaient déjà travaillé ces questions de « porte-parole », qu'il est utile, en communication, de penser à la lumière de l'anthropologie de Jack Goody (notamment dans « L'état, le bureau et le dossier », p.97-131 de *La logique de l'écriture*, 1986), pour ne pas simplement penser le porte-parole comme « représentant » -version études politiques-, sans penser ce que le « porte parole » porte et déplace.

²¹ Les références sont nombreuses pour ces études. On pointera les travaux déjà anciens des collègues spécialistes des « problèmes publics » dont les travaux peuvent encore nous éclairer, ainsi Neveu 1999 ou Cefaï 1996.

sujet dans le langage : il serait dommageable pour moi de concevoir l'action langagière comme celle d'un sujet volontaire (maîtrisant donc sa langue, les formats et les situations d'interaction), dommageable aussi de ne le penser que comme « pris et porté dans son langage ». En réalité on ne peut, selon moi, laisser de côté la prise en compte, plus goffmanienne, des cadres des échanges, et donc la prise en compte du travail que les gens tentent pour infléchir les cadres des échanges ; c'est là un travail pour transformer, autant que possible, les « conditions d'interprétation » (concept que je préfère à celui de « réception »), conditions d'interprétation du dire, travail pour modifier les « arènes », les formats, les usages.

Conclure ?

Dès lors il y a du boulot pour aller plus loin que les interactions comme système, du boulot pour ne pas en rester à un behaviourisme social (Mead estimait que c'était là son apport) ou à une lecture simplement behaviouriste comportementale de Palo Alto. Mais surtout du boulot pour comprendre de quelles théorisations nous sommes redevables, desquelles nous sommes implicitement porteurs.

Voilà pourquoi je préférerais « passer mon tour ».

Bibliographie

BENVENISTE, Emile. *Problèmes de linguistique générale*, t.II. Paris : Gallimard, 1970.

BOURDIEU, Pierre. *Ce que parler veut dire. L'économie des échanges linguistiques*. Paris : Fayard, 1982.

BOUTET, Josiane, dir. *Paroles au travail*. Paris : L'Harmattan, 1995.

CALLON, Michel, dir. *La science et ses réseaux*. Paris : La Découverte, 1989.

CEFAI, Daniel. La construction des problèmes publics. Définitions de situations dans des arènes publiques. *Réseaux*. 1996, vol 14, no75, p.43-66.

CHANLAT, Jean-François, dir. *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*. Québec : Les Presses de l'Université Laval et les Éditions Eska, 1990.

CLOT, Yves. *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*. Paris : La Découverte, 1995.

CRU, Damien. *Le risque et la règle*. Toulouse : Erès, 2014.

DEJOURS, Christophe. *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*. Paris : Seuil, 1998.

DELCAMBRE, Pierre. La communication organisationnelle en France. Dans GROSJEAN, Sylvie et BONNEVILLE, Luc, dir. *La communication organisationnelle. Approches, processus et enjeux*, 2e éd. Montréal, Québec : Chenelière Education, 2019.

DELCAMBRE, Pierre. Etre écrit par les autres et poser durablement les conditions de la dispute. Dans ALEMANNO, Sylvie et PARENT, Bertrand, dir. *Les communications organisationnelles. Comprendre, construire, observer*. Paris : L'Harmattan, 2013, p.13-27.

DELCAMBRE, Pierre. Pour une théorie de la communication en contexte de travail appuyée sur des théories de l'action et de l'expression. *Communication & Organisation*. Juillet 2007 n°31, p.43-63.

DESMOULINS, Lucile. Les promesses du théâtre d'entreprise : entre performance et critique du management. Dans CORDELIER, Benoît et GRAMACCIA, Gino, dir. *Management par projet. Les identités incertaines*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 2012, p.171-188.

DUBUISSON-QUELLIER, Sophie, dir. *Gouverner les conduites*. Paris : Presses de SciencePo, 2016.

DUJARIER, Marie-Anne. *Le travail du consommateur. De McDo à eBay : comment nous co-produisons ce que nous achetons*. Paris : La Découverte, 2008.

DURAND, Jean-Pierre et LE FLOCH, Marie-Christine, dir. *La question du consentement au travail. De la servitude volontaire à l'implication contrainte*. Paris : L'harmattan, 2006.

EHRENBERG, Alain. *La fatigue d'être soi. Dépression et société*. Paris : Odile Jacob, 1998.

FLORIS, Bernard. Le management de la subjectivité. Ressources humaines et communication d'entreprise. *Sciences de la société*, 1992, n°27, p.49-61.

FLORIS, Bernard. *La communication managériale. La modernisation symbolique des entreprises*. Grenoble, PUG, 1996.

FOUCAULT, Michel. Le sujet et le pouvoir. Dans FOUCAULT, Michel. *Dits et écrits*. Tome IV. Paris : Gallimard, 1994, p.783-812

GADREY, Jean. *L'économie des services*. Paris : La Découverte, 1992.

GADREY, Jean. Eléments de socio-économie de la relation de service. Dans JACOB, Annie et VERIN, Hélène, dir. *L'inscription sociale du marché*. Paris : L'Harmattan, 1995, p.145-167.

GALLOT, Sidonie. Quelques hypothèses concernant les recherches récentes en communication organisationnelle en France : analyse des productions de quatre colloques du groupe Org&Co 2009-2015. *Revue Française des Sciences de l'Information et de la Communication*. Septembre 2016, n°9.

GOODY, Jack. *L'Etat, le bureau et le dossier*. Dans GOODY, Jack. *La logique de l'écriture*. Paris : Armand Colin, 1986, p.97-131.

GRANOVETTER, Mark. *Le marché autrement. Recueil d'essais*. Paris : Desclée de Brouwer, 2000.

GROLEAU, Carole et MAYERE, Anne. Médecins avec ou sans frontière : contradiction et transformation des pratiques professionnelles. *Sciences de la société*, 2009, 76, p.102-119.

GROSJEAN, Sylvie et BONNEVILLE, Luc. *La communication organisationnelle. Approches, processus et enjeux*. 2e éd. Montréal : Chenelière Education (à paraître) 2019.

GUILHAUME, Geneviève. *L'ère du coaching. Critique d'une violence euphémisée*. Paris : Éditions Syllepse, 2009.

HABERMAS, Jurgen. *Théorie de l'agir communicationnel*. Paris : Fayard, 1987.

HATCHUEL, Armand. Les marchés à prescripteurs. Crise de l'échange et genèse sociale. Dans JACOB, Annie et VERIN, Hélène, dir. *L'inscription sociale du marché*. Paris : L'Harmattan, 1995, p.205-225.

HELLER, Thomas. Reconnaissance et communication : une logique de l'assujettissement. *Communication & Organisation*. 2009, n°36, p.108-120.

HONNETH, Axel. *La société du mépris*. Paris : La découverte, 2005.

HONNETH, Axel. *La réification. Petit traité de Théorie critique*. Paris : NRF Gallimard, 2007.

JACOB, Annie et VERIN, Hélène, dir. *L'inscription sociale du marché*. Paris : L'Harmattan, 1995.

JEANTET, Aurélie. *Les émotions au travail*. Paris : CNRS éditions, 2018.

JEANTET, Aurélie. L'émotion prescrite au travail. *Travailler* 2002, 9, p.99-112.

LACOSTE, Michèle et Grosjean, Michèle. *Communication et intelligence collective. Le travail à l'hôpital*. Paris : PUF, 1999.

LADRIERE, Paul, PHARO, Patrick et QUERE, Louis, dir. *La théorie de l'action. Le sujet pratique en débat*. Paris : CNRS Editions, 1993.

LINHART, Danièle. *La modernisation des entreprises*. Paris : La Découverte, 1994.

LINHART, Danièle. Le rôle de la communication dans le management néo et post-taylorien. *Terminal*, été 2001, p.157-162.

LORIOU, Marc. *Le temps de la fatigue. La gestion sociale du mal-être au travail*. Paris : Anthropos, 2000.

NEVEU, Erik. L'approche constructiviste des 'problèmes publics'. Un aperçu des travaux anglo-saxons, *Etudes de communication*, 1999, n°22, p.41-58.

SCHWARTZ, Yves. *Reconnaissances au travail. Pour une approche ergologique*. Paris : PUF, 1997.

Communication et environnement : « l'écologisation » entre mise en lumière et zones d'ombre

Françoise BERNARD

Professeure émérite en sciences de l'information et de la communication

Aix-Marseille Université, Institut Méditerranéen des Sciences de l'Information et de la Communication (IMSIC)

Résumé

Les organisations privées et publiques ont appris peu à peu depuis une trentaine d'années à mettre en scène et en récit leur contribution ou intention de contribution à la protection de l'environnement. L'environnement est devenu un argument de communication, commerciale et institutionnelle, pour nombre d'organisations (Pascual-Espuny, 2012 ; Bernard, 2016). De ce point de vue, le sommet de la Terre de Rio de Janeiro en 1992 réunissant 182 États avait constitué un moment clé avec le lancement international de la notion de développement durable (DD). La posture environnementale couplée au développement économique et social semblait nouvelle et riche de promesses. La même année, *The Union of Concerned Scientists* réunissant plus de 1 700 scientifiques indépendants, dont nombre de lauréats de prix Nobel, signaient le « *World Scientists' Warning to Humanity* ». Ces chercheurs lançaient un appel pour éviter les conséquences prévisibles de la destruction massive et accélérée de l'environnement. Leur démarche suivait une première vague d'alerte, celle des années 1970, avec la diffusion des travaux du Club de Rome.

La lumière se fait progressivement sur le fonctionnement prédateur de la plupart des activités de production et de distribution depuis la première révolution industrielle, mais aussi antérieurement, les humains prélevant les ressources naturelles selon le présupposé d'un stock illimité. Trente ans ont passé depuis le troisième Sommet de la Terre de Rio et désormais les insuffisances et limites de la notion de DD sont soulignées y compris par ceux qui l'avaient d'abord soutenue. D'autres notions ont été diffusées, celles d'Anthropocène (Crutzen & Stoermer, 2000 ; Grunevald, 2012 ; Bernard, 2018), de Gaïa (Latour, 2015). L'hypothèse d'un effondrement général est formulée, le courant de la collapsologie est présent dans l'arène publique. Les scientifiques eux-mêmes se mobilisent régulièrement, par exemple en novembre 2017, le journal *Le Monde* avait publié le manifeste signé par 15 364 scientifiques de 184 pays lançant un « cri d'alarme sur l'état de la planète » et appelant à des changements urgents et fondamentaux. Les signataires mettaient ainsi en lumière, une fois de plus, les inerties des décideurs et des populations.

Le récit du progrès et du bien-être matériel, largement hégémonique, lié à la production et la consommation d'objets et de technologies a en quelque sorte masqué le coût environnemental de ces choix de civilisation. Si la destruction des écosystèmes est inhérente aux activités des humains avec des degrés et des échelles différents dans le temps et dans l'espace, cette destruction avait été fortement invisibilisée pendant plus de trois siècles. L'occultation des effets environnementaux avait été portée par un présupposé celui d'une « amélioration de la nature » par les humains, notamment par leurs activités industrielles et techniques (Charbonnier, 2019). Or, l'anthropisation de la terre atteint un seuil critique en menaçant l'habitabilité de celle-ci (Descola, 2018). Dans le processus de prise de conscience collective qui connaît plusieurs phases, celle des années 1970 et qui a été relancée en 1992, un seuil a été franchi avec la question du dérèglement climatique qui a bénéficié, plus que d'autres thèmes environnementaux, d'une construction discursive socio scientifique et médiatique qui en a fait un thème privilégié dans les espaces publics. Il est intéressant de noter que cette construction a été facilitée par l'émergence d'organisations *ad hoc*, de ce point de vue le cas représentatif de l'organisation internationale nommée Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat (GIEC) mise en place en 1988 et regroupant 195 états mérite d'être mentionné.

Le dévoilement sociomédiatique des conséquences écologiques liées aux logiques économiques, thermo-industrielles dominantes s'amplifie. Ces logiques se caractérisent par la financiarisation, la marchandisation de l'ensemble des activités, la globalisation et autres pratiques d'un certain modèle désormais généralisé à la planète. Le philosophe de l'environnement, Dominique Bourg, résume, à sa manière, la question dans le titre de son ouvrage : « Le marché contre l'humanité » (Bourg, 2019). Les récits médiatiques, citoyens, littéraires, cinématographiques soulignent des effets à petite et grande échelle de l'emprise humaine destructeurs pour les équilibres précaires des écosystèmes. Des menaces de plus en plus perceptibles et médiatisées portent sur les conditions de vie et survie des générations à venir. Mais ces récits témoignent également de l'émergence de changements culturels et comportementaux, par exemple la société civile échange sur les réseaux sociaux à propos de nouvelles manières de vivre et de se déplacer (préférer le local au lointain exotique pour se nourrir et se distraire, s'auto organiser entre voisins et quartiers pour résoudre des problèmes divers, revenir au vélo et renoncer partiellement aux facilités de l'automobile, etc.).

Sur la scène scientifique, c'est dans un tel contexte que le domaine de la « communication environnementale » a émergé discrètement dans le champ des sciences sociales environnementales et des « humanités environnementales » (Blanc, Demeulenaere & Feuerhahn, 2017). Le questionnement traverse toutes les organisations mais aussi les champs scientifiques, politiques, économiques, sociétaux, éducatifs, culturels et sanitaires. Des travaux (thèses, publications, journées d'étude, séminaires, projets de recherche...) dessinent le socle d'un domaine émergent en sciences de l'information et de la communication, celui de la communication environnementale. L'organisation de ce domaine a été étayée et symbolisée par la création, en 2018, d'un Groupe d'Études et de Recherche (GER) national et francophone -

« Communication, environnement, science, société » - labellisé par la Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication (SFSIC).

Les questions abordées par les chercheurs s'inscrivent dans une réalité politique et économique paradoxale et conflictuelle où des forces et des intérêts divergents s'opposent avec des moyens inégaux dans la bataille des idées pour définir un nouveau pacte et réinventer une démocratie en redéfinissant le rapport à la Terre (Charbonnier, 2015). Les pratiques et les mobilisations des acteurs, la circulation et la réception des énoncés, des récits et des discours, l'étude des formes organisationnelles liées aux processus d'écologisation sont autant d'objets d'étude pour les spécialistes de l'information et de la communication. Les notions d'expérience, d'expérimentation, de créativité, de solidarité (et de solidarité avec les milieux), d'engagement font sens de plus en plus pour des acteurs hétérogènes qui deviennent partenaires et collaborent dans des projets où les savoirs et les actions collectives s'adossent.

Bibliographie

BERNARD, F. (2016). Organisations en mouvement : présupposés, théorisations. Lorsque les organisations et les institutions prétendent à l'écoresponsabilité. Dans D. Benoit, J. Méric, C. Delavergne & S. Vailles (dir.), Développement personnel - changement organisationnel : des individus aux structures, des structures aux individus, *Communication et Management*, vol.10, n°3, pp. 17-31.

BERNARD, F. (2018). Les SIC et l'« Anthropocène » : une rencontre épistémique contre nature ?, *Les Cahiers du numérique*, vol. 15, pp. 31-66.

BLANC, G., DEMEULENAERE, E. & FEUERHAHN, W. (dir.) (2017). *Humanités environnementales : Enquêtes et contre-enquêtes*, Paris : Editions de la Sorbonne.

BOURG, D. (2019). *Le marché contre l'humanité*, Paris, PUF.

CHARBONNIER, P. (2015). L'ambition démocratique à l'âge de l'anthropocène, *Esprit*, pp. 34-45

CHARBONNIER, P. (2019). *Abondance et liberté*, Paris : La Découverte.

CRUTZEN, P.-J. & STOERMER, E.-F. (2000). The Anthropocene, *Global Change NewsLetters*, IGBP, n°41, pp. 17-18.

DESCOLA, P. (2011). *L'écologie des autres. L'anthropologie et la question de la nature*, Paris : Quae.

DESCOLA, P. (2018). Humain, trop humain ?. Dans : R. Beau & C. Larrère (éd.), *Penser l'Anthropocène*. Paris: Presses de Sciences Po, pp. 19-35.

GRINEVALD, J. (2012). Le concept d'Anthropocène, son contexte historique et scientifique, *Entropia, Revue d'étude théorique et politique de la décroissance*, no 12, pp. 22-38.

LATOUR, B. (2015). *Face à Gaïa : Huit conférences sur le nouveau régime climatique*, Paris : La Découverte.

PASCUAL-ESPUNY, C. (2012). “Parler vert” ou intérêt général ? Etude d’une valse hésitation des grandes enseignes historiques positionnées sur l’intérêt général en France, *Recherches en communication*, n° 35, pp. 79-90.

Les « angles morts » des recherches empêchent-ils de voir les « côtés obscurs » des communications des organisations ?

Christian LE MOËNNE

Professeur émérite en sciences de l'information et de la communication

Université de Rennes, PREFics (EA 7469)

Merci Valérie et merci à tous de m'avoir invité.

Dans une phase où, comme le disait tout de suite Pierre Delcambre, nous nous effaçons doucement, puisque c'est la première fois, depuis l'appel à constitution du groupe Org & co que j'avais fait en 1994 à Toulouse, que nous ne figurons, ni lui ni moi, dans le comité scientifique d'un des colloques organisés par ce groupe d'études et de recherches sur les communications organisationnelles. Ce que j'ai analysé positivement d'ailleurs : je me suis dit que les jeunes prennent la relève, que tout cela se passe bien et nous permet tranquillement de nous effacer, tout en étant cependant invités à venir donner un avis sur l'histoire de ce groupe et ce que nous considérons être les questions vives des recherches dans le contexte actuel. Pour ma part j'avais opté pour une posture plus modeste : j'avais fait une proposition de communication qui a d'ailleurs été acceptée. Dont je vais intégrer les éléments principaux dans mes propos.

Une **remarque liminaire** cependant : si je suis optimiste pour le Groupe Org&co, je suis plus mesuré concernant les recherches sur les pratiques et dispositifs d'information et de communication organisationnelles au sein des sciences de l'information et de la communication. Il a été très difficile, dans les années 90 de faire reconnaître la légitimité de notre objet et l'heuristique de nos recherches. La dynamique de recherches, d'organisation d'événements, de publications – colloques, journées d'études, revues, ouvrages, articles – a fini par s'imposer comme un volet important des travaux et recherches sur l'information et la communication. Plusieurs collègues ont occupé dans les années 2000 des positions institutionnelles qui ont permis de consolider la reconnaissance de notre champ de recherches. Pour autant, c'est une situation qui est loin d'être acquise. Les Sciences de l'information-communication sont divisées entre de multiples courants qui se définissent à la fois par leurs objets de recherches et par leurs problématiques, et qui sont très loin d'être unifiés par une conception commune de ce que sont les SIC. Il faudra être attentif à continuer à pousser de jeunes chercheurs, malgré la difficulté des accès aux terrains, à travailler sur les mutations organisationnelles, les évolutions des formes organisationnelles et des formes sociales à tous les niveaux d'échelle.

Lors du colloque de Rennes en 2016, j'avais pointé sept « questions vives », que j'ai ensuite retravaillées pour l'appel à contribution du numéro 9 de la Revue Française des sciences de l'information-communication²². Compte tenu de ce qui m'était demandé pour cette table ronde, j'ai un peu développé certains de ces questionnements et en ai ajouté quelques autres. Je vous rappelle rapidement les questions que j'avais pointées en 2016 et qui conservent une forte actualité. Je vous renvoie, pour ceux que ça intéresse, au texte publié dans la revue Française des SIC.

- Le « tournant sociologiste » et la confusion entre communication et organisation.
- Le « tournant langagier » ou « discursif ».
- Le « tournant matériel » : maintien du dualisme et de l'implicite de séparation entre théorie et pratique, entre esprit et matière, entre pensée et réalité ?
- L'implicite d'évidence des notions banalisées comme « information », « communication », « organisation »...
- L'implicite de rationalité et l'hypothèse d'un ordre social et organisationnel dominant.
- L'oubli des normes, juridiques et techniques dans l'analyse des phénomènes de communication organisationnelle.
- L'oubli des objets et machines : encore une fois sur les « formes objectales ».

Ce que j'entends par « questions vives » c'est évidemment des questions scientifiques qui, à mon avis, interpellent un certain nombre d'écrits comportant, de façon assez régulière, des implicites non explicités, ce qui nuit à la cohérence du propos. Si on veut avoir un débat scientifique utile, il faut identifier les fondements épistémologiques et théoriques des différentes problématiques afin de pouvoir en débattre de façon critique, notamment pour en identifier les limites

La thématique centrale de ce colloque, les « côtés obscurs » des communications organisationnelles, peut se comprendre de deux façons : soit par les « côtés obscurs » des pratiques professionnelles de communications organisationnelles, soit par « les angles morts » de la recherche. Les deux sont effectivement étroitement liés puisqu'il y a des angles d'analyse et qui sont soigneusement évités, volontairement, peut-être, involontairement, c'est pire, par beaucoup de travaux de notre discipline. Et parce que les justifications de ces évitements n'est pas toujours donnée.

Une première remarque.

J'ai été très sensible au fait que vous n'utilisiez pas, dans le titre du colloque, cette formulation, « dark side », utilisée logiquement en Amérique du nord pour discuter les thématiques de ce que nous appelons ici les stratégies de communications institutionnelles déployées par les directions des groupes industriels et financiers à partir des années 1980.

²² Voir LE MOËNNE Christian, Quelques questions concernant les recherches sur les processus d'information-communication organisationnelle, In Tendances contemporaines en communication organisationnelle, Revue Française des sciences de l'information et de la communication 9/2016, <https://journals.openedition.org/rfsic/2464#tocto1n2>

L'utilisation des anglicismes, qui semble parfois être un effet de mode, manifeste selon moi, sinon une domination idéologique, du moins une fascination pour les problématiques des recherches sur les communications organisationnelles de certains chercheurs nord-américains. Pourquoi autrement utiliser des notions, issues de Spinoza et de son « *potentia agendi* », et prétendument intraduisibles en français, comme « *agency* » ou « *empowerment* » : « *puissance ou capacité ou potentialité d'agir* » ? Et qui ont participé à la propagation de conceptions individualistes des relations sociales ou organisationnelles portées par les théoriciens néo-libéraux du « Mont Pèlerin »²³ et ont pu amener des politiciens à affirmer qu'il n'existe pas de société mais seulement une collection d'individus, prétendument autonomes, et libres de mettre en œuvre leur « *pouvoir d'agir* »²⁴.

Ou encore l'utilisation du mot « *organizing* » dont des auteurs, partisans de la dite « école de Montréal », nous expliquent qu'il s'agit d'« *un terme presque impossible à traduire littéralement. En anglais, le gérondif «-ing» peut exprimer une action en cours sur quelque chose, l'état de cette chose ou l'action réalisée par cette chose* »²⁵. Autant dire que « *organizing* » exprime exactement la même chose que le mot français « *organisation* » qui signifie à la fois les processus organisants, l'organisation comme structure ou forme stabilisée, et l'effet de ces processus ou de cette structure sur ses environnements sociaux et institutionnels. Tout ceci n'est pas neutre, comme la tendance à réduire systématiquement les communications organisationnelles aux langages et aux discours, et donc les « *approches communicationnelles* » à l'analyse exclusive de ceux-ci.

J'ai déjà exprimé ce point de vue et en ai débattu avec divers collègues. Je trouve tout à fait légitime et intéressante l'hypothèse consistant à centrer l'étude des communications organisationnelles sur les discours ou les écrits ou les langages, qu'ils soient professionnels ou situés dans un autre contexte. Mais sous réserve de ne pas prétendre que les processus ou pratiques d'informations et de communication organisationnels s'y réduisent, alors qu'à l'évidence ils les débordent et, souvent, les précèdent. Il faudrait d'ailleurs distinguer finement dans les recherches sur les formes sémiotiques, les différents types de langages (ordinaires, professionnels, spécialisés, jargons, numériques, corporels, culturels...), ne pas les assimiler aux discours et échanges oraux (directs en présents ou médiatisés ou mécanisés...), ni aux écrits divers, textes, images, schémas et dessins, codes et normes. Ces distinctions ne sont pas toujours faites.

Peut-être au fond, cette tendance à privilégier les textes, les écrits, les discours, résulte-t-elle de la difficulté à installer des positions de recherches et d'observation prolongées dans les entreprises

²³ Wikipedia en donne une présentation synthétique : « la **Société du Mont-Pèlerin** (en anglais *Mont Pelerin Society*, MPS) est un groupe de réflexion créé en 1947 et composée d'économistes (dont 8 prix de la banque de Suède en sciences économiques en mémoire d'Alfred Nobel), d'intellectuels ou de journalistes. Fondée par, entre autres, Friedrich Hayek, Karl Popper, Ludwig von Mises, ou Milton Friedman, la Société du Mont-Pèlerin revendique défendre des valeurs libérales, telles que l'économie de marché, la société ouverte et la liberté d'expression. » Pour être plus concret, cette société, quoique composée de membres qui n'était pas forcément en accord sur l'ensemble des conceptions affichées, a été à l'origine de la théorisation du néo-libéralisme.

²⁴ Voir notamment Margaret Thatcher déclarant en 1979 qu'il n'existe pas de sociétés mais seulement des individus reliés par le marché.

²⁵ Voir en particulier le numéro thématique, *L'organizing : une question de langage, discours et communication*, Toulouse, Sciences de la Société, 88/2013, et notamment l'introduction de FAURE Bertrand et ROBICHAUD Daniel, *Les approches communicationnelles, discursives et langagières des processus d'organisation. Genèse et convergences d'un dialogue*, pp.3-20. <https://journals.openedition.org/sds/366>

et les organisations professionnelles, difficile d'effectuer plus que de brèves observations ou des échanges et entretiens limités avec des professionnels, et qu'il est plus facile finalement de récolter des textes et écrits pour les analyser ensuite, ce que je conçois évidemment. Aux USA, cette question a été résolue très tôt dans les années 20 ou 30 dès lors que les chercheurs ont également été fortement impliqués dans le conseil en entreprises, comme par exemple Elton Mayo ou Alfred Schutz ou Harold Garfinkel, ou les anthropologues de la communication comme Edward Hall. Mais les conséquences en France de cet alignement sur des positions et des conceptions qui privilégient (ou contraignent finalement à) l'observation des relations interindividuelles ou de petits groupes, sont particulièrement lourdes de conséquences et permettent de jeter un peu de lumière sur certains « côtés obscurs » ou « angles morts » des recherches de ces vingt dernières années. Je vais y revenir.

Je voudrais faire une **seconde remarque** qui prolonge la première.

Les revendications de références théoriques des recherches sur les communications organisationnelles n'ont pas, au cours des trente dernières années, évité non plus les effets de mode. Par exemple cette tendance à se réclamer du « constructivisme » et à prétendre rompre avec le « positivisme ». Parfois pour signifier le développement des « organisations projet » « artificielles » et du constructivisme projectif à la façon de Jean-Louis Le Moigne et de Herbert Simon. Mais le plus souvent sans prendre la mesure de l'équivalence entre certains constructivismes ou « constructionnismes » par exemple et l'idéalisme subjectif, voire avec le créationnisme. Et sans connaître réellement les positivismes dans leurs multiples et intéressantes nuances. Pour d'ailleurs, le plus souvent, confondre les positivismes avec les empirismes, ou avec les rationalismes, ou avec le scientisme, et ne pas apercevoir que l'on ne se démarque pas réellement, et heureusement d'ailleurs, de l'une ou l'autre des variantes ou des multiples et intéressantes nuances des positivismes²⁶.

Je crois vraiment que le seul moyen d'éviter des approximations de ce type consiste à instituer, dans toutes les équipes de recherches en sciences de l'information et de la communication, ou à tout le moins dans les groupes de travail sur les communications organisationnelles, et pour tous les doctorants, des séminaires d'épistémologie. Je voudrais, à ce sujet vous lire un petit texte d'un auteur auquel nous faisons souvent – parfois ? - référence, et que nous devrions relire de temps en temps pour prendre de la distance avec nos urgences quotidiennes d'enseignants et de chercheurs :

« La définition la plus simple de l'épistémologie est « comment connaissons-nous ce que nous connaissons » ? (...) L'épistémologie est le grand pont qui relie toutes les branches du monde de l'expérience – intellectuelle, émotionnelle, observationnelle, théorique, verbale et non-verbale. Le savoir, la sagesse, l'art, la religion, le sport et la science sont tous reliés par cette clé de

²⁶ Sur ce point, je ne puis que conseiller le livre de Jacques BOUVERESSE, Les lumières des positivistes – Essai VI, Marseille, Agone, 2011. Voir également LE MOËNNE Christian, Penser l'artificialisation du monde ? Retour sur la question des constructivismes et de la transformation numérique, Bordeaux, Communication et organisation 53-2018, pp.107-132.

voûte qu'est l'épistémologie. Nous nous tenons à l'écart de toutes ces disciplines tout en étant au cœur de chacune. L'épistémologie est inductive et expérimentale et, comme toute vraie science, elle est déductive et surtout abductive, elle cherche à disposer côte à côte des fragments de phénomènes similaires²⁷. »

Certains d'entre-vous auront reconnu le point de vue de Grégory Bateson, dont les travaux et les conceptions conservent selon moi une grande actualité pour une réflexion sur les fondements épistémologiques des recherches sur les communications organisationnelles.

Par exemple, une question épistémologique majeure concerne l'implicite de rationalité, la croyance, puisque ce n'est pas présenté comme une hypothèse ou explicité, selon laquelle il y aurait un ordre du monde qui serait dominant et, par extension un ordre organisationnel qui le serait également. Cette croyance ne me semble reposer sur aucune évidence. On pourrait certainement soutenir, à l'inverse, que c'est le désordre qui est dominant dans l'ensemble des relations sociales et dans les relations publiques, professionnelles ou privées. Et que l'ordre, l'organisation, est un moment miraculeux d'équilibre instable et fragile. Miraculeux parce que, en effet, on ne sait pas vraiment ce qui le produit ou ce qui le détruit, ni comment agir dans les situations de crise, face à la complexité qui saute à la figure de chacun. L'idée de rationalité, c'est l'idée selon laquelle nous serions assez intelligents, individuellement ou collectivement, pour comprendre ce qui nous fait agir, et ce que sont les conséquences, locales et globales de nos actions. Je dois avouer que j'ai un doute majeur à ce sujet, et que fondamentalement nous sommes peut-être comme les papillons qui retournent systématiquement se reproduire au même endroit, comme les anguilles qui retrouvent leur voie vers la mer des sargasses. Et pourtant, jusqu'à preuve du contraire, car il faut être prudent, le papillon ou l'anguille n'ont pas l'air d'avoir une théorie générale de tout cela, ni une rationalité pour agir. Peut-être sommes-nous « rationnels » de cette façon-là, et je ne fais ici aucune référence à l'inconscient. Il me semble que nous ne sommes pas assez intelligents pour comprendre ce qui nous fait agir et quelles sont les conséquences de nos actions. Que nous soyons chercheurs ou profanes. Ceci suppose une grande prudence vis-à-vis des problématiques et hypothèses que nous construisons pour essayer de décrire et comprendre les processus sociaux et organisationnels. Et de comprendre que, à la différence des croyances, le but des recherches scientifiques n'est pas la vérité.

Une **troisième** remarque.

Je discute depuis longtemps avec mon ami et directeur d'équipe de recherche Jean-Luc Bouillon, sur cette fameuse affirmation de ce qu'il y aurait des « approches communicationnelles des organisations – ACO », qui seraient l'équivalent français des « Communicative Constitution of Organizations – CCO » anglo-saxons. Dans l'appel à organisation du groupe « Org&co » de 1994, je proposais – prudemment - de « construire des approches informationnelles et communicationnelles ». Je suis bien conscient des questions que cette notion d'« approche

²⁷ BATESON Gregory, Une unité sacrée – Epistémologie et écologie, Paris Seuil, 1996, p. 317.

communicationnelle », abondamment utilisée et proclamée sans être le plus souvent explicitée, peut soulever. La notion d'« approche » suggère que les notions d'information et de communication auraient une densité épistémologique qui les distingueraient d'autres approches des processus sociaux, comme les approches pragmatiques, ethno-méthodologiques, sociologiques, matérialistes, etc... Or, on voit bien que les notions d'information et de communication ne se situent pas au même niveau logique que ces « approches » que les chercheurs mobilisent par ailleurs éventuellement ou revendiquent. Par ailleurs, la notion d'« approche communicationnelle » est paradoxale dans la mesure où le plus souvent, les processus informationnels et communicationnels sont des objets d'études pour les Sciences de l'Information et de la Communication. Or, quel intérêt de revendiquer une « approche communicationnelle »... de la communication ??? Ou « informationnelle » de... l'information ???

La plupart des revendications d'approches communicationnelles, ou informationnelles, ne sont en fait pas des « approches », mais des hypothèses structurantes, qui posent que les processus d'information et de communication seraient centraux dans la structuration des formes organisationnelles à travers les pratiques des acteurs, ou à travers leurs discours et textes. J'ai déjà souligné que les formes organisationnelles sont des formes sociales, qui peuvent être institutionnalisées et héritées, ou être des formes « artificielles », inventées et construites en fonction de projets divers. Et ces formes organisationnelles ne peuvent être analysées sans les mettre en relation, comme toute forme sociale, avec les formes objectales et les formes sémiotiques.

Je crois ainsi prudemment qu'on peut entendre par « approche info-communicationnelle », une approche qui, par une conceptualisation forte des catégories d'information et de communication, permet de mettre en évidence, d'observer et d'éclairer divers processus sociaux, individuels et collectifs, fondés sur l'interaction, la coopération et l'échange en vue, dans l'action, de faire émerger des significations imaginaires communes et une certaine intercompréhension. Ceci considère par exemple, que les processus et pratiques managériaux visent à créer des contextes et des situations dans lesquels ces significations imaginaires communes peuvent émerger, qui permettent l'émergence de formes organisationnelles, et leur fonctionnement selon des normes et des conventions diverses. Mais il ne fait pas de doute que les débats sur cette notion et sur sa signification et ses conséquences doivent encore être approfondis. Si elle cessait d'être une proclamation non explicitée dans les articles et les thèses, nous aurions déjà fait un grand pas.

Et une **quatrième remarque** pour venir sur le thème central de ce colloque, les « côtés obscurs » de la recherche et des communications organisationnelles et leur lien étroit.

Je suis assez surpris, depuis plusieurs années, de lire énormément de textes, d'articles dans des revues, ou de thèses sur les communications organisationnelles dans les entreprises ou diverses organisations, qui se limitent à des analyses de situations d'interaction ou de communication entre quelques acteurs, dans des contextes et des temporalités limitées, sans prendre en compte le contexte et la structure organisationnels généraux, ni mettre les observations et analyses en

relation avec le contexte général de développement actuel du capitalisme. Pour le dire autrement et le formuler en une question : peut-on sans problème isoler les micros, méso et macro-niveaux d'organisation et de dynamique structurelle des différentes entreprises, administrations, associations et organisations diverses ? L'un des effets de la centration sur les discours et écrits « au travail », c'est d'enfermer la recherche et la conceptualisation dans des observations et des analyses de micro niveau, alors que pour l'essentiel, ces situations ne prennent sens qu'à la condition d'être mises en relation directe avec les autres niveaux d'organisations et de pratiques sociales et professionnelles. Je ne vois pas comment on peut rendre compte de l'évolution des formes organisationnelles, depuis l'unité élémentaire de travail jusqu'à l'organisation globale de l'entreprise si on ne relie pas cela aux mouvements d'externalisation, d'impartition, de sous-traitance, de juste à temps et de flux logistiques qui sont issus de la recomposition générale des firmes depuis plus de 30 ans.

Ceci suggère que les formes organisationnelles ne coïncident pas avec les structures juridiques de firmes, mais avec ce que j'ai pu appeler des formes d'entreprises-projet qui sont parfois mondiales, entre la Chine, l'Inde, divers pays européens et diverses régions de France. Dans ce contexte, il faut considérer les langages - dont les normes techniques et juridiques qui deviennent dominantes pour le pilotage de l'action mais sont bizarrement ignorées par les analyses de discours – mais également et surtout les pratiques professionnelles, individuelles et collectives, et les objets qui cadrent et donnent sens à l'action. C'est-à-dire considérer les entreprises et les différentes administrations ou associations comme des formes sociales en perpétuelle dislocation/recomposition, ce que j'ai appelé des « formes dissipatives ».

Bien sûr, développer une approche de ce type suppose de renouer sereinement avec une posture critique, non pas au sens idéologico- politique, mais au sens scientifique : interroger systématiquement ce que l'on voit et entend et lit, mettre en relation les différents niveaux d'échelle. Et s'efforcer de mettre à distance les discours managériaux de « communication institutionnelle », discours enchantés portés par les consultants en communication et en management, qui prétendent nous convaincre que, alors que l'on assistait à des licenciements massifs, à une dislocation du droit du travail, à une précarisation de plus en plus grande des contrats de travail, les dirigeants des groupes industriels et financiers étaient devenus « éthiques », « moraux », « respectueux des salariés », voire « écologistes », partisans de « l'autonomie au travail », de la « valorisation des compétences ». Nous avons été quelques-uns à dénoncer, dès le début des années 90 cette mystification et à essayer d'en analyser les fondements dans l'évolution du capitalisme. Je ne suis pas sûr que ces postures critiques, de doute méthodique pour être (n'être « que ») cartésien, continuent à être systématiquement partagées par tous les collègues.

Je crains que la centration des recherches uniquement sur le micro-niveau, et la tendance ensuite à monter en généralité sans justifier aucunement cette induction ne soient des tendances lourdes.

On analyse une situation professionnelle, un petit dialogue entre des acteurs dans une entreprise, association, boutique, et on en tire des généralisations sur la façon dont ceci permet de penser et

de clarifier et de développer des hypothèses structurantes concernant LA communication « des organisations ». Pourquoi, au demeurant, ne pas prétendre fonder nos hypothèses sur des observations partielles ? Mais je crains que ceci n'occulte le fondement effectif de ces hypothèses qui précède absolument l'observation et la permet : le relativisme, l'individualisme méthodologique, l'inductivisme ou un empirisme idéaliste qui prétend que l'on peut arriver dans l'observation comme une feuille blanche. Il me semble qu'il y a là une question méthodologique majeure, dont on a débattu lors de la semaine de Cerisy La Salle en 2017 : est-ce que ce qu'on observe dans un coin peut être généralisé et fonder une théorie globale ? Pourquoi pas, mais encore faut-il le justifier. Il faudrait, au minimum, avoir une théorie de l'induction et de ses limites. On voit bien que ceci pose la question de ce que sont les hypothèses structurantes et, plus fondamentalement de ce qu'est l'objet des recherches en information et communication organisationnelles. Il me semble que l'objet de la recherche, des recherches de terrain, est de tester nos hypothèses et nos conceptions, et d'améliorer la cohérence de nos questionnements et de nos énoncés et concepts. Au fond, l'objet des recherches est de mieux formuler les questions et d'améliorer les descriptions des processus et des phénomènes. C'est ce que l'on appelle le théorème de Woody Allen « la réponse est oui, mais quelle est la question ? ». Karl Popper a suffisamment développé cela et je ne puis que conseiller à chacun d'y aller voir.

Enfin, une **dernière remarque** en forme de perspective de recherches.

Il faudrait revenir sur les débats et événements qui ont, affecté à la fin des années 1970 et les années 1980, les échanges sur les entreprises et leur rôle sociétal, pour clarifier l'émergence et le développement des stratégies managériales de « communication institutionnelles ». Celle-ci ne peuvent-elles pas être analysées comme la mise en œuvre de dispositifs de production et de propagation de conceptions et de théories s'inscrivant dans des stratégies plus globales de dissolution, non seulement des entreprises, mais également des conceptions antérieures de ces formes sociales. Cette hypothèse amène à réinterpréter l'ensemble des analyses concernant à la fois la prétendue « crise du management », comme l'ensemble des logiques d'actions managériales et, ainsi, l'ensemble des politiques et pratiques de communication d'entreprise. Cette hypothèse et ces arguments concrets, qui prennent notamment le contrepied des analyses de Pierre Legendre²⁸, qui voyait dans le management « l'empire de la vérité », me semblent susceptibles d'interroger « Le côté obscur de la communication des organisations ».

Par exemple, l'un des axes majeurs empruntés par les chercheurs et théoriciens qui s'efforçaient de protéger les entreprises, leurs directions et propriétaires, des mouvements de contestation des années 1960 et 1970, a consisté à « déréaliser » les théories antérieures des entreprises et des organisations - notamment celles de Ronald Coase²⁹ qui considérait que les entreprises avaient une existence matérielle et institutionnelle indiscutable - et à proposer des conceptions qui, littéralement, amenaient à considérer que ces formes sociales n'existaient pas comme des entités

²⁸ Notamment LEGENDRE Pierre, L'empire de la vérité – Introduction aux espaces dogmatiques industriels, Paris, Fayard, 1983.

²⁹ Voir notamment, COASE Ronald, L'entreprise, le marché et le droit, Paris Editions d'organisation, 2005.

identifiables et observables, mais comme des « nœuds de relations », de contractualisation faible, entre divers acteurs (salariés, sous-traitants, partenaires, clients, consommateurs, entités diverses...), dans des logiques de réseaux pour lesquelles le marché est la seule formes sociale stable³⁰. Ceci a accompagné la dislocation des usines et des entreprises territorialisées et institutionnalisées, qui s'étaient développées après la crise de 1929 et au cours des « trente glorieuses », et a participé de la dislocation progressive du cadre juridique qui définissait - en France - les relations de travail, notamment leur institutionnalisation dans des contrats à durée indéterminée.

Ces stratégies de recomposition théoriques des conceptions antérieures, « tayloriennes fordistes » disent les économistes, mais surtout fondées sur des configurations d'autorité et de hiérarchie fortement formalisées et participant de ce qui était considéré comme un élément constitutif majeur de « l'identité organisationnelle », ont été de pair avec une évolution des fondements dogmatique du management, de logiques de vérité et de modèles de la norme, vers des logiques de post-vérité, de pragmatisme et de relativisme à la fois des formes organisationnelles et des relations de travail.

Ceci éclaire les stratégies de communications d'entreprises, comme l'impossibilité structurelle de cohérence des stratégies de « communications internes » ou « externes ». Ceci éclaire également la pertinence des travaux qui critiquaient les conceptions managériales et politiques³¹ sous-jacentes aux stratégies de communications institutionnelles et les caractérisaient comme des dispositifs de manipulation de masse visant à faire accepter le fait que « l'Entreprise » était l'institution centrale et le modèle idéal typique de toutes les autres organisations, administrations, universités, hôpitaux, associations diverses, qui dès lors devaient « être gérées comme des entreprises ». Pour reprendre un anglicisme, nous étions là littéralement dans la production quotidienne et massive de « fake news », dans les différentes traductions possibles de cette expression : à la fois « fausses nouvelles » mais également, comme l'Académie Française semble vouloir la traduire, « intoxication », « manipulation » et « mensonge ».

En effet, si les entreprises n'existent pas, alors toutes les stratégies symboliques visant à prétendre leur existence sont des stratégies du mensonge et de l'illusion.

Reste bien entendu à examiner l'actualité et la validité de ces hypothèses et aussi à évaluer dans quelle mesure elles peuvent être appliquées aux autres organisations sociales ayant développé des politiques de communication. Qu'elles participent ou non, volontairement ou non, consciemment ou non, de ces stratégies relativistes, de « post-vérité », susceptibles de produire des effets de scepticismes et de dislocation des relations sociales et des formes organisationnelles.

Je vous remercie de votre attention.

³⁰ Sur l'ensemble de ces questions, voir le remarquable travail de Grégoire CHAMAYOU, *La société ingouvernable-Une généalogie du libéralisme autoritaire*, Paris, La Fabrique, 2018.

³¹ Par exemple les travaux de Bernard FLORIS, l'un des fondateurs du Groupe Org&Co, auquel d'ailleurs j'ai plaisir à adresser ici un salut amical.

Bibliographie

BATESON Gregory, *Une unité sacrée – Épistémologie et écologie*, Paris Seuil, 1996, p. 317.

BOUVERESSE Jacques, *Les lumières des positivistes – Essai VI*, Marseille, Agone, 2011.

CHAMAYOU Grégoire, *La société ingouvernable-Une généalogie du libéralisme autoritaire*, Paris, La Fabrique, 2018.

COASE Ronald, *L'entreprise, le marché et le droit*, Paris Éditions d'organisation, 2005.

FAURE Bertrand et ROBICHAUD Daniel, *L'organizing : une question de langage, discours et communication*, Toulouse, Sciences de la Société, 88/2013

LEGENDRE Pierre, *L'empire de la vérité – Introduction aux espaces dogmatiques industriels*, Paris, Fayard, 1983.

LE MOËNNE Christian, Quelques questions concernant les recherches sur les processus d'information-communication organisationnelle, In Tendances contemporaines en communication organisationnelle, *Revue Française des sciences de l'information et de la communication*, 9/2016, <https://journals.openedition.org/rfsic/2464#tocto1n2>

LE MOËNNE Christian, Penser l'artificialisation du monde ? Retour sur la question des constructivismes et de la transformation numérique, Bordeaux, *Communication et organisation*, 53-2018, pp.107-132.

Mise en perspectives

Gino GRAMACCIA

Professeur émérite en sciences de l'information et de la communication
Université de Bordeaux, MICA (EA 4426)

Les incivilités numériques, le harcèlement moral au travail, la communication stressante, la discrimination, les non-dits, ces formes multiples et complexes des pathologies de la communication, sont des facteurs critiques d'une déconstruction des contextes de travail, des contextes longuement tissés à la faveur du lien social, d'une mémoire entretenue par les récits d'une expérience solidaire.

Précisément, les contributions de **l'Axe 1** portent sur une nouvelle économie du discours dans les organisations contemporaines. L'impact numérique, sur les nouveaux pouvoirs du langage, n'y est pas étranger. Les incivilités numériques (Feirouz Boudokane-Lima, Eloria Vigouroux Zugasti, Cindy Felio) résultent tout simplement du dépouillement de tout ce qui, du discours, contribue à expliciter, à justifier, toute forme de requête, voire d'interpellation. Dans cette même logique, le harcèlement au travail (Sarah Colé, Virginie Althaus, Odile Camus), la communication stressante (Solveig Evenstad), la violence du discours managérial (Michel Feynie), ou encore ce qu'Olivia Foli appelle la « dureté feutrée de la communication interpersonnelle au travail », toutes ces pratiques de la violence verbale privent le discours de sa fonction essentielle : la possibilité d'un recours aux opportunités positives, pour ne pas dire, éthique, du métalangage : la justification, l'argumentation ou plus simplement, pour reprendre cette catégorie de Jakobson, les formes phatiques de la communication. A lire Marie-Josée Lorrain et al, hélas, il y aurait pire : la reconnaissance aurait un côté obscur, un format idéologique. Autrement dit, l'usage des formes symboliques de la reconnaissance deviendrait une pratique masquée de la domination.

Il y a encore plus complexe : Elise Maas s'interroge à raison sur les ambiguïtés méthodologiques d'un centre d'évaluation au risque d'une confusion des rôles, et Agnès Vandavelde-Rougale sur l'ambivalence discursive d'un discours managérial visant précisément à masquer ce qui, dans la promotion de l'autonomie au travail, vire à l'infantilisation. Marie Caracassonne, dans son étude sur les affects temporels dans les grands cabinets d'audit, renforce cette hypothèse selon laquelle la proximité des faces en contexte de travail est sans doute la toute première condition concrète, positive, de la complicité discursive.

En conclusion de cet Axe 1, Thomas Heller discute, à propos des organisations, cette métaphore de l'obscurité. Ajoutons qu'elle s'applique aux propriétés de l'implicite du discours, ses effets pragmatiques, l'insinuation, les sous-entendus, la « partie immergée » (Kerbrat-Orecchioni,

1986) du langage, en somme, cette incomplétude du sens qui explique les formes multiples de la stratégie du pouvoir. La métaphore de l'obscur renvoie à cette conception de la critique : rendre lisible les relations entre communication et pouvoir.

Les thèmes traités dans **l'Axe 2**, Discrimination, assignations catégorielles, portent un regard critique sur tout ce qui fait ségrégation dans les tendances organisationnelles contemporaines : les pratiques de recrutement dans les métiers d'accueil (Thierry Bellance, Patrice Jessy), d'orientation des étudiants dans le cas de Parcoursup (Sylvie Bourdin), sur les discriminations liées au genre dans les lieux de travail (Marion Coville, Elizabeth Gardère), ou encore les problématiques de l'indignité liées à la précarité (Kristie Mcallum, Marie-Pier Claveau), les formes de discrimination liées à la taille de l'entreprise (Daniel Pélissier). Dans quelle mesure peut-on parler alors d'utilitarisme pour rendre compte de ces pratiques ? Cette notion, comme le précise Alain Caillé pourrait être qualifiée d'utilitarisme « pratique vulgaire » (Caillé, 2003, p. 114), sous couvert d'utilitarisme « distingué », sachant qu'il s'agit d'instrumentaliser les meilleures stratégies sur des critères de rentabilité. Guillaume Lecoœur aborde la question complexe de ce qu'il appelle, à propos des risques pathologiques liés au travail, les « boîtes noires de la science » : le stress, la souffrance au travail, les risques psycho-sociaux sont ces mots qui s'inscriraient dans des « stratégies socio-économiques d'institutionnalisation » de savoirs d'experts (Dejours, par exemple). Place donc à une sociologie critique pour élever le débat scientifique dans le cadre d'une réflexion épistémologique.

L'Axe 3 nous ramène aux problématiques de l'implicite, à savoir, l'ambiguïté, l'incertitude, les non-dits. Yanita Andonova ajoute et discute la notion de tabou. Cette approche soulève la question symbolique de l'interdit, certes, mais également, celle de la peur de la sanction et par conséquent la soumission. Le tabou serait-il alors une manière de manager par la peur ? Une manière de se protéger par le secret ? L'analyse des tabous nous interroge sur la place de l'inaudible, de l'invisible au sein des logiques organisationnelles. Mais qu'en est-il alors du sacré ? Qui s'arroge le privilège du sacré ?

Quel serait le format d'un « Grand Dialogue », pour reprendre l'expression d'Emilie Blanc (on pense au « Grand Débat ») susceptible, dans le cas des employés de La Poste, d'instaurer les conditions d'un unanimisme politique ? L'utopie serait désormais à l'œuvre et le Comte de Saint-Simon pourrait alors être convoqué à ce Grand Dialogue. C'est alors dans ce contexte qu'il faudrait repenser, selon les nouvelles injonctions managériales, l'identité professionnelle à l'ère numérique. Isabelle Comtet émet de fortes réserves sur ce salarié agile, numériquement disponible, au point, paradoxalement, d'y perdre son identité. ,

Benoit Cordelier introduit à juste titre, concernant la mise en œuvre de projets de dossiers médicaux informatisés dans une organisation de santé publique, la notion de discours subsidiaire pour rendre compte de ces désaccords paradoxaux, autrement dit de ces discordances qui entravent le déroulement d'un processus et le déroulement du projet. Le discours subsidiaire établit une forme d'équilibre ou de compromis durable entre adhésion et opposition à un projet, se révèle incapable d'intégrer la représentation symbolique de la nouvelle organisation.

L'hypothèse seconde qui, selon nous, en découle, est que ces désaccords feront nécessairement mémoire dans les projets à venir. Le discours subsidiaire devient alors un discours d'archive.

La contribution d'Elise Creully sur les contextes d'émeute, la « cacophonie », le chaos, ouvre d'autres perspectives : la mobilisation des acteurs impliqués dans l'émeute s'inscrit précisément dans l'urgence de construire un acteur collectif solidaire. L'incertitude, le risque sont ces priorités de l'urgence qui s'appliquent à des codes et des normes de conduite. La communication de l'urgence vise précisément à réduire la cacophonie.

Crosse Maëlle et Didier Paquelin, à propos d'une stratégie de transformation pédagogique au sein d'une université, soutiennent ce qui s'apparente, à juste titre, à l'impératif d'un contrat de communication au service de l'innovation organisationnelle. Ambiguïté, tensions, non-dits, incertitude ne peuvent pas ne pas s'inscrire dans un processus de négociation, de remédiation et en somme de médiation. Cette problématique se retrouve en partie dans la contribution d'Emilie Kohlmann au sujet de la communication externe d'un Parc naturel régional. Comment concilier une communication « marketing » et une communication « médiation » ? Cette problématique soulève la question de l'impérative explicitation des présupposés, voire des préjugés politiques. Cette discussion trouve un prolongement critique avec la contribution de Christian Le Moëne qui voit, dans les communications managériales post-modernes, des effets de discours qu'il qualifie de « fake news », ou encore d'intoxication, de manipulation, voire de mensonges pour l'injonction à la dislocation...

Dans une certaine mesure, la contribution de François Lambotte s'inscrit dans cette logique critique lorsqu'il parle de « fabrique secrète de l'annonce de restructuration massive » : dès lors la question se pose de savoir quel crédit, quelle vérité, accorder aux dispositifs d'annonce de restructuration ? Faut-il voir dans le dispositif une machine pragmatique et ergonomique à instaurer les conditions du bien-être au travail ?

Cette problématique trouve un prolongement dans la proposition d'Anja Martin-Scholz et Anne Mayère, à propos de ce que les auteures appellent « l'inter-organisationnel comme ressource entre ambiguïté et autorité ». Cette inter-organisation, si l'on suit bien ce raisonnement, deviendrait donc un capital stratégique dans les dynamiques organisationnelles.

Il faut s'y résigner : la transparence communicationnelle numérique, celle qui concerne notamment les relations publiques, n'est pas pour demain. Josianne Millette s'interroge sur les formes du « clair-obscur » d'une communication numérique au service des RP. Sa critique porte sur cette utopie persistante d'une élucidation numérique des textes à visée politique. C'est la question du rapport au sens, à ses ambiguïtés constitutives, à l'indécidable processus d'une construction organisationnelle dès lors que des savoirs complexes sont en jeu à des fins de décisions politiques ou plus encore dans des domaines artistiques et créatifs. Cette approche est clairement discutée dans la communication de Dordaf Omrane et Pierre Mignot à propos du discours institutionnel et médical et également dans celle Marcela Patrascu, Anne-France Kogan, Jean-Baptiste Le Corf à propos des web-créditifs free-lance. Ou encore celle Serge Rouot, de

Muriel Michel-Clupot portant sur les antagonismes d'une communication hésitant, à propos de la banque Agence France Locale, entre performance économique et mission territoriale.

La contribution de Jan Zienkowski *et al porte* sur les formes nouvelles formes du « travailler ensemble » dans l'espace de bureau, ce que les auteurs appellent les New Ways of Working, pour la promotion d'une logique participative, consultative ou de démocratisation. Y aurait-il un avenir pour l'engagement personnel dans le travail ? Quel crédit faut-il accorder à ce qui s'annonce, à propos du management participatif, comme un « discours célébratoire » ?

Dans l'Axe 4 sont abordés les thèmes de la corruption, de la tricherie, du mensonge, de l'usage non éthique de l'information. Sur ce dernier point, Christian Bourret et Eloria Vigouroux-Zugasti s'interrogent sur les enjeux et les risques du Dossier Médical Partagé. S'instaure un moyen très efficace de « surveillance et de régulation des professionnels par l'Etat ». Transparence et surveillance réuniraient alors les meilleures conditions : propriétés multifonctionnelles du DMP, multiplicité des parties prenantes impliquées dans sa gestion, diversité des usages effectifs et anticipés au sein de réseaux et d'organisations d'ordre public ou privé... La coordination numérique d'une telle collectivité aux intérêts et pouvoirs parfois divergents soulève de réelles problématiques. Sans doute un rapprochement est possible avec la contribution de Marie-Hélène Hermand et de Nadège Soubiale à propos de la « communication managériale de la refondation du système de santé », et critiquant au passage les « politiques centrées sur des objectifs financiers et caractérisées par l'inflation technocratique ».

Incontestablement, Ulrich Beck donnerait raison à Lucile Desmoulins à propos des entreprises qui arment leur communication stratégique en s'appuyant sur des laboratoires d'idées (think tanks). Faut-il, se demande Beck, déléguer aux laboratoires scientifiques les opportunités du progrès ? Que dirait-il alors s'il s'agit de « fausse science » ? Que dirait-il également des tendances cybercriminelles qu'analysent Marlène Dulaurs et Jean-Christophe Fedherbe ? Sans doute verrait-il dans les hackers, les « cyberguerriers », les meilleurs garants d'un cosmopolitisme militant. Sans doute enfin donnerait-il raison à Frédéric Ely lorsqu'il soutient l'idée d'une éthique étendue de la communication entre les organisations et l'environnement écologique planétaire. Sur ce point, je suis tenté de citer Beck : « L'optique nationale devient erronée, [...] seule l'optique cosmopolitique peut réellement *supporter l'épreuve des faits rendre capable d'agir* » (Beck, 2003). Sur ce point, la contribution de Firmin Gouba, à propos des mensonges et de la manipulation de la publicité, donne la mesure des enjeux d'une « éthique étendue de la communication » de taille cosmopolitique. A propos d'éthique de la communication, Christelle Sukadi démontre clairement, à propos de la corruption dans les universités africaines, que l'innovation technologique ne peut se substituer à l'innovation sociale, économique, politique au sein de ces organisations.

Pour conclure, je cite Ricœur (1990) : « Vivre bien, avec et pour l'autre, dans des institutions justes. Que la visée du vivre-bien enveloppe de quelque manière le sens de la justice, cela est impliqué par la notion même de l'autre. L'autre est aussi l'autre que le tu. Corrélativement, la justice s'étend plus loin que le face-à-face. Deux assertions sont ici en jeu : selon la première, le

vivre-bien ne se limite pas aux relations interpersonnelles, mais s'étend à la vie dans des institutions ; selon la seconde, la justice présente des traits éthiques qui ne sont pas contenus dans la sollicitude, à savoir pour l'essentiel une exigence d'égalité d'une autre sorte que celle de l'amitié » (Ricoeur, 1990). Mais en citant Ricoeur, à propos des organisations, je suis conscient d'être hors sujet. Une organisation n'est pas une institution. François Dubet me donnerait raison. Jean-Luc Moriceau parle de polyphonie pour évoquer l'urgence d'un discours pluriel, pour ne pas dire consensuel, dans les organisations. Le face-à-face dans une organisation s'inscrit dans un rapport de transaction, dans un rapport en déséquilibre permanent. Il s'agit, pour les individus en relation, de calculer, d'évaluer les meilleures opportunités en fonction de leur intérêt. Qui peut légiférer, statuer sur l'exigence d'égalité dans des organisations exclusivement construites, mobilisées, dynamisées au titre de l'intérêt partagé bien compris ? Il faut réfléchir sur ce point obscur... On y verra plus clair...

Bibliographie

- BECK, U. (2003), *Pouvoir et contre-pouvoir à l'ère de la mondialisation*, Paris, Flammarion, Alto/Aubier
- CAILLE, A. (2003), *Critique de la raison utilitaire – Manifeste du MAUSS*, Paris, La Découverte
- KERBRAT-ORECCHIONI, C. (1986), *L'implicite*, Paris, Armand Colin
- RICOEUR, P. (1990), *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil

AXE 1 : VIOLENCES, BLESSURES, CONFLITS

Incivilités numériques : nouvelles pratiques obscures à l'université

Feirouz BOUDOKHANE-LIMA (1), Eloria VIGOUROUX-ZUGASTI (2), Cindy FÉLIO (3)

1 : Université de Franche-Comté, Laboratoire Culture, sport, santé, société (EA 4660)

2 : Université de Paris Est Marne la Vallée, Laboratoire DICEN IDF (EA 7339)

3 : Missioneo

Mots clés : incivilités, TIC, enseignement supérieur

Résumé

Les questions relatives à l'agression, à l'intimidation et aux incivilités au travail ont été largement documentées (Glomb et Liao, 2003 ; Andersson et Pearson, 1999). En revanche, peu d'études ont été consacrées aux incivilités liées à l'usage des TIC dans le cadre professionnel. Ce type d'étude, majoritairement anglophone, traite notamment de l'effet de ces incivilités sur la dégradation de la santé physique et psychologique des salariés (Giumetti et al., 2012). L'incivilité numérique, dans ces travaux, étant définie comme un comportement impoli ou discourtois véhiculé par les TIC (Ibid.).

La révolution numérique, impliquant un changement de paradigme au sein des organisations, concerne tous les aspects du monde professionnel, à l'instar des méthodes de conception, de production, de communication et les conditions de travail qui y sont liées. Si les technologies numériques sont synonymes d'immédiateté, de facilité et de liberté, elles sont également vectrices d'infopollution, d'hyper-connexion (Carayol et al., 2017) et d'incivilités.

Notre recherche tend à explorer un champ encore peu étudié par les chercheurs francophones en communication des organisations à savoir : les incivilités liées aux pratiques numériques dans le monde professionnel.

Pour ce faire, nous avons choisi de nous concentrer sur le contexte organisationnel universitaire. Cette enquête, à visée exploratoire, souhaite en effet appréhender les formes d'incivilités numériques auxquelles les enseignants font face. Qu'est-ce qui, pour eux, constitue une incivilité numérique ? Quelle posture adoptent-ils face à ces pratiques ? Quels effets ont-elles sur leurs conditions de travail et, plus généralement, sur la reconfiguration de leur métier ? Existe-t-il des moyens de régulation ? L'institution prend-elle en charge ces questions ?

Afin d'apporter des éléments de réponses à ces questions, nous avons mené une étude qualitative par entretiens semi-directifs auprès de 30 enseignants (HDR, MCF, PRAG, etc.) issus de

plusieurs universités françaises et de disciplines différentes. L'analyse du corpus a été assistée par le logiciel NVivo11, en suivant une démarche de catégorisation thématique de contenu (Bardin, 2013.).

Les premiers résultats témoignent de l'aspect subjectif de la notion d'incivilité numérique. Elle est associée, par les enseignants interrogés, à un comportement et/ou un langage inapproprié au contexte professionnel et universitaire. Elle renvoie alors à une forme prononcée d'irrespect des interactants (étudiants, collègues, personnels administratifs, etc.) envers les codes comportementaux et interactionnels usuels dans l'environnement des institutions universitaires.

Les formes d'incivilités numériques les plus marquées sont associées aux échanges par mail et SMS. Les enseignants recensent d'autres formes d'incivilités attachées aux pratiques numériques des étudiants durant les cours, plus ou moins démonstratives et préjudiciables au déroulement de ces séances. Elles semblent révélatrices d'une confusion entre le cadre privé et le cadre universitaire chez les étudiants, conception en désaccord avec le nécessaire investissement attendu par l'enseignement supérieur.

Le récit des enseignants, empreints d'incidents critiques (vécus ou expériences vicariantes), met en lumière un besoin d'objectivation de leurs pratiques, liée à l'absence de support d'encadrement des usages numériques estudiantins. Les enseignants témoignent de tentatives de régulation à cet égard, par le truchement d'un discours de la plainte (Foli, 2008). Le constat de l'insuffisance de ces tâtonnements donne à voir la faiblesse du collectif des enseignants en termes de ressources (informationnelles et soutien social) mais encore la perception d'une déresponsabilisation de l'organisation dans laquelle ils évoluent. Ce silence du système éducatif étant perçu, par les enseignants, comme une violence symbolique relevant le côté obscur des organisations universitaires.

Bibliographie

ANDERSSON L. M., PEARSON C. M., 1999, Tit for tat ? The spiraling effect of incivility in the workplace, *Academy of Management Review*, vol. 24, n°3, p. 452–471.

BARDIN L., 2013, *L'analyse de contenu*, 2e éd., Paris, PUF.

CARAYOL V. et al., 2017, *La laisse électronique : les cadres débordés par les TIC*, Pessac, MSHA.

FOLI O., 2008, *Plaintes, normes et intégration : le cas d'une organisation bureaucratique*, Thèse en Sociologie, Université Paris Dauphine.

GLOMB T. M., LIAO H., 2003, Interpersonal Aggression in Work Groups : Social Influence, Reciprocal, and Individual Effects, *Academy of Management Journal*, n°46(4), p.486-496.

GRIFFIN R. W., et al., 2004, *The Dark Side of Organizational Behavior*, San Francisco, Calif : John Wiley & Sons.

GIUMETTI Gary W. et al., 2012, Cyber Incivility @ Work : The New Age of Interpersonal Deviance, *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, vol. 15, n° 3, p. 148-154.

Dire le harcèlement au travail : l'élaboration d'un vécu traumatique

Virginie ALTHAUS (1), Sarah COLÉ (1), Odile CAMUS (1)

1 : Université de Rouen Normandie, Centre de Recherche sur les Fonctionnements et Dysfonctionnements Psychologiques (EA 7475)

Le texte de la communication amendé a été soumis par les auteurs.es et sélectionné pour l'ouvrage *Le côté obscur de la communication des organisations* (MSHA, 2020)

Mots clés : harcèlement moral au travail, narration, traumatisme

Résumé

Les conséquences psychiques du harcèlement moral au travail sont fréquemment décrites dans la littérature en termes de stress post-traumatique. Mais le harcèlement se définit par la répétition de faits stressants, tandis que le traumatisme suppose la survenue brutale d'un événement violent. Cette recherche interroge le caractère traumatique du vécu du harcèlement à partir de la narration qu'en font des victimes, issues de contextes organisationnels divers, au cours d'entretiens semi-directifs. Ces productions ont fait l'objet d'une double analyse : thématique, et discursive. Le contenu du harcèlement (le récit des faits) ne se dit que peu à peu, dans une temporalité échappant à la structure narrative. L'ensemble des indicateurs retenus pour l'analyse témoigne en faveur d'un vécu traumatique du harcèlement.

Introduction

La notion de harcèlement moral au travail se diffuse depuis une quinzaine d'années en France. Depuis 2002, le Code du Travail et le droit public ont mis en application des dispositions afin de prévenir et de faire reconnaître les situations relevant de harcèlement moral au travail. Dès lors, on a constaté un accroissement des signalements, ainsi que des demandes d'accompagnement ou de la création de dispositifs institutionnels. La violence au travail n'est certes pas un phénomène nouveau, mais son augmentation est assez largement soulignée. La multiplication des cas et des plaintes serait alors révélatrice des nouvelles réalités du travail et des formes d'organisation qui en découlent. Les approches de la violence au travail sont plus ou moins centrées sur l'individu ou la situation de travail. Une première approche met en avant le rôle des facteurs intra et interindividuels intervenant dans ce phénomène caractérisé par des « conduites abusives ». Mais

cette approche, focalisée sur les caractéristiques individuelles du harceleur et de la victime, risque d'occulter le rôle des facteurs sociaux, et en premier lieu de ceux relevant de l'organisation du travail. L'approche socio-organisationnelle quant à elle est focalisée sur les conditions dans lesquelles les mouvements destructeurs peuvent émerger.

Problématique

Le harcèlement moral au travail n'est généralement pas considéré comme traumatisme, lequel suppose la survenue brutale d'un fait violent ; tandis que la violence du harcèlement s'exerce au travers d'agissements stressants répétitifs. Pourtant, nombre d'auteurs font état d'un stress post-traumatique chez les victimes de harcèlement. Faut-il y voir l'effet d'une vulnérabilité particulière de certaines personnes, confortant par là une approche psychologisante du harcèlement ? Nous interrogerons plutôt ici le caractère potentiellement traumatisant du harcèlement lui-même, considérant que la violence et la soudaineté qui définissent le fait traumatisant ne sont pas tant propriétés du fait, que de l'expérience d'un sujet confronté à ce fait. C'est dans cette perspective que nous nous sommes intéressés au récit de victimes de harcèlement au travail.

Méthode

Ce travail relève d'une approche qualitative. Nous avons effectué des entretiens semi-directifs (N = 9 ; durée : environ 1h) auprès de victimes de harcèlement au travail, entretiens tous singuliers (caractéristiques socio-démographiques des répondants ; secteurs d'activité). Ces entretiens ont été intégralement retranscrits, et ont fait l'objet de deux analyses : - une analyse thématique, ciblant le contenu du propos, et permettant de repérer des « unités sémantiques de base », ensuite regroupées et catégorisées. - une analyse cognitivo-discursive, ciblant la mise en scène discursive des principaux objets du propos. Cette analyse emprunte à la fois aux catégories de l'analyse du discours, et à celles de l'analyse psycho-socio-langagière.

Résultats

Les thèmes dégagés rendent compte de la structure narrative des entretiens : Contexte initial - Harcèlement – Résolution. Mais cette structure n'est pas directement lisible dans la linéarité du récit. Plus précisément, l'événement (- le harcèlement -) venant modifier la situation initiale, surgit régulièrement dans le discours sous la forme d'une référence au temps - un « moment », un « jour » -, sans être développé dans sa dimension factuelle (hésitations, phrases inachevées, enchevêtrements de propositions subordonnées...). La temporalité y est saccadée, reportant indéfiniment le récit des faits. Dans certains entretiens, les faits sont parsemés tout au long de l'entretien. Dans d'autres, ils sont intégrés dans des séquences narratives complètes, mais sous la forme d'une accumulation factuelle qui semble devoir se poursuivre à l'infini, sans s'inscrire dans la temporalité du récit. En revanche, dans deux entretiens, est observée une structure narrative canonique ; mais ces récits ont été produits par des victimes résilientes. Ont également

été relevés les choix lexicaux renvoyant aux différents thèmes, et notamment à l'entité harceuse : source diffuse dans la plupart des cas, désignée de manière impersonnelle, ou bien par un pronom personnel sans antécédent. Et là encore, deux entretiens se distinguent par une identification très personnalisée du harceleur (entretiens de sujets résilients). Quant au lexique utilisé dans la description des faits, deux types opposés se dégagent : soit la description est factuelle, le lexique est non connoté, l'expressivité émotionnelle est absente ; soit le lexique est orienté vers l'expression de la brutalité, de la violence, etc..., mais ces attributs émotionnellement chargés ne sont référés à aucun objet. Les émotions sans les faits, ou les faits sans les émotions... En conclusion, l'ensemble de ces résultats témoigne en faveur d'une lecture du harcèlement comme expérience traumatique.

Bibliographie

CHARAUDEAU, Patrick. *Grammaire du sens et de l'expression*. Paris : Hachette, 1991.

FAULX, Dominique. Les deux faces de la construction sociale du harcèlement moral. Nouveaux regards et nouvelles réalités dans le monde du travail. *Psychologie du Travail et des Organisations*. 2009, vol. 15, no 1, p. 5-20.

GHIGLIONE Rodolphe, KEKENKOSCH Christiane, LANDRÉ Agnès. *L'analyse cognitivo-discursive*, 1995. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.

HIRIGOYEN, Marie-France. *Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*. Paris : Presses Pocket, 1998.

LHUILIER, Dominique. *Cliniques du travail*. Toulouse : Éditions Érès, 2006.

Le rôle de la communication pathologique dans le phénomène du burn-out : une étude de cas dans le secteur TIC

Solveig EVENSTAD

Université Côte d’Azur, Laboratoire SIC.Lab Méditerranée (EA 3820)

Mot clés : communication pathologique, burn-out, informaticiens

Résumé

Les pressions de la restructuration, les licenciements et les contraintes financières sont des conditions idéales pour la maltraitance. Ces mauvais traitements peuvent prendre de nombreuses formes, telles que la «double contrainte», la «communication systématiquement déformée», la communication organisationnelle destructive et le harcèlement moral, qui sont des pathologies de la communication qui provoquent stress, anxiété, dépression et épuisement professionnel. Nous avons mené une recherche qualitative basée sur l'Analyse Phénoménologique Interprétative. Notre étude a montré comment les pathologies de la communication ont pu conduire les travailleurs des TIC de notre étude au burn-out.

Argument

Jamais la pression subie par les salariés de toutes catégories n’a été aussi forte (Floris, 2016). Les pressions de la restructuration, les licenciements et les contraintes financières sont des conditions idéales pour la maltraitance. L’abus génère des conditions négatives, telles que le stress et burn-out.

La « communication stressante »

De nombreuses formes de communication destructrices telles que la manipulation, la communication paradoxale, la tromperie, le harcèlement moral sont des sources de stress. Nous les appelons « communication stressante ». Ils représentent le côté obscur de la communication et peuvent être considérées comme ‘communication pathologique’ (Bateson et al., 1956), qu’il s’agit d’une communication ayant pour intention de manipuler, tromper, et d’abuser de l’autre pour des gains personnels ou pour lui faire mal. Un modèle privilégié de communication pathologique est celui de la communication paradoxale (Watzlawick et al., 1972). Les messages

contradictoires et paradoxaux ne vont pas nécessairement causer des problèmes majeurs dans les organisations, s'ils avaient pu être discutée et éliminés.

Cependant, la culture d'une « organisation doublement contrainte » (« double bind organization ») ne permet pas une situation de dialogue authentique. Elle fonctionne avec des « routines organisationnelles défensives » (Argyris, 1986) afin d'éviter « la discussion de l'indiscutable ». Selon la théorie d'Habermas (1984), la communication peut dérailler de deux façons : par la manipulation et par « la communication systématiquement déformée ». La manipulation dérive de la tromperie des autres, la communication systématiquement déformée dérive de la tromperie de soi-même.

Le harcèlement au travail a été étudié sous des formes différentes, y compris sous les noms de 'bullying' au travail (Einarsen, 2000), mobbing (Leymann, 1996), harcèlement moral (Hirigoyen, 1998). Dans le cas du harcèlement au niveau organisationnel, les pratiques organisationnelles et les procédures qui sont perçues comme oppressantes, dégradantes et humiliantes sont employées si fréquemment et de façon si persistante que de nombreux employés se sentent persécutés (voir le mouvement de la « mobilité forcée » chez France Telecom qui a entraîné une vague de suicides dans une période de restructuration organisationnelle).

La recherche

Le secteur des TIC a été touché au cours de ces dernières années par des processus de restructuration, privatisation, fusions-acquisitions, réduction des effectifs et d'externalisation du travail qui ont engendré une imprévisibilité et une insécurité supplémentaires. Le travail exige davantage des individus en termes de rapidité, de souplesse, d'engagement, de compétence et d'intégration d'équipe entre différentes organisations et les frontières nationales.

Constatant que ces spécialistes se retrouvent de plus en plus dans les statistiques de burn-out), nous avons mené une étude au moyen d'une Analyse Phénoménologique Interprétative (IPA). À cette fin, nous avons effectué en 2015 des entrevues semi-structurées ; sept travailleurs des TIC en France et sept travailleurs des TIC en Norvège ont fourni leurs témoignages sur la façon ils ont vécu la communication avant leur épuisement.

Notre étude a montré comment les pathologies de la communication organisationnelle ont été transmises aux niveaux interpersonnels et intra personnels, et a pu conduire les travailleurs des TIC de notre étude à l'épuisement professionnel. Dans notre article on va présenter le cas de « Pierre » (entre sept participants) qui a subi plusieurs formes de communication pathologique avant son burn-out.

Bibliographie

ARGYRIS C., 1986, « Reinforcing organizational defensive routines : An unintended human resources activity », *Human Resource Management*, 25, 4, p. 541–555.

BATESON G., JACKSON D.D., HALEY J., WEAKLAND J., 1956a, « Toward a theory of schizophrenia », *Behavioral Science*, 1, 4, p. 251–254.

EINARSEN S., 2000, « Harassment and bullying at work : A review of the Scandinavian approach », *Aggression and Violent Behavior*, 4, p. 371–401.

FLORIS B., 2016, « Du miroir de l'excellence à l'effondrement de soi. Management de la subjectivité et souffrance psychique au travail », dans HELLER T., HUËT R., VIDAILLET B. (dirs.), *Communication et organisation : perspectives critiques*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion (Capitalismes – éthique – institutions), p. 81- 92.

HABERMAS J., 1984, *The theory of communicative action; Volume one : Reason and the rationalization of society* (Trans. T, McCarthy). Boston, MA, Beacon Press.

HIRIGOYEN M.-F., 1998, *Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*. [Moral harassment. Perverse violence in everyday life], Paris : La Découverte.

LEYMANN H., 1996, « The content and development of mobbing at work », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, p. 165–184.

WATZLAWICK P., BEAVIN J.H., JACKSON D.D., MORCHE J., 1972, *Une logique de la communication*, Paris : Points Seuil.

Violences dans les discours et pratiques managériales : L'exemple des « managers intégristes »

Michel FEYNIE

Université de Bordeaux, Laboratoire Culture et Diffusion des Savoirs (EA 7440)

Mots clés : violences verbales, atteinte à l'identité, intégrisme

Résumé

Anthropologue indigène pendant près de 20 ans, j'ai pu étudier de près les évolutions d'une administration devenue entreprise publique puis société anonyme. Ces évolutions statutaires se sont accompagnées de changement des discours et des modes de management. Salarié de cette entreprise et en même temps anthropologue parfois clandestin, j'ai pu avoir accès à la scène mais aussi aux coulisses pour analyser les changements et pratiques managériales de cette entreprise. Je m'appuierai dans cette communication sur une observation participante de longue durée et sur des entretiens menés auprès de cadres complices et qui avaient toute confiance en moi.

Dans cette communication, je montrerai comment dans cette organisation, les nouvelles pratiques de management copiées de l'entreprise privée ont libéré la parole chez certains managers intermédiaires voire supérieurs (retours négatifs sur la personne plutôt que sur le travail, développement de pratiques délétères qui se trouvent autorisées). Je montrerai ensuite comment l'instauration de l'absence de distance dans l'entreprise (tutoiement, appel par le prénom, embrassades généralisées...) a entraîné un mode de management par l'affectif qui autorise tous les excès dans les relations au quotidien. Puis, j'essaierai d'expliquer les raisons de tels comportements violents par ces managers : données psychologiques et/ou goût prononcé pour le pouvoir, mais aussi dimension organisationnelle. J'étudierai enfin les conséquences pour les salariés des comportements de ces managers intégristes et les possibilités pour eux de les dénoncer ou d'y échapper.

Introduction

Pour analyser la violence dans le discours et les pratiques managériales, je m'appuie sur un travail de terrain poussé. J'ai pratiqué pendant près de 20 ans l'anthropologie indigène c'est-à-dire au sein de l'entreprise pour laquelle je travaillais. Selon les circonstances, j'ai enquêté parfois clandestinement, parfois à découvert et parfois même mon travail a fait l'objet d'une commande de la part de l'entreprise.

Ces différentes places m'ont permis d'étudier de près les évolutions de cette organisation : administration devenue entreprise publique puis société anonyme. Ces évolutions statutaires se sont accompagnées de changement des discours et des modes de management. Salarié de l'entreprise et à la fois enquêtant comme anthropologue, j'ai pu avoir accès à la scène mais aussi aux coulisses pour analyser l'ensemble de ces changements. Je m'appuierai dans cette communication sur cette observation participante de longue durée ainsi que sur plusieurs entretiens menés auprès de managers et commerciaux. Je les ai conduits lorsque je n'ai plus eu de lien professionnel avec eux. Pour éviter un discours convenu, j'ai fait le choix de ne rencontrer que des salariés qui avaient une totale confiance en moi et donc pouvaient s'exprimer en toute sincérité. Pour des raisons de confidentialité, je nommerai cette entreprise « Dream-Land », c'est à dire l'entreprise rêvée par ses dirigeants. Et je montrerai que, parfois, le rêve peut tourner au cauchemar pour certains salariés. Je donnerai dans cette communication non « la vérité » sur le management à « Dream-Land » mais un point de vue sur la réalité de son vécu, validé par l'effet « j'y étais ».

1. Le Contexte

« Dream-Land », entreprise de près de 250000 salariés, a changé une première fois de statut en 1992 pour passer d'administration à exploitant autonome de droit public puis en 2010 en société anonyme. Entre ces deux changements, elle s'est réorganisée en interne en créant des filiales et des directions de métiers fonctionnant de manière relativement autonome. J'ai enquêté plus particulièrement sur l'une de ces directions de métiers que j'appellerai ici « La Boutique Dream-Land ». Entreprise de services, elle accueille du public dans ses agences situées sur tout le territoire, répond aux besoins de ce public et vend différents types de produits ou services.

J'ai mené cette observation tout en travaillant dans une des directions de « La Boutique Dream-Land » prestataire de service pour les directions opérationnelles, où j'ai occupé deux postes. Le premier s'appelait : « Chargé de développement du management commercial ». J'ai pu ainsi côtoyer la dimension commerciale de l'entreprise et assister à la mise en place de deux nouvelles méthodes de vente et de management. Dans cette fonction, j'accompagnais une trentaine de managers commerciaux dans leur professionnalisation sur un territoire d'environ 1500 salariés. Le deuxième métier occupé s'appelait : Conseiller mobilité. Au quotidien, j'assistais les salariés dans leur mobilité choisie ou subie sur un territoire d'environ 1200 personnes.

Les changements statutaires à « Dream-Land » se sont accompagnés d'une forte évolution du discours et des pratiques managériales avec une volonté affirmée de copier l'entreprise privée. Je n'aborderai pas tous les changements ici mais en traiterai deux en lien direct avec les comportements des managers que j'étudierai plus loin. Je décrirai donc l'instauration d'une nouvelle méthode de vente puis d'une nouvelle méthode de management qui ont entraîné une perte d'autonomie dans le travail et une plus grande directivité dans les méthodes managériales.

2. L'instauration d'une nouvelle méthode de vente directive

Une méthode de vente présentée comme miraculeuse

Les dirigeants de « La Boutique Dream-Land » jugeant la méthode de vente des commerciaux obsolète, décident d'en changer. En matière de technique de vente, il est pourtant difficile de faire preuve de grande originalité. Les différentes phases comprennent généralement : un accueil du client, une découverte de ses besoins, une argumentation sur le produit ou service enfin, une conclusion de la vente et prise de congé. La force du cabinet Alpha³², vendeur de la nouvelle méthode de vente retenue par les dirigeants consiste à la faire passer pour miraculeuse et garante d'excellents résultats à condition de respecter scrupuleusement ses étapes. Par le choix de son nom : « 7 gagnants », ou « 7G », les consultants et dirigeants ancrent déjà le message. Outre la méthode, le cabinet Alpha vend des formations et des accompagnements par ses consultants sur tout le territoire. Cet organisme n'a bien évidemment aucun doute sur la réussite et en rajoute même dans l'excès. Pour preuve les paroles d'un manager interviewé³³ : « *On a cru que la méthode allait révolutionner un truc chez nous. Quand j'étais animateur, mon responsable m'avait envoyé travailler sur la méthode avec un consultant de Alpha. Il venait te réciter l'entretien en nous expliquant qu'en déroulant la méthode on allait faire vingt ventes, sept ou huit prévoyances*³⁴, à monsieur, madame, les enfants. Putain, il était bon comédien ».

L'introduction de cette nouvelle méthode de vente s'accompagne d'un grand tapage médiatique en interne. Les dirigeants de « La Boutique Dream-Land » la présentent comme révolutionnaire et se montrent dans les journaux internes aux côtés de Jean De Suisse³⁵, le Directeur du cabinet Alpha, investi du rôle de sauveur de l'entreprise. Par cette mise en scène, les dirigeants placent donc la barre haut pour les commerciaux : la méthode est présentée comme infaillible donc ils n'ont ainsi pas d'excuses en cas d'échec.

Ajout de l'obligation de moyens à l'obligation de résultats

Parallèlement à l'instauration de cette méthode de vente, les dirigeants, sur les conseils du cabinet Alpha, prônent une évolution dans la façon de travailler des commerciaux allant dans le sens d'un renforcement des normes : cinq entretiens vente à mener par jour, durée de l'entretien limité à une heure, diagnostic client à remplir, deux séances de phoning clients à réaliser par semaine... Le cadrage de l'activité quotidienne devient donc de plus en plus strict. La nouvelle méthode de vente permet de modéliser encore davantage et débouche sur des prescriptions très précises. Tous ces éléments prouvent que désormais à l'obligation de résultats naturelle pour un commercial se

³² Pour des raisons de confidentialité, le nom du cabinet comme celui des entités mentionnées plus tard et celui des personnes nommées sont modifiées (pseudonymes).

³³ Lors du lancement de cette méthode, il occupe un poste d'animateur commercial.

³⁴ Produit vendu permettant de se protéger ou de protéger sa famille en cas de divers accidents de la vie.

³⁵ Pseudonyme.

rajoute l'obligation de moyens parfois plus contraignante. Avoir de bons résultats ne suffit plus, il faut surtout et en plus respecter les normes.

La forte directivité de la méthode « 7 Gagnants »

Dans l'un de ses ouvrages Josiane Boutet, sociolinguiste écrit : « *Au XIX^{ème} siècle, pour atteindre la productivité, on a empêché, ou cherché à empêcher l'expression verbale ; aujourd'hui pour atteindre la productivité dans les métiers du service et de la relation, on se sert du langage, on le formate et on l'encadre* » (Boutet, 2008 :175). Cette phrase souligne bien l'accroissement du formatage du langage dans le monde du travail contemporain, et cela se vérifie notamment dans la relation client. La méthode « 7G » introduite à « Dream-Land » a ainsi pour caractéristique d'enfermer les commerciaux dans un script très précis à apprendre par cœur et que les managers ont pour mission de leur faire répéter. Le consultant qui dispense la formation³⁶ insiste sur l'importance du respect de la méthode et de ses étapes. Comme son nom l'indique, elle en comprend sept, qualifiées « *d'incontournables* »³⁷. Mais le cabinet allant encore plus loin dans le détail, décline chacune d'elles par des phrases types à dire tout au long de l'entretien. La marge de manœuvre des commerciaux devient ainsi quasi nulle et ils restent enfermés dans ce cadre très précis. Consultants et dirigeants présentent ce respect absolu du script détaillé de la méthode comme une condition indispensable de réussite. L'attitude des consultants du cabinet Alpha qui visitant des agences, fouillent les dossiers des commerciaux et critiquent leur façon de faire renforce cette directivité.

3. Une nouvelle méthode de management tout aussi directive

Le lancement de la méthode

Un peu plus d'une année après l'instauration de la méthode « 7 Gagnants », les dirigeants de « La Boutique Dream-Land » lancent une nouvelle méthode de management appelée : « *Carré d'As* ». Ce nom évoque le jeu de cartes mais surtout la victoire grâce au carré d'as. Les managers de « La Boutique Dream-Land » (essentiellement des chefs d'agence commerciale) participent pendant trois jours, en séminaire résidentiel, à une formation dispensée par des formateurs internes préalablement sélectionnés par les consultants du cabinet de conseil. En tant qu'accompagnateur des managers, j'assiste à cette formation³⁸.

³⁶ Dans le cadre de mon poste de chargé de développement du management commercial, j'assiste à l'intégralité de cette formation.

³⁷ Ces sept étapes sont : l'accueil, la découverte, la proposition, l'argumentation, la conclusion, la vente, la relance qualifiée.

³⁸ Deux mois après cette formation, je quitte le poste d'accompagnateur de managers commerciaux car il est supprimé.

L'instauration d'un « management normé »

Un document intitulé « *Carré d'As : l'indispensable* » résume en deux pages les éléments essentiels à retenir. La mode étant depuis les années 2000 au référentiel et à la norme, « La Boutique Dream-Land » n'y échappe pas. Cette méthode doit, selon la brochure remise aux participants en formation : « *devenir le référentiel des pratiques de management commercial à Dream-Land*³⁹ ». En complément de « 7G » qui formalise les étapes de la vente, « Carré d'As », fait de même pour les actes de management, pour preuve cet extrait de brochure : « *Tout comme 7 Gagnants a instauré un langage commun à base d'efficacité pour tous nos vendeurs sur l'acte de vente, CARRE D'AS va instaurer un langage commun à base d'action et d'efficacité pour tous nos managers sur l'ensemble des leviers de performance économique*⁴⁰ ». L'efficacité devient l'un des leitmotifs de cette méthode de management, comme si auparavant celle-ci n'était pas présente. Autrement dit, un défaut d'efficacité pourrait venir d'une mauvaise application de la méthode. Ce point montre le potentiel culpabilisant d'un tel discours managérial : la méthode est bonne mais s'il y a échec, c'est la faute de ceux qui l'appliquent. Ceux qui prennent ce message au premier degré, peuvent se sentir comme n'étant pas à la hauteur et donc en partie responsable d'un potentiel échec.

Une charte éthique de management

Les dirigeants mettent de plus en plus en avant la notion d'éthique dans leurs discours. Concernant « Carré d'As », aidés des consultants, ils écrivent une charte intitulée : « *Carré d'As : les 7 règles d'or du pilotage* », présentée aux managers en début de formation. C'est un document de deux pages qui décline les sept substantifs ou adjectifs suivants, qui seraient caractéristiques de futurs comportements « éthiques » : « *exigeant, permanent, proximité, accompagnement, gagnant/gagnant, résultats, opérationnel* ». Les concepteurs de la charte illustrent chacun de ces termes par une citation d'auteur, de philosophe ou de penseur. Ils citent ainsi : Confucius, Bernanos, Jules Romain, Nietzsche, Montesquieu... Emprunté à la littérature managériale des années 1980, cet artifice rhétorique constitue pour les dirigeants, un moyen parmi d'autres pour mettre en scène leur discours. Ils utilisent ces citations sans jamais préciser les références. Plus la citation est tirée d'un homme connu, de préférence philosophe, plus elle est censée valider les propos du locuteur. Le recours à cet artifice cautionne leurs paroles et cherche ainsi à obtenir un passage à l'action des salariés. Lors des sessions de formation à destination des chefs d'agence, les formateurs proposent un débat autour de cette charte au cours duquel chaque participant se retrouve et s'engage à l'exemplarité en se comportant ainsi dans le management de ses équipes. Chacun du haut de la hiérarchie jusqu'au bas, doit s'approprier la charte ainsi que des actes de management à programmer sur un agenda à disposition de tous.

³⁹ Extrait de la documentation remise aux participants à la formation.

⁴⁰ Idem.

La multiplication des actes de management

La méthode « Carré d'As » est lourde et multiplie les moments de rencontre officiels entre commerciaux et Chefs d'agence qui doivent mener les huit actes suivants : « *brief quotidien (15')*, *debrief quotidien (15')*, *entretien d'activité hebdomadaire (30')*, *accompagnement en vente hebdomadaire (1h)*, *accompagnement en phoning hebdomadaire (2h à 2h30')*, *développement d'expertise mensuel (1h)*, *entretien de performance mensuel (1h)*, *réunion commerciale hebdomadaire de l'équipe (1h)* ». Pour chacun de ces actes, les managers disposent de fiches techniques qui leur indiquent étapes par étapes la façon de les mener. Tous ces scripts sont conçus de manière identique. Appliqués à la lettre, ils tendent à figer la relation, limiter les contacts entre interlocuteurs et rendent la marge de manœuvre des managers très étroite. Qu'il soit débutant ou plus expérimenté, la méthode ne s'adapte pas au profil du commercial mais demeure identique pour tous.

Une injonction irréalisable

Cette injonction pour les managers de devoir mener tous ces actes est en fait irréalisable. Lors d'un de mes accompagnements avec un Chef d'agence qui encadre quatre commerciaux, pourtant sédentaires, nous essayons de faire entrer ces actes dans son agenda et nous n'y parvenons pas ! Si l'on prend la situation d'autres managers qui, comme c'est souvent le cas, gèrent plusieurs agences avec parfois plus d'une demi-heure de transport entre la principale et les autres, l'injonction est encore moins réalisable. Le fait de prescrire de telles injonctions constitue l'une des causes du mal-être au travail dans la mesure où cela culpabilise certains salariés qui se jugent responsables de ne pas pouvoir y répondre.

4. Les conséquences de ces nouvelles méthodes sur les pratiques managériales : intégrisme et autres comportements

Ces nouvelles méthodes directives vont provoquer des comportements variables selon les managers. J'en ai identifié sept : les soumis, les managers « as if » (ceux qui font comme si), les désengagés, les lâches, les opposants, les fugeurs et les intégristes. Je ne développerai ici que cette dernière catégorie. En employant ce terme d'intégriste je ne fais que, comme le note Agnès Vandavelde-Rougale, socio-anthropologue : « Souligner l'intransigeance des pratiques dénoncées » (Vandavelde-Rougale, 2017 : 157). L'intégrisme consiste ici pour les managers à appliquer à l'excès et à en rajouter même par rapport à ce qui leur est demandé par les méthodes de vente et de management. Ce comportement est donc privilégié par certains managers pensant ainsi obtenir et parfois à raison une promotion plus rapide.

Bien qu'une des dimensions mises en avant par la nouvelle méthode de management chez Dream-Land soit « l'éthique » de celui-ci, les nouvelles pratiques de management copiées de l'entreprise privée ont libéré une parole néfaste chez certains managers intermédiaires voire

supérieurs (retours négatifs sur la personne plutôt que sur le travail, développement de pratiques délétères qui se trouvent « autorisées » ou du moins tolérées)... Ces managers en rajoutent à l'excès dans de leur communication inter-personnelle avec leurs équipes et/ou dans leurs pratiques managériales. On peut souligner le paradoxe créé par l'écart entre, d'une part le côté excessif des mots et des attitudes au quotidien de ces managers intégristes et, d'autre part, le discours « polissé », très « langue de bois » véhiculé par les dirigeants de l'entreprise (dans leurs éditoriaux et rubriques de journaux d'entreprise et leur communication à destination des cadres lors des « grands-messes » par exemple), paradoxe qui peut aussi contribuer au mal-être des salariés soumis à ces écarts.

Nous allons voir trois exemples de pratiques de managers intégristes rencontrés à « La Boutique Dream-Land ».

1^{er} exemple d'intégrisme : « le crocodile d'or »

Quelques temps après la mise en place de la nouvelle méthode de management : « Carré d'As », un responsable de zone instaure la pratique du : « crocodile d'or ». Il réunit chaque mois ses Chefs d'agence (de dix à quinze personnes) pour faire le point sur la situation commerciale de sa zone. A un moment de la réunion, quand il le décide, il déclare venu : « le temps du crocodile ». (Il se trouve qu'il a un crocodile en plastique dans son bureau). Il prend ensuite un morceau de papier et écrit le nom d'un des managers présents et l'accroche au cou du crocodile. Par ce geste, il vient de désigner le pire manager du mois, celui qui a les plus faibles résultats commerciaux dans son agence (en somme c'est le bonnet d'âne). Le nom du manager reste attaché un mois au cou du crocodile jusqu'à la prochaine réunion où l'on recommence ce rituel. Ce responsable de zone indique à ses chefs d'agence que chaque jour, en regardant ce crocodile, il se rappelle ainsi le manager désigné. Bien entendu cette pratique humiliante, stigmatisant une personne devant ses pairs se déroule devant tout le groupe des chefs d'agence et personne ne dit rien. Un jour cependant un chef d'agence imprudent⁴¹ fait remarquer au chef de secteur son attitude peu éthique, il se fait rabrouer. Quelqu'un rapporte le fait à un syndicat, un tract circule pour dénoncer cette pratique et le responsable de zone la cesse à la réunion suivante. Quelques mois plus tard ce chef de secteur fait l'objet d'une promotion.

2^{ème} exemple de manager intégriste : « L'extermination des vendeurs à zéro »⁴²

En pleine campagne commerciale, un chef de secteur mécontent des résultats envoie ce mail groupé à l'ensemble de ces chefs d'agence :

« Coucou, Voilà la campagne 2 : la chasse aux entités⁴³, aux confirmés, aux commerciaux⁴⁴ est ouverte sans quota, jusqu'à épuisement (rapide) des espèces qui ne

⁴¹ Anecdote racontée par un manager présent à cette réunion. Le manager à l'origine de la remarque n'a pas souhaité s'exprimer par crainte notamment par rapport à sa carrière.

⁴² Information recueillie grâce à un tract syndical qui reproduit le courriel de ce responsable et à la réaction officielle des dirigeants sur le site intranet de l'entreprise.

sont pas protégées. Tulipe⁴⁵ (au revoir Leroy⁴⁶) démarre en tête suivi de Cactus et Capucine⁴⁷ qu'on avait pas vus à cette place depuis des lustres. Pour les confirmés, c'est Dubois⁴⁸ qui démarre en tête, mais 18 confirmés sont à zéro. Lundi prochain, on se focalisera sur l'activité des confirmés et des commerciaux et lundi en 15, sur l'extermination des vendeurs à 0 à commencer par les confirmés. Bon Week-end »

Je vous laisse apprécier la nature des métaphores utilisées dans ce courriel : « *épuisement rapide des espèces qui ne sont pas protégées* » et « *extermination des vendeurs à zéro* ». On peut noter la différence entre le ton plutôt convivial en début et fin du courriel et celui du contenu, extrêmement violent. Généralement, les responsables tiennent des propos stigmatisant des commerciaux plutôt de façon orale. Ici, l'écrit laisse une trace et peut être répercuté à d'autres.

D'ailleurs, certains chefs d'agence le communiquent à la presse et la radio qui rapportent ces propos. Le texte échappe alors à l'entreprise et comme il donne d'elle une image négative, les hauts responsables de « La Boutique Dream-Land » se désolidarisent complètement de ce responsable de zone. Pour preuve ce communiqué qu'ils adressent dans un site en ligne à l'attention de managers de « Dream-Land » :

« Propos inacceptables : Dream-Land affecte le responsable de zone de Majolles Sud⁴⁹ à d'autres fonctions. Dream-Land par la voix de Benoît Pozat⁵⁰, directeur général de La Boutique Dream-Land s'est publiquement désolidarisée des propos tenus par le responsable de zone de Majolles Sud dans un mail qu'il avait adressé à ses managers. Dans ce message, le responsable de zone de Majolles Sud déclarait notamment ouverte : « la chasse jusqu'à épuisement des espèces qui ne sont pas protégées » et « l'extermination des vendeurs à zéro ». Pour Dream-Land, ces propos tenus dans un contexte de campagne commerciale sont inacceptables. Ils ne correspondent pas aux valeurs de Dream-Land ni aux pratiques managériales du Groupe fondées sur l'écoute, le soutien et l'accompagnement. Benoît Pozat a annoncé ce mercredi que le responsable de zone de Majolles Sud allait être affecté à d'autres fonctions. Sur ce nouveau poste qui sera à la mesure de ses qualités, il ne sera plus en contact avec les forces commerciales ».

La mise en place d'une nouvelle méthode de management très normée, même accompagnée d'une charte éthique rend le suivi des commerciaux et des managers très poussée et ce type de dérapage est dès lors inévitable. Pour s'en sortir dignement, les hauts responsables déplacent ce

⁴³ Regroupement d'agences nom modifié, pour des raisons de confidentialité.

⁴⁴ Nom des différents types de commerciaux (pseudonymes).

⁴⁵ Nom d'une agence (nom modifié).

⁴⁶ Apparemment, le nom de l'ancien chef d'agence (pseudonyme) qui ne devait pas avoir de bons résultats.

⁴⁷ Autres noms d'agences (Noms modifiés).

⁴⁸ Nom (pseudonyme) d'un vendeur confirmé.

⁴⁹ Nom (modifié) de l'entité qu'il dirigeait.

⁵⁰ Pseudonyme.

cadre supérieur alors que celui-ci ne fait qu'appliquer avec des mots très maladroits certes ce que ces mêmes dirigeants recommandent dans le management des commerciaux à savoir : suivi étroit, incitation très poussée à produire, relances incessantes.

Comme souvent, il est plus facile pour les dirigeants de s'en prendre à un responsable que de résoudre le problème car comme l'écrit Vincent De Gaulejac : « *Il ne suffit pas de sanctionner certains comportements pervers individuels pour supprimer le problème* » (De Gaulejac, 2011 : 73). En agissant ainsi, les dirigeants résolvent l'incident mais pas le problème ce que montre l'exemple de pratique abusive suivant.

3^{ème} exemple de manager intégriste : « T'es nulle ».

Vous pourriez vous demander si l'intégrisme est réservé aux managers masculins et bien voici l'exemple d'une Chef d'agence s'adressant à l'une de ses commerciales. Ces personnes ont au quotidien des relations apparemment conviviales : tutoiement, appel par le prénom, « embrassades ». Cela n'empêche pas la Chef d'agence de traiter sa commerciale de « nulle » lorsqu'elle la croise dans les couloirs et ce devant les autres de surcroît.

Voici un extrait des propos de la commerciale recueillie deux ans après son départ volontaire de « Dream-Land », après un burn-out :

« « T'es nulle, t'as rien fait », je vais vous dire cette personne, avec elle, c'est pour ça que je suis partie tellement elle m'a écœurée, t'es tout le temps nulle. Pour s'entendre dire qu'on est nulle et qu'on fait pas son boulot et qu'on a pas sa place là, je vois pas l'intérêt... Vous la croisie dans un couloir, vous étiez en train de faire autre chose : « Ah il faut que je te parle, tes résultats ils sont tellement nuls », devant tout le monde. Après, vous êtes mal ».

En traitant ici sa commerciale de « nulle », cette chef d'agence s'attaque à la personne et non à son comportement, ce qui constitue une violence identitaire. La nouvelle méthode de management « *Carré d'As* » et la multiplicité de ses actes de suivi contraignants voire infantilisans favorisent ce type de pratiques. En effet, cette nouvelle méthode de management, outre son côté directif, a entraîné aussi une multiplication des indicateurs de mesure. Les commerciaux sont ainsi évalués mensuellement⁵¹ sur près de trente indicateurs. Il est évident qu'aucun ne peut répondre à tous ces critères. D'autant qu'en dehors de ces indicateurs de résultats, ils sont également soumis à une obligation de moyens comme décrit précédemment... Face à cette impossibilité d'être parfait, les commerciaux reçoivent inmanquablement des retours négatifs.

Certains managers les font habilement d'autres moins. Plutôt que de remettre en cause un comportement inapproprié à un moment donné, des managers intégristes remettent en cause

⁵¹ L'évaluation a lieu dans le cadre d'un entretien d'une heure dit : « *entretien de performance* ».

l'identité du salarié au quotidien, ce qui constitue une violence beaucoup plus forte. Généralement les salariés les plus engagés professionnellement sont les plus affectés par ces remarques. Ils culpabilisent souvent et adoptent parfois des stratégies de fuite pour se sortir de ces situations, telles qu'un arrêt maladie ou une démission. D'autres vont jusqu'à la décompensation (burn-out) voire au suicide. La commerciale interviewée a fui « Dream-Land », trouvé un autre emploi mais, à un moment de l'interview, en évoquant ces faits, elle tombe en larmes, révélant la violence du traumatisme subi alors.

Conclusion

Tous les managers de « Dream-Land » ne recourent pas à ces violences dans leurs pratiques managériales. Ces comportements sont heureusement minoritaires et le fait des seuls managers intégristes. Qu'est-ce qui, dans l'organisation, peut expliquer ou favoriser de tels comportements ? Le goût du pouvoir me semble un des ressorts présents pour expliquer l'attitude de ces managers. Ils ont intégré rapidement les nouveaux modes de gestion de carrière de « Dream-Land » et leur souhait est de progresser rapidement dans l'entreprise. Ils pensent qu'en faisant le « forcing » au niveau des résultats commerciaux sans tenir compte de l'état physique et psychologique de leurs équipes, allant même au-delà des exigences exprimées par leur hiérarchie, ils auront une promotion plus rapide. Parfois ils l'obtiennent (cas du chef de secteur dans l'exemple du « crocodile d'or ») d'autre fois pas (cas du manager dans l'exemple de « l'extermination des vendeurs à zéro »).

L'évolution des relations au quotidien à « Dream-Land », comme dans bien d'autres entreprises rend aussi possible ce genre de comportement. L'abolition des distances apparentes dans les relations professionnelles (tutoiement, appel par le prénom, embrassades généralisées) tendant à faire croire qu'il n'y a plus de hiérarchie dans l'entreprise, favorise l'apparition d'un management par l'affectif. La familiarité dans les relations au quotidien rend cette violence ouverte voire insidieuse encore plus forte. Sous des aspects de managers « copains », certains peuvent aller jusqu'à de la violence identitaire et cela est déstabilisant pour les équipes qui ne savent plus comment se situer.

L'évolution générale de cette organisation, passant d'un statut public à privé semble aussi autoriser certains excès de la part de certains managers. En effet, les dirigeants de « Dream-Land » veulent copier systématiquement le modèle privé, jugé par eux meilleur que celui d'organisation publique, avec parfois certains côtés excessifs : primat des résultats commerciaux, exacerbation de la concurrence... aux dépens de la dimension de service public par exemple. Ces choix des dirigeants de « Dream-Land » favorisent sans forcément l'encourager l'attitude de ces managers intégristes. On peut d'ailleurs souligner la position parfois ambiguë des dirigeants de « Dream-Land » lorsqu'ils dénoncent les pratiques de ces managers intégristes.

Quelles conséquences de ces comportements intégristes pour les salariés ? Certains tentent d'y échapper ou de s'y soustraire : fuite (démissionner, changer de service pour aller vers un manager plus humain...), attitude « As if » (faire semblant d'obéir mais ne pas le faire ou seulement partiellement), se désengager, résister. Pour ceux qui n'y parviennent pas, les conséquences peuvent être graves : burn-out voire suicide.

Dans tous les cas, les stratégies développées par les salariés pour se protéger de ces managers intégristes consomment une énergie importante qu'ils ne peuvent plus consacrer à leur travail, ce qui peut générer une augmentation des risques psychosociaux (notamment en lien au stress) et, à termes, moins de productivité. Il paraît donc important que les organisations s'intéressent à la question.

Bibliographie

BOTH Anne, 2007, *Les managers et leurs discours. Anthropologie de la rhétorique managériale*, Bordeaux, PUB.

BOUTET Josiane, 2008, *La vie verbale au travail. Des manufactures aux centres d'appel*, Toulouse, Octares Editions, Collection Travail et Activité Humaine.

BOUTET Josiane, 2010, *Le pouvoir des mots*, Paris, La Dispute.

DE GAULEJAC Vincent, 2011, *Travail, les raisons de la colère*, Paris, Seuil.

FEYNIE Michel, 2010, *Les maux du management. Chronique anthropologique d'une entreprise publique*, Lormont, Le Bord de l'Eau.

FEYNIE Michel, 2012, *Le « As If » management. Regard sur le mal-être au travail*, Lormont, Le Bord de l'Eau.

GOFFMAN Erving, 1968, *Asiles. Etude sur la condition sociale des malades mentaux*, Paris, Editions de Minuit.

VANDEVELDE ROUGALE Agnès, 2017, *La novlangue managériale. Emprise et résistance*, Paris, Erès.

GRENOUILLET Corinne et VUILLERMOT-FEBVET Catherine, 2015, (Sous la Direction de), *La langue du management et de l'économie à l'ère néolibérale. Formes sociales et littéraires*, Strasbourg, Presses Universitaires de Strasbourg.

La dureté feutrée de la communication interpersonnelle au travail : régulation culturelle et médiations empêchées en organisations

Olivia FOLI

Sorbonne Université, CELSA, GRIPIC (EA 1498)

Mots clés : culture affective, normes communicationnelles, bureaucratie, intégration, loyauté, violence

Résumé

L'intégration professionnelle dans une organisation bureaucratique génère des expériences subjectives éprouvantes. Les normes communicationnelles et comportementales découragent l'engagement des personnes dans leur activité de travail. Une « violence ordinaire » se déploie dans les interactions mais elle n'est pas forcément perçue en tant que telle par les individus acculturés à l'ordre dominant, qui la considèrent comme une normalité. La « culture organisationnelle affective » entrave les processus de médiation dans les interactions et on constate des situations d'enfermement relationnel et subjectif d'une grande dureté. Cette dureté est néanmoins feutrée car invisible ou passée sous silence par les acteurs concernés

Introduction

L'objet de cette communication est la dureté relationnelle ressentie par les salariés, en organisation, et ce en quoi elle peut être incomprise par les acteurs concernés, du fait d'un processus d'accoutumance, voire d'assujettissement, à l'ordre dominant. La non régulation et le tabou du conflit, ainsi que la médiation impossible dans certains contextes interpersonnels de travail, sont au cœur du propos. Deux cas de trajectoire d'individus au travail, collectés par entretiens semi-directifs en organisation au cours d'une recherche par démarche qualitative, évoquent une situation de travail pathogène. Elles engagent des processus communicationnels particuliers, que ces deux cas permettent d'exposer. Partant, on analysera les fondements de la dureté se déployant dans les interactions en organisation. Puis on montrera que cette dureté relationnelle est le fruit d'une « culture organisationnelle affective » (Dumas, Martin-Juchat, 2016) particulière, propre à la régulation bureaucratique, dont nous analyserons les fondements et ses effets sur la communication au travail.

1. Les épreuves endurées

Récit 1 : Michèle et le désœuvrement au travail

[Récit reconstitué à partir de mon journal d'enquête et de l'entretien avec Michèle]

L'entretien avec Michèle, une employée du siège, a été obtenu par hasard. A l'occasion d'un sondage téléphonique pour constituer un échantillon d'enquête, j'ai appelé une personne dont le nom avait été tiré au sort sur une liste – celle des salariés postulant à un mi-temps de longue durée dans le cadre d'un plan de départ volontaire de l'entreprise. J'intervenais alors sur demande de la DRH, qui souhaitait comprendre les motivations des agents. Quand la personne ciblée décroche, je me présente et je précise l'objet de mon appel. Je lui demande si elle est d'accord pour répondre à mes questions, maintenant ou plus tard. Sa réaction immédiate est : « *Oh ! Vous ne me dérangez pas du tout ! J'ai tout mon temps !* ». Cette formule m'intrigue et je lui demande ce qu'il fait qu'elle a « tout son temps ». Elle me répond : « *Je n'ai pas de travail.* ». Après un temps de latence dû à ma stupeur et quelques relances pour m'assurer que j'avais bien compris, je lui propose la chose suivante : faire un entretien compréhensif sur son travail, en l'occurrence sur le *manque* de travail. Elle accepte ma proposition et je lui demande alors quelles seraient les conditions favorables pour faire cet entretien. Elle répond qu'il peut avoir lieu tout de suite, par téléphone. Comme je m'inquiète de la confidentialité de ses propos, elle répond que de toute façon toutes les personnes de son bureau sont au courant de sa situation. Cette précision sera mon point de départ pour l'entretien : comment se fait-il qu'elle soit dans une situation pareille si le problème est connu de tous ? De fil en aiguille, j'apprends les choses suivantes.

Michèle a été nommée six mois auparavant au secrétariat de la section. La charge de travail est partagée avec une autre personne, une femme, très ancienne dans la section, ayant les faveurs du chef. Le chef attribue en priorité les tâches à réaliser à cette collègue. Michèle est par conséquent en sous-charge de travail. Dans un premier temps, elle l'a mal supporté. Elle a essayé d'obtenir de sa collègue une meilleure répartition du travail, mais celle-ci a refusé. Michèle est aussi intervenue auprès du chef de la section pour lui dire que cette situation lui semblait absurde et que son inoccupation était pesante pour elle. Le chef a répondu qu'il comprenait le problème mais qu'il était impuissant à le résoudre. Selon lui, modifier la répartition des tâches serait trop compliqué et générerait un conflit. Il a assuré Michèle de sa compassion.

Michèle a également pris des informations sur les possibilités de mutation dans une autre section. La réponse des services de gestion du personnel est qu'une mobilité ne pouvait intervenir que deux ans après la nomination, soit dans un an et demi seulement dans le cas présent. La mutation lui a donc été refusée.

Je demande alors à Michèle si elle pourrait proposer son aide à des personnes de l'équipe et faire ces tâches de façon plus ou moins informelle. Cela lui paraît impossible car l'équipe est

composée d'experts qui travaillent de manière autonome, sans secrétaire. En outre, si Michèle prenait cette initiative, sa collègue risquerait de s'en offusquer et de la dénoncer auprès de leur chef. Quant à aller voir dans les bureaux voisins si elle peut apporter son aide à quoi que ce soit, « *cela ne se fait pas* » (sic) : l'autorisation du chef est absolument indispensable au préalable. Et il serait vain de demander à un responsable de « prêter » un agent à un autre chef de section : cela ne se fait pas non plus car l'effectif d'une équipe est un signe distinctif dans les luttes d'influence.

Nous évoquons alors les dispositions de Michèle à ce jour et pour l'avenir. Elle me dit en être au point où elle ne se cache même plus de son inactivité : elle n'en a plus honte et elle fait ostensiblement autre chose sur son lieu de travail. Elle lit des magazines - auparavant elle les cachait sur ses genoux mais à présent elle les pose sur sa table. Elle fait des mots croisés, prépare son album photo, joue sur l'ordinateur, se consacre à toute trouvaille qui lui permet de passer le temps. Ses absences du bureau tendent également à s'allonger, Michèle s'accordant des temps de pause et de sorties de plus en plus conséquents. Elle va par exemple à la médiathèque du Comité d'Entreprise sur son temps de travail et elle rend visite aux collègues des autres bureaux. Bref : elle joue la montre à longueur de journée.

Michèle n'entrevoit pas d'alternative : sa mutation est bloquée et son chef ne cherche pas de solution. Elle se dit minée par cette situation. Elle a l'impression de perdre ses compétences, de « désapprendre », de ne plus savoir faire. Quand on lui confie une tâche, elle se trouve lente à la réaliser. Elle dit qu'elle vit mal sa situation et que cela la perturbe dans sa vie privée également. Ses tentatives d'adaptation atteignent leurs limites : malgré tous les aménagements inventés pour tenir, elle se sent affectée et disqualifiée par cette situation. Elle a profité du plan social pour réduire son temps de travail - elle passera bientôt à mi-temps. Elle envisage peut-être de consulter un représentant syndical pour lui exposer son problème et essayer d'obtenir une mutation.

Récit 2 : Régine et la quête de réalisation de soi dans son travail

Je synthétise ici un entretien semi-directif sollicité pour les besoins de ma recherche.

J'ai recueilli le témoignage d'une experte qui travaille dans l'ombre pour réaliser des études « dans les règles de l'art » dans le domaine de l'économie. Il s'agit d'une femme très qualifiée, rentrée sur concours au niveau de direction, avec une ancienneté d'environ 20 ans dans l'organisation. Elle exerce dans une direction générale puissante car au cœur de l'activité de l'organisation : celle des études mobilisées pour la régulation des marchés. Voici ce qu'elle déplore. Les experts recrutés à un haut niveau de qualification (l'organisation employeuse est très prestigieuse dans le domaine et beaucoup d'experts jeunes diplômés aspirent à y être embauchés) déchantent une fois en poste. Selon elle, les sujets d'étude définis au sommet et prescrits aux équipes ne sont pas des plus pertinents eu égard aux enjeux du marché. Elle déplore le fait que la pertinence des études réalisées ne soit pas optimale. En outre la réalisation des travaux et l'élaboration du cadre d'analyse théorique sont bridés par la hiérarchie. Ainsi, on attend de

l'expert qu'il se plie aux remarques de son chef, que celui-ci soit plus calé en économie que lui ou non. Avec l'expérience l'expert comprend qu'on attend de lui qu'il fasse remonter « le bon chiffre », c'est-à-dire celui qui abonde dans le sens de la position que veut défendre l'organisation à l'égard des pouvoirs publics et du monde politique.

Ces contraintes sont proches de celles décrites par Vingré (2006) sur l'activité dans une institution fermée. Les attentes de la hiérarchie sont inculquées aux nouveaux entrants par le truchement des allers-retours imposés dans le processus de rédaction et de contrôle du contenu. Le cadre supérieur relit le produit fini, fait dessus des remarques manuscrites, sans se soucier de leur caractère lisible ou compréhensible. Il n'y a pas forcément de proposition constructive pour supprimer ou améliorer la partie défailante. C'est au rédacteur de se mettre à niveau, d'interpréter éventuellement le sens des remarques. Le document sera renvoyé à son auteur autant de fois que nécessaire. Ce mécanisme favorise l'intériorisation des attentes du chef par le subordonné : la prescription inculque autant le respect des injonctions de la hiérarchie que la tâche à réaliser.

Avec le temps et par la force des usages, Régine a trouvé une parade pratique et identitaire. Elle a aménagé sa journée de travail pour effectuer ce qui relève, à ses yeux, d'une activité digne d'intérêt. La charge de travail prescrite étant modérée, elle arrive à dégager du temps en parallèle pour mener des travaux s'affranchissant du contrôle hiérarchique. Elle travaille ainsi sur des sujets qu'elle définit elle-même ou sur des thèmes d'études investis par ailleurs au sein de sa direction mais qu'elle se laisse la liberté d'explorer à sa manière, selon le cadre théorique et la méthodologie qui lui conviennent. Elle réalise ces activités en sus de sa charge formelle de travail, le plus souvent en fin de journée, à partir de 17h. La plupart du temps, elle choisit de garder ces réalisations clandestines, soit parce que les sujets traités sont jugés inutiles ou inintéressants par sa hiérarchie, soit parce que la théorie de référence ou la méthodologie mobilisées ne rentrent pas dans les canons imposés. Ces tâches procurent néanmoins une grande satisfaction intellectuelle, nécessaire à l'engagement dans le travail de l'experte interviewée. Elle envisage de dispenser des cours dans l'enseignement supérieur, de manière tout aussi clandestine, c'est-à-dire en son nom propre plutôt qu'en tant que représentante de l'organisation. L'investissement déployé dans son activité vivifie son goût du travail ainsi que son sentiment d'être dans une dynamique d'apprentissage permanent, valeur primordiale à ses yeux dans son rapport au travail.

2. Une « violence ordinaire »

Ces deux récits correspondent à des situations pathogènes, dans le sens où le rapport subjectif au travail est entaché. Michèle se résigne à accepter une sous charge chronique de travail, assimilable à une situation de « placardisation » (Lhuillier, 2002). Le droit du travail est bafoué concernant les conditions de travail et leurs conséquences sur la santé. Quant à Régine, elle s'accommode du faible intérêt des tâches qui lui sont confiées et des conditions d'activité qui lui sont imposées. Elle renonce à son désir de métier et œuvre dans la clandestinité pour préserver des aspects subjectivement structurants. Cela lui apporte une relative satisfaction mais a aussi un coût, lié à la frustration quasi-permanente, la prise de risque et la reconnaissance impossible.

Même si leurs tenants et aboutissants sont différents, ces situations relèvent du « travail empêché » (Clot, 2008). Les processus psychiques d'accès au sens de l'activité sont en effet freinés. La perte de sens survient lorsque surgit « une déliaison entre les préoccupations réelles des travailleurs – une certaine idée du travail et d'eux-mêmes par exemple – et des occupations immédiates qui leur tournent le dos. Le sens même de l'activité réalisée, de l'action en cours, se perd trop souvent quand disparaît dans le travail du sujet, ou des sujets, le rapport entre les buts auxquels il faut se plier, les résultats auxquels il faut s'astreindre et ce qui compte vraiment pour eux. » (Clot, 2008, p 9). Le développement du sujet, de ses capacités et de ses affects à travers l'activité habituelle, est alors entravé.

Les deux situations exposées sont en outre caractérisées par un défaut de médiation dans les interactions au travail. Une médiation managériale est inenvisageable. Dans un cas parce que le responsable hiérarchique est directement actif dans la mise en place d'une organisation du travail pathogène ; dans l'autre parce que l'ordre dominant impose l'allégeance et qu'une demande pour un mode opératoire alternatif serait déboutée, voire sanctionnée, par la hiérarchie. Le seul recours possible serait celui de la mobilisation d'un contre-pouvoir : le syndicat (envisagé par Michèle) ou la médecine du travail⁵². Dans chaque cas, l'individu a recherché des médiations auprès de son équipe et de sa hiérarchie, mais il n'a pas résolu le problème de manière efficace et durable. Ces situations peuvent être qualifiées de violentes dans la mesure où la personne est maintenue dans un processus entravant la possibilité d'exposer sa situation, de questionner l'organisation du travail et d'obtenir une médiation managériale.

Bien qu'il n'y ait pas vraiment de plainte et que les interviewées suggèrent plutôt leur résignation à l'égard d'un construit organisationnel et communicationnel, le mal-être est palpable et les deux personnes subissent la situation. Elles déploient des ressources pour y faire face mais elles n'en ressortent pas indemnes pour autant. Néanmoins, la lutte n'est pas présente dans les récits. Régine y a renoncé, si tant est qu'elle l'ait sérieusement envisagée (ce que la synthèse d'interview donnée ici ne permet pas d'établir). Michèle évoque un recours syndical mais, dans la

⁵² Pour des raisons établies dans la monographie de cette entreprise mais trop longues pour être exposées ici, le recours à la DRH n'est pas envisageable.

séquence proposée, cette idée émane plutôt de l'échange avec la chercheuse, éveillant l'idée d'une action possible, que d'une perspective personnelle. On ne sait pas si elle a agi en conséquence par la suite.

Même si le terme de violence n'est pas nommé, une dure épreuve subjective est vécue. Pour l'analyser, appuyons-nous sur l'ouvrage que Gilles Herreros lui consacre : *La violence ordinaire dans les organisations* (2012). Le mal-être ressenti par les personnes au travail est le vecteur par lequel la violence est décelable. Celle-ci se loge dans de « multiples comportements éminemment ordinaires, entre collègues, entre hiérarchiques et subordonnés, le plus souvent recouverts d'insignifiance parce que relevant, en apparence, des règles du jeu de la vie au travail, qui sont sources de tensions, d'humiliations, de vexations, d'injustices » (p 13). Il faut, pour repérer cette violence ordinaire, écouter l'expression de son éprouvé par les personnes qui la vivent. Les témoignages à la première personne, où des sensibilités et des subjectivités s'expriment, le permettent. La violence n'entraîne pas nécessairement souffrance. Elle est plutôt révélée par le mal-être éprouvé quant à l'exercice de l'activité, un mal-être finalement banal et extrêmement répandu dans les organisations, selon Herreros. Il est l'indice de « l'ordinaire d'une violence qui s'invisibilise pour se faire accepter, qui s'invisibilise à force d'être accepté » (p 10). « Le mal-être est simplement un indicateur à partir duquel il devient possible de remonter la chaîne [de l'] agir qui, dans l'organisation [...], engendre du « pâtir », et ce d'autant plus facilement qu'il est le, plus souvent tu ou ignoré. » (p 13).

D'où la violence éprouvée émane-t-elle ? Dans ces récits, il n'est nullement question d'actes langagiers brutaux. Peut-être des termes injurieux ou désobligeants ont-ils été prononcés, mais les personnes concernées ne les reprennent pas en illustration ou en explication des motifs de leur mal-être. Il semble tout de même qu'une violence communicationnelle s'exerce, reposant sur des remarques du quotidien, paraissant anodines mais suscitant bel et bien de la vulnérabilité. Des actes langagiers spécifiques découragent les velléités critiques des individus. Ils sont plus ou moins implicitement et insidieusement invités à réviser leurs positions, à considérer que ce qu'il leur paraît insatisfaisant est en fait tout à fait normal et qu'ils doivent s'en contenter. Derrière ce « normal » s'imisce l'ordre dominant et ce qu'il détermine comme « la normalité », c'est-à-dire ce qui relève de la norme communicationnelle et comportementale dans le groupe d'appartenance. Ce rappel à la norme bride la possibilité de débattre et de chercher des médiations. Voire pire : comme la norme ne se dit pas – elle s'éprouve seulement, au gré de la trajectoire dans l'entreprise et des épreuves cumulées – l'individu est livré à lui-même dans des situations anxiogènes faisant mal-être, mais qu'il ne peut ni décoder ni confier à quiconque. Ou alors, s'il le fait, est-ce au risque de voir son témoignage dénigré, voire disqualifié, et d'être sanctionné par une marginalisation, à l'instar de ce que j'ai pu montrer sur la disqualification des « plaintes de mal-être » et la stigmatisation des plaignants (Foli, 2009). Seules les personnes disposant de ressources identitaires suffisantes parviennent à décoder le processus communicationnel à l'œuvre et à ajuster leurs attitudes en conséquence. Le cas de Régine illustre cet aménagement, autant fondé sur un ajustement identitaire que sur un *modus vivendi* pratique.

Ainsi se révèle le caractère ordinaire et néanmoins incommode, voire étouffant, de la dureté communicationnelle à laquelle se confrontent les individus dans les interactions. Nous pouvons la qualifier de violence ordinaire faisant épreuve subjective et mal-être au travail. Du fait d'une habitude découlant de l'intégration dans le milieu, elle est plus ou moins invisible et les personnes la subissant osent plus ou moins se l'avouer à elles-mêmes. Il s'agit à présent de comprendre ses soubassements ainsi que de voir dans quelle mesure cette dureté adopte les atours de la normalité et se déploie de manière feutrée.

3. La « culture organisationnelle affective » sous-tendant la dureté des interactions

Que dire de la dureté relationnelle éprouvée par les salariés et de leur relative accoutumance ? Comment expliquer que des individus la subissent durablement ? Comment s'opèrent et s'actualisent l'impossibilité de débattre et de trouver des médiations ?

Considérons, pour répondre, la « culture organisationnelle affective » (Dumas, Martin-Juchat, 2016) avec un travail émotionnel attendu par l'organisation, une « dynamique de conformation aux attendus émotionnels », ainsi que des codes affectifs participant d'une normalisation des affects (Dumas, Martin-Juchat, 2016).

Derrière les deux cas exposés se déploie en effet un phénomène éminemment social et collectif. On peut supposer que si des personnes osent rabattre leur collègue ou leur subordonnée sur du non travail et la regardent s'arranger avec une situation intenable mais visible par tous (celle de Michèle), c'est que la plupart des acteurs concernés considèrent comme à peu près normal ce qu'il se passe, pour des raisons restant à élucider. Il en est de même pour une personne qualifiée (Régine) qui voit certes l'aberration de la situation (ses compétences ne sont pas vraiment utilisées et l'experte risque de se déqualifier à force de ne plus les mobiliser) mais qui s'en contente peu ou prou, même si elle évoque sa grande frustration quand on prend le temps de l'écouter.

Les deux récits exposés sont tirés d'une monographie réalisée par démarche qualitative (Foli, 2008). Ils sont caractéristiques de la régulation sociale bureaucratique, dominante dans cette organisation (Foli, 2014). Ils sont un point d'entrée qui permet de tirer les fils de la « culture organisationnelle affective » dans ce genre d'univers.

L'organisation étudiée est en charge d'une mission régalienne pour la régulation d'un marché à l'échelle européenne. Elle est une institution employant 15 000 salariés à l'époque de l'enquête et son fonctionnement s'apparente à celui d'une administration centrale. La nature du travail des « agents » est essentiellement administrative : ils réalisent des tâches de contrôle des flux et de collectes d'information, alimentant les décisions institutionnelles. L'organisation correspond à l'idéal-type « rationnel légal » webérien : pour des raisons d'efficacité et de rationalité productive, l'ordre organisationnel est régi de manière impersonnelle selon des textes et

règlements ayant force de loi (Weber, 1921/1995). Il s'agit d'un univers où on se méfie de l'arbitraire et de l'influence que pourraient avoir des relations personnalisées sur l'atteinte des objectifs régaliens. La préservation de la légitimité et de l'autorité de l'institution sur son marché est un enjeu central eu égard à sa mission de régulation. A ce titre, à des fins de rationalisation et d'impartialité, l'organisation du travail est fondée sur des principes relevant de l'impersonnalité. Le recrutement se fait par concours, les personnes recrutées sont assignées à une catégorie statutaire et sont supposées interchangeable dans leur catégorie, l'avancement dans la carrière est régi par ancienneté avec une carrière minimum garantie, etc.

L'organisation « idéal-typique » bureaucratique génère une régulation culturelle spécifique, comme l'ont montré les travaux suivants, désormais classiques. L'école américaine a mis en évidence les dysfonctions paradoxalement générées par un plan conçu pour être le plus rationnel possible. Elle a en particulier établi que la bureaucratie encourage l'adoption de comportements ritualistes, où la règle et son application deviennent une fin en soi, indépendamment des conditions de son application (Merton, 1940/1997). En France, Michel Crozier décrit le « phénomène bureaucratique » et son cercle vicieux. Fondée sur la centralisation des décisions et l'évitement relationnel, l'organisation bureaucratique encourage la « participation en demi-teinte », dite aussi « participation sans engagement » (Crozier, 1963). Elle légitime les comportements conformes à l'ordre dominant. Dans l'organisation étudiée, les prescriptions hiérarchiques sont prégnantes, le contrôle des comportements et de leur conformité quasi-permanents. Ainsi les individus sont-ils sommés de se plier aux prescriptions, quand bien même celles-ci induisent de ne pas connaître les finalités de l'activité confiée ni de pouvoir discuter des conditions d'exercice (rythmes, charge de travail, coordination, circulation des informations, etc.). Il en est de même des conditions de travail. L'ordre régalien prévoit des recours légaux mais, au fondement de l'ordre organisationnel, la question du management et d'une éventuelle capacité d'ajustement collective n'est pas envisagée. La régulation bureaucratique valorise finalement la « participation sans engagement » (Crozier, 1963) : l'ordre dominant rabat les personnes sur des fonctions et il est « de bon ton » d'épouser le rôle formel attendu, c'est-à-dire de ne pas trop s'engager dans l'activité à réaliser ni dans les modes opératoires.

Partant, l'intégration de l'individu dans l'organisation s'accompagne d'une acculturation et d'une familiarisation à l'égard des normes communicationnelles et comportementales dominantes. Dans la bureaucratie, ces normes sont celles du repli sur les « attentes formelles de rôle » (Goffman, 1974/1991) et prescrivent le respect des injonctions hiérarchiques, un engagement modéré dans son travail, l'accoutumance à la non justification des décisions, le tabou de la discussion et du conflit (puisque l'individu doit se plier sans sourciller à l'ordre supérieur).

La « culture organisationnelle affective » est transmise et intériorisée par les sanctions positives et négatives dans les interactions. Elle est fondée sur des normes communicationnelles implicites, acquises par l'intégration. Celles-ci font épreuves subjectives car, pour s'intégrer, l'individu est sommé de mettre en berne ses velléités de participation. Cela fait violence, mais violence

ordinaire, essentiellement déployée dans le quotidien des interactions. En effet, il n'est écrit nulle part qu'un responsable hiérarchique a le droit de déposséder un agent de tâches à effectuer, ou de demander autant de fois qu'il le veut à son subordonné de faire, défaire et refaire son travail. Il n'est pas non plus écrit que le subordonné doit répondre aux injonctions sans sourciller, quelles qu'elles soient.

Pourtant l'allégeance est de mise. Elle s'acquiert par l'expérience. Des petites phrases circulent, telle « la confiance n'exclut pas le contrôle », légitimant le droit de regard des chefs, tout comme celui des collègues d'ailleurs. L'autoritarisme se fait sentir à travers les sanctions négatives (battre froid un agent du jour au lendemain ; le sommer d'arrêter ses demandes d'étayage par la péremptoire formule « c'est comme ça » ; répondre à un souhait d'arbitrage par une remarque blessante – « arrêtez de faire l'enfant ») et les sanctions positives (des passe-droits par exemple, telles les réponses rapides aux messages ou aux demandes d'entrevue).

Notons que la ressource tirée de la règle est valable dans les deux sens : l'agent peut opposer à son chef ses droits statutaires et alors restreindre ses possibilités d'action. Ainsi la règle contraint l'individu autant qu'elle le protège : face aux velléités hiérarchiques, les individus ont une possibilité de résistance qui est de « négocier leur participation » et de ne la donner « que quand ils sont assurés d'en tirer des bénéfices qu'ils jugent suffisants » (Crozier, 1963, p. 252). A ce titre pourrait être interrogée une éventuelle dureté relationnelle vécue par certains responsables hiérarchiques quand les subordonnés conditionnent leur participation à ce que prévoit leur statut, indépendamment des enjeux productifs. Par exemple, un agent est en droit de respecter à la minute près ses horaires de travail statutaires, quand bien même il s'agirait de terminer une tâche urgente ou de prendre part à une réunion importante.

Finalement, la dureté communicationnelle interpersonnelle est omniprésente et légitimée par la culture affective bureaucratique. La question du sens du travail et de l'engagement subjectif de l'individu sont hors champ, car réglées par un ordre organisationnel impersonnel et hiérarchisé. Les individus apprennent l'allégeance et, finalement, l'impossibilité d'une discussion et d'une médiation dans les interactions. Les personnes qui entretiendraient malgré tout un désir de participation et d'engagement dans leur travail doivent le faire de manière habile, dans la clandestinité (cas de Régine) ou en adoptant des modes d'interactions ne heurtant pas les normes communicationnelles dominantes. C'est aussi seulement dans le respect de ces normes que peut se déployer une médiation dans les interactions. Michèle explique ainsi sa trajectoire récente par des arguments relevant du respect de la hiérarchie. Peut-être obtiendra-t-elle en définitive une médiation. Mais on voit aussi à quel point la soumission à l'ordre organisationnel comporte un coût subjectif et dans quelle épreuve d'endurance Michèle est engagée, puisque l'obtention d'une médiation est pour le moins fastidieuse. On peut également dire, à partir de son récit, que son intégration l'empêche de percevoir le caractère intolérable de la situation. L'intégration produit une forme de loyauté induisant, en cas de dysfonctionnement, un aveuglement quant aux causes organisationnelles.

Ainsi l'acculturation aux normes prescrites dans la bureaucratie suscite-t-elle une soumission consentie pouvant conduire à l'écrasement de la subjectivité, jusqu'à ne plus s'avouer à soi-même sa frustration (cas de Régine) ou son mal-être profond (cas de Michèle). Les contreparties offertes à cet assujettissement, qui passent ici par des conditions d'emploi avantageuses (rémunération, carrière, etc.), compensent le coût subjectif à payer, mais jamais totalement, même si l'individu intégré parvient à se raisonner et à s'accommoder des conditions qui lui sont offertes.

La communication organisationnelle entretient finalement la reconnaissance par l'assujettissement, par « un processus qui noue ensemble constitution de soi et soumission » comme le montre Heller (2009, p 109) s'inspirant de la théorie du pouvoir de Foucault⁵³. La surprise est ici que cet assujettissement n'est pas vraiment médié par des dispositifs communicationnels qui figureraient un nouveau type de salarié, à travers des discours managériaux, des pratiques gestionnaires et des médias d'entreprise. Il s'adosse plutôt aux interactions quotidiennes dans un univers réglementaire où l'ordre hiérarchique et la mission régaliennne priment. La figure du dirigeant de l'institution est certes omniprésente dans les médias, mettant en exergue sa puissance à l'échelle européenne. Ce symbole rejaillit en interne, tout l'ordre hiérarchique étant justifié par cette figure d'autorité au nom de laquelle on se plie aux ordres. Mais on peut penser que la culture affective est avant tout médiée par les interactions et « les pratiques du corps affectif comme média » (Martin-Juchat, 2008).

On peut alors discuter de « l'agir affectif » par lequel « l'émotion met l'acteur en mouvement et l'expression permet d'engager un processus de médiation par l'interaction et l'instauration d'un dialogue entre différentes parties prenantes » (Martin-Juchat, Lépine et Aznar, 2018). En considérant à quel point cet « agir affectif » est canalisé par les normes du milieu, on perçoit sa position aux frontières des subjectivités individuelles et de la communication affective. Dans la bureaucratie, il est neutralisé quand il repose sur un désir d'engagement subjectif dans le travail. Les processus de médiation dans les interactions sont ainsi neutralisés. Cela produit une déliaison entre les affects suscités et mobilisés dans les situations quotidiennes de travail et la manière dont ses affects sont pris en considération par la culture organisationnelle dominante. « Le tiraillement entre les émotions nécessairement présentes dans toute forme d'action et de décision et l'injonction à les réguler » (Martin-Juchat, Lépine et Aznar, 2018) est, dans chaque récit présenté, résolu de manière asymétrique. Les aspirations des deux personnes ne sont pas légitimes eu égard à l'ordre dominant ; la régulation des émotions se fait clairement en défaveur de leur désir de réalisation de soi par le travail.

Un processus spécifique à la régulation communicationnelle bureaucratique se dessine : les normes communicationnelles dominantes suscitent une dureté relationnelle accompagnée d'une médiation impossible ». Cela fait épreuve subjective et, finalement, « violence ordinaire ». Il

⁵³ Foucault M., « Le sujet et le pouvoir » dans Foucault M., *Dits et écrits*, tome IV, Paris, Gallimard, 1994, p 783-812.

s'agit d'une violence feutrée, fruit de la loyauté, dont les individus n'ont pas forcément conscience mais dont ils subissent pleinement les effets. Elle s'actualise dans les rapports intersubjectifs et engendre parfois un mal-être. On peut supposer que ce genre de processus est actif dans d'autres univers organisationnels que ceux bureaucratiques, quand l'adhésion à une culture organisationnelle forte est prescrite.

Bibliographie

CLOT, Yves. *Travail et pouvoir d'agir*. Paris : PUF, 2008

CROZIER, Michel. *Le phénomène bureaucratique*. Paris : Seuil, 1963

DUMAS, Aurélia et MARTIN-JUCHAT, Fabienne. Approche communicationnelle des émotions dans les organisations : questionnements et implications méthodologiques. *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [en ligne], le 01 septembre 2016 [consulté le 13 septembre 2017], n. 9. Disponible sur le web <<http://rfsic.revues.org/2103>>

FOLI, Olivia. *Plaintes, normes et intégration. Le cas d'une organisation bureaucratique.*, Paris : thèse de doctorat université Paris Dauphine, 2008.

FOLI, Olivia. Une participation impossible ? Processus communicationnel de disqualification des plaintes individuelles en organisation. *Communication & Organisation*. Décembre 2009, n°36, p. 33-44.

FOLI, Olivia. Un travail empêché ? Les effets des modes de GRH et de management dans les organisations bureaucratiques. Dans ABALLEA, François et MIAS, Arnaud (dir.). *Organisation, gestion productive et santé au travail*. Toulouse : Octarès, 2014, p. 135-146.

GOFFMAN, Erving. *Les cadres de l'expérience*. Paris : Editions de Minuit, 1974/1991 (trad.). ISBN 9782707313720.

HELLER, Thomas. Reconnaissance et communication : une logique de l'assujettissement. *Communication & Organisation*. Décembre 2009, n°36, p. 108-120.

HERREROS, Gilles. *La violence ordinaire dans les organisations. Plaidoyer pour des organisations réflexives*. Toulouse : Erès, 2012.

LHUILIER, Dominique. *Placardisés. Des exclus dans l'entreprise*. Paris : Seuil, 2002. ISBN 978-2020443043.

MARTIN-JUCHAT, Fabienne. Penser le corps affectif comme un média. *Corps*. Janvier 2008, n°4, p. 85-92.

MARTIN-JUCHAT, Fabienne, LEPINE, Valérie et AZNAR, Marine. L'agir affectif dans le travail d'encadrement : un objet de recherche interdisciplinaire. *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [en ligne], 01 janvier 2018 [consulté le 10 juin 2018], n°12. Disponible sur le Web <<http://journals.openedition.org/rfsic/3471>>. ISSN 2263-0856.

MERTON, Robert K. Bureaucratie et personnalité. Dans MERTON, Robert K. *Eléments de théorie et de méthode sociologique*. Paris : Armand Colin, 1997 [1^{ère} ed. 1940], p. 188-197.

VINGRE, Paul. Les coûts de l'observation. De la participation à l'enquête dans une institution fermée. *ethnographiques.org* [en ligne], 01 octobre 2006 [consulté le 8 février 2019], n°11. Disponible sur le Web <<http://www.ethnographiques.org/2006/Vingre.html>>. ISSN 1961-9162.

WEBER, Max. *Economie et société, les catégories de la sociologie*. Tome I. Paris : Plon, 1921/1995. ISBN 9782081307704.

Évaluation des compétences communicationnelles des managers : l'Assessment Center en question(s)

Élise LE MOING-MAAS

Institut des Hautes Études des Communications Sociales, Bruxelles, PROTAGORAS, chercheure associée au PREFics (EA 7469)

Mots clés : assessment center, évaluation, rationalisation des compétences managériales, récit auto-ethnographique, pratique scientifique

Résumé

Cette communication propose un questionnement sur le principe de l'Assessment Center, démarche qualifiée de scientifique par les professionnels qui la réalisent, et sur sa performativité sur les managers qui vivent cette expérience. L'objectif de cette pratique d'évaluation est de tester, via des mises en situations fictives, les compétences managériales d'analyse et de compréhension d'un contexte, celles qui se manifestent dans la manière de gérer sa relation à l'autre et enfin la résistance au stress. Dans un premier temps, nous présenterons une méthodologie de recherche construite à partir de la rédaction d'un récit auto-ethnographique. Dans un deuxième temps, au travers d'extraits de notre récit auto-ethnographique, nous reviendrons sur le déroulement de l'exercice. Puis, nous interrogerons le caractère scientifique voire manipulateur de l'Assessment Center et la rationalisation des compétences managériales, en particulier communicationnelle.

Introduction

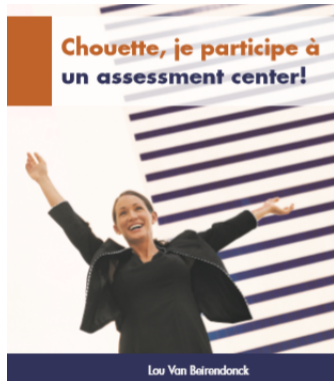
*« À la demande de votre institution, nous vous invitons à **un assessment center le 10 juillet 2018**. Votre programme débutera à **08 :30** et durera **toute une journée**. (...) Durant votre Assessment Center⁵⁴, nous souhaiterions voir de quelle manière vous*

⁵⁴ Ce processus de sélection et d'analyse des compétences est couramment utilisé par les grandes entreprises nationales et internationales publiques et privées (General Electric, RTBF, ING...) lors du recrutement et des entretiens d'évaluation des managers.

« Souhaitez-vous un avis détaillé, sur la compatibilité d'un candidat avec une fonction précise? Nous vous recommandons un Assessment Center. Il compose tous les 6 éléments et donne des informations sur les

abordez un certain nombre de situations professionnelles. (...) N'oubliez pas : nous sommes là pour vous aider ! (...) » (extrait du mail que nous avons reçu le 22 juin 2018)

En juin 2018, la direction de la Haute Ecole Belge où nous travaillons nous demande de passer un « Assessment Center » avant de nous confier la présidence de la section Relations Publiques. Nous nous retrouvons dans la position de manager occupée jusqu'en 2014 et quittée, entre autres raisons, pour éviter de nous soumettre à ce type d'expériences manipulatoires, intrusives et à la scientificité discutable (Le Moëne, Parrini-Alemanno, 2010). Cependant ces pratiques, représentatives de la rationalisation des pratiques managériales dans leurs dimensions communicationnelles et symboliques (Maas, 2016 ; Desmoulins, Le Moing-Maas 2019), constituent justement l'objet de nos recherches. Nous avons accepté cette « invitation », qui nous donnait accès à un terrain difficilement accessible, avec l'ambition de pratiquer de l'auto-observation et d'utiliser nos analyses dans le cadre de nos recherches sur l'évolution des compétences communicationnelles que doivent désormais posséder les managers-leaders (David-Blais, Hall, 2005).



Et conformément au titre d'un guide proposé par le centre d'Assessment, guide « à parcourir tranquillement afin d'aborder l'AC sans appréhension et en connaissance de cause », nous nous sommes dit, à notre corps défendant, « *Chouette, je participe à un Assessment Center !* ».

L'objectif de l'Assessment Center est d'évaluer, via des mises en situations fictives, les compétences managériales d'analyse et de compréhension d'un contexte, celles qui se manifestent dans la manière de gérer sa relation à l'autre et enfin la résistance au stress d'un candidat envoyé par un employeur et/ou futur employeur. Bonnet et Bonnet évoquent l'évaluation et la capacité de « médiation à la fois exigeante et facilitatrice, favorable à l'autonomisation des acteurs » (2008, p.104), relatives à la « posture du professionnel averti ou expert » du manager. C'est justement ce type de postures que les « coachs », certains ont des formations en psychologie d'autres des certifications de coaching, qui encadrent les exercices propres aux Assessment Centers vont tenter d'analyser. Les Assessment Centers sont pratiqués en majorité dans deux cas différents : lors d'un recrutement pour évaluer, voire départager, des candidats ou lors du dispositif d'évaluation annuel des compétences, en particulier managériales, dans les grosses organisations. Nous évoquerons ici essentiellement le 1^{er} cas, bien que notre recherche s'intéresse aux deux situations.

Dans cette communication, premier volet d'une recherche sur les pratiques d'évaluation des compétences communicationnelles des managers, nous tentons d'éclairer et de questionner aussi

bien la légitimité de la pratique de l'Assessment Center, que ce qui se pratique et ce qui se joue pour le manager lors d'un Assessment Center. Nous nous positionnons dans une perspective critique par rapport à cette pratique qui nous paraît :

- si elle est scientifique, potentiellement pouvoir mettre à jour des éléments du caractère de la personne qui vont au-delà de la dimension professionnelle,
- si elle ne l'est pas, de se révéler injuste et manipulateur quant à l'utilisation faite par le management qui va utiliser les résultats de cette évaluation.

Nous évoquerons la manière dont nous nous sommes appuyée sur le récit auto-ethnographique, une auto-réflexion critique et réflexive qui se construit aussi dans la relation que le récit suscite avec le lecteur (Dubé, 2016). Puis, nous reviendrons sur le déroulement de l'exercice en interrogeant le caractère scientifique, voire manipulateur, de l'Assessment Center et la rationalisation des compétences managériales, en particulier communicationnelle.

1. Méthodologie : le récit auto-ethnographique comme recueil de données primaires

Dans le cadre de cette recherche, nous avons fait preuve d'opportunisme en transformant une contrainte imposée par la direction de notre institut universitaire en un terrain qui n'ouvre pas facilement ses portes aux chercheurs. Également, certains bricolages nous ont permis de pénétrer et de rendre compte du « côté obscur » de cette pratique organisationnelle qu'est l'Assessment Center. Malgré l'accord d'utilisation de cette expérience comme terrain de recherche par les consultants du cabinet d'Assessment, il est précisé lors de l'exercice que le praticien s'engage à ne pas garder les documents donnés pour les exercices ; même les feuilles de brouillon sont récupérées : « *Tous les documents que vous utilisez et remplissez sont traités de façon confidentielle. Veuillez vérifier que vous n'emportez pas de documents, de brouillons ou de matériels, lorsque vous quittez vos bureaux* ». Donc, si nous avouons avoir pris ces documents en photo, il y a rupture de confiance à les utiliser tels quels lors d'une recherche et nous ne décrirons pas les situations imaginées évoquées lors des exercices. Il nous paraît important pour l'analyse ultérieure de préciser les conditions de ce dispositif d'évaluation pour le manager : des clauses de confidentialité vis-à-vis des commanditaires (l'employeur ou futur employeur) ne permettent pas au candidat de savoir précisément quelles compétences et quels « savoir-être » seront observés par les évaluateurs. Le fait que le praticien/participant à l'Assessment Center et le chercheur soit une seule et même personne, et que cette personne considère l'Assessment Center comme une pratique intrusive induisant une violence subjective dans la construction de l'éthos du manager, pose également un certain nombre de questions d'ordre pratique, méthodologique et déontologique. Est-il possible de jouer le jeu et de réaliser des exercices exigeants tout en gardant le recul nécessaire à une certaine réflexivité ? Cette posture favorise-t-elle la reconstruction de la réalité étudiée de l'expérience vécue ou au contraire la violence symbolique de l'exercice

constitue-t-elle un biais difficile à dépasser ? Comment dépasser une posture « micro-critique » (Heller, Huet, Vidaillet, 2013) ?...

Notre posture de départ par rapport au cabinet d'Assesment Center est celle d'un manager testé pour un poste. Pour Paillé (2007), dans la tradition compréhensive wébérienne, c'est le témoignage de ce manager qui, par sa collaboration, va permettre au chercheur d'être « au plus près de l'expérience » et de reconstruire la réalité étudiée. Or, comment peut se construire le dialogue lorsque le participant à une situation sociale est le chercheur ? Nous avons précédemment travaillé avec les ethnométhodes. Même si elles encouragent à être membre, elles demandent une posture distanciée. Notre enjeu était ici de construire des données en tant qu'acteur de la situation. D'où l'adéquation du récit de vie de l'acteur/chercheur basé sur l'expérience, aussi bien physique qu'émotionnelle, comme l'évoquent Ellis et Bochner (2000) à propos de l'auto-ethnographie. Il nous a semblé qu'à travers notre choix du récit auto-ethnographique, la position de participant/chercheur favorisait la reconstruction de la réalité étudiée de l'expérience vécue. Une production de données qui donne accès aux motivations, aux actions cachées. Pour Dubé, « ce qui distingue l'auto-ethnographie des autres approches autobiographiques, c'est qu'elle transcende la pure narration de soi pour s'engager avec davantage de profondeur dans l'analyse culturelle et dans l'interprétation » (Dubé, 2016). Cette phase d'auto-ethnographie « devient une manière singulière de présenter de façon significative et consciente, le phénomène culturel vécu, questionné, recherché » (Rondeau, 2011, p. 49). Ce type de récit nous a permis d'exercer notre propre réflexivité aussi bien face à notre pratique de manager et à la construction de notre éthos professionnel que dans le cadre de notre projet de recherche sur la rationalisation des pratiques communicationnelles des managers.

2. Extrait du récit « auto-éthnographique » de notre Assessment Center

D'après Chang (2008), les récits auto-ethnographiques se divisent en 4 catégories : « descriptive-réaliste, confession-émotionnelle, analytique-interprétative et imaginative-créative » (p.143). Notre récit nous paraît difficile à catégoriser. Descriptif-réaliste, il permet au lecteur d'imaginer la scène par sa précision et nous aidera dans l'analyse du contexte des interactions. L'enjeu de cet exercice et notre opinion avant analyse sur l'Assessment Center, citée plus haut dans cette communication, nous amènent également à insérer dans notre récit quelques éléments de catégorie confession-émotionnelle. Ces éléments participeront à questionner la performativité de l'exercice dans la construction de l'éthos du manager.

Extraits : « Bruxelles, 10 juillet 2018, 8 heures du matin, il fait doux, c'est une belle journée d'été. Après avoir été brièvement accueillie - j'espère que je n'avais pas les mains moites car cela signifierait mon état de stress - j'attends, avec quatre autres personnes, dans la salle à manger d'une maison de maître, telle qu'elles sont nombreuses à Bruxelles. Un petit déjeuner est à notre disposition, personne ne parle. Je me dis que, parmi ces personnes, certaines sont en concurrence

et se demandent qui est « l'autre ». Est-ce cette mise en situation est un fait exprès ? J'ai tendance à le penser. Ce sera le seul moment de la journée où je croiserai d'autres « invités ». Une consultante vient me chercher et m'amène à l'étage dans un petit bureau sobre, une table, un fauteuil de bureau, deux chaises face au bureau. Une fenêtre s'ouvre sur de la végétation et me permettra de m'évader de temps en temps malgré le rythme intensif. Des documents et des feuilles de brouillon vertes sont posés sur le bureau. C'est mon bureau pour la journée, m'indique-t-elle. Après quelques minutes de doute et une envie d'être ailleurs, mon esprit et mon corps se mettent en condition. Je retrouve ma posture et mon masque de manager, comme l'évoquerait Goffman. Le stress s'éloigne et laisse place à une forme d'excitation. Me voilà prête à jouer le jeu pour montrer mes compétences, ma motivation et ma « compatibilité culturelle » avec mes employeurs (pour lesquels je travaille depuis déjà 2 ans). (...)



Les exercices s'enchaînent, sans pause, des périodes de travail, seule, très seule, par rapport au travail habituel du manager, des jeux de rôles avec les deux coachs, l'un qui joue l'interlocuteur N+1 ou N-1, l'autre qui observe et prend des notes. Je retrouve des situations que j'ai déjà vécues, d'autres me paraissent plus improbables. Sur le binôme qui m'analyse, l'une est plus sympathique que l'autre. Comme dans les films, me dis-je, il y a « good cop et bad cop ». Cela

entre-t-il dans la cadre d'une tentative de déstabilisation du candidat ? (...)

Le premier exercice « l'inbasket » est le passage obligé des exercices de l'Assessment Center. Il est décrit dans l'ensemble des documents que j'ai consulté sur le sujet et dans le guide évoqué plus haut : une consultante me remet 25 documents concernant le service que je suis censée diriger. Trois-quarts d'heure de préparation plus tard, je rencontre mon « directeur général » pour lui faire part du classement des 25 documents, par ordre d'importance, et des décisions prises par rapport aux situations / problèmes évoqués dans ces documents. Je suis censée être en prise de poste et le voir pour la première fois. L'exercice demande de la concentration, des capacités d'analyse, d'organisation et du bon sens. Je me prends au jeu et j'ai l'impression que ça se passe bien. Même si, dans ma pratique professionnelle, je serais d'abord allée voir mon équipe et j'aurais interrogé mes collaborateurs sur les situations avant de prendre mes décisions. Chaque exercice est suivi d'une « auto-critique » de ma performance avec le consultant qui a pris des notes. Je n'ai, à mon grand dam, aucun retour de sa part sur ma performance. (...) N'ayant pas d'appétence pour jouer la comédie et n'étant pas particulièrement douée pour ça, je trouve vraiment désagréable le fait d'être observée et analysée in situ. Mon comportement et mes choix lors des mises en situation s'en ressentent. Je me dis également que le biais induit a forcément un impact important quant à l'analyse de l'interaction. Est-il pris en compte lors de l'évaluation par les consultants ?

Un sandwich et quatre exercices plus tard, cette journée sous tension se termine et, là encore, je dois analyser et dévoiler à mes coachs, en toute « honnêteté et confiance », mon ressenti sur la journée et surtout sur mon sentiment de réussite ou d'échec aux différents exercices. Pleine de bonne volonté, je me sou mets encore une fois et n'ai pas plus de retour que les fois précédentes. Ai-je réussi ? Réussi quoi, puisque de toutes les façons, à ce stade, je n'ai aucune précision sur ce qui a été évalué. Je suis raccompagnée à l'accueil par l'une de mes consultantes. Elle me remercie et m'informe que les résultats seront communiqués directement à ma direction et que la décision de m'informer des résultats, de partager l'analyse issue de l'Assessment Center dépend de mon directeur. Bruxelles, 10 juillet 2018, 17h, il fait doux, c'était une belle journée d'été ! ».

Un mois et demi plus tard, fin août, au détour d'une conversation avec un collègue, nous apprendrons que nous aurons en effet le poste. Quelques mois plus tard, en janvier, j'arguais d'une recherche sur le sujet pour avoir enfin un retour sur cet Assessment Center. Notre directeur finira par nous remettre les résultats fournis par le cabinet, retenus jusque là non par mauvaise volonté mais par manque de temps ou simple oubli.

3. Évaluation des compétences managériales lors de l'Assessment Center : procédé scientifique rassurant ou prescription managériale ?

Il nous semble important de revenir sur l'histoire de ce dispositif, afin de comprendre le fonctionnement de l'Assessment et ses effets sur les managers dans une perspective critique.

De la sélection des espions en période de guerre à celle des managers

Les Assessment Centers ont été utilisés, au départ, durant la Première Guerre Mondiale. À l'époque, les Allemands se servaient de cette technique pour sélectionner leurs officiers. Les Etats-Unis vont adopter à leur tour cette pratique durant la Seconde Guerre Mondiale. L'OSS (Office of Strategic Services) utilisait l'Assessment Center pour les soldats et les civils destinés à l'espionnage. Dans les années 50, American Telegraph & Telephone (AT&T) devient la première entreprise du secteur privé à se servir de l'Assessment Center comme méthode pour évaluer le potentiel de ses managers. Le dr Douglas Bray, docteur en psychologie, directeur des ressources humaines chez AT&T, a dirigé pendant 25 ans, une étude faisant état du suivi des carrières des managers, au fur et à mesure de leur progression dans l'entreprise. D'après le docteur Bray, l'étude montre que la technique de l'Assessment Center permet de prédire la réussite d'une personne à l'exercice d'une fonction. L'Assessment Center fut adopté au sein d'AT&T et de grandes compagnies comme IBM, Sears, Standard Oil, GE et J.C. Penney. L'Assessment Center est arrivé en Europe par le biais des filiales de ces grands groupes américains et anglo-saxons. Ce n'est que dans les années 1980 que le concept d'évaluation comportementale va faire son arrivée en France et en Belgique pour le recrutement de jeunes diplômés ou de commerciaux. Air France, Carrefour, Monoprix font partie des premières entreprises françaises à avoir testé l'Assessment

Center. Aujourd'hui, l'Assessment Center est une méthode utilisée dans le monde entier, à la fois dans le secteur public et privé, afin d'affiner la sélection de collaborateurs et d'identifier les voies de développement de ces derniers. Lors de notre étude, recherchant l'histoire de l'Assessment Center sur le web, nous avons constaté que les cabinets d'Assessment Center n'indiquent pas sur leur site web l'origine de ce dispositif. Nous trouvons cependant un historique dans le guide « Chouette, ... ». En revanche, ces cabinets capitalisent sur le caractère scientifique, sans utiliser le mot, et décrivent un modèle testé depuis des années et qui a prouvé son efficacité, pour mobiliser/soumettre les candidats.

Le critère scientifique comme justification de la prescription managériale

Nous l'avons constaté, et les entretiens avec les managers testés en seconde phase de notre étude (en cours lors de la rédaction de cet ouvrage) nous le confirment, l'invitation à l'Assessment Center génère un stress et rares sont les managers qui s'y rendent volontiers et avec plaisir. À la lecture des documents proposés aux candidats pour les informer, le cabinet insiste justement sur la dimension scientifique, sans la nommer. Il nous semble que tout est fait pour éviter ou réduire la remise en cause de la méthode de l'Assessment Center par le participant. Le guide « Chouette, je participe à un Assessment Center » vise à réduire les interrogations des participants et à éviter la remise en cause de la méthode. Dès la question 4, le lecteur va apprendre « Pourquoi les Assessment Centers ont-ils autant de succès ? (...) En outre, cette méthode s'inscrit dans le vaste courant de réflexion autour des compétences, caractéristique des 20 dernières années. » (p. 13). De nombreux graphiques, « matrice de compétences », et informations sur l'évaluation sont fournis aux candidats en insistant sur le professionnalisme des consultants : « Les évaluateurs n'observent pas votre comportement au hasard. Ces professionnels ont reçu une formation pour mesurer et analyser de façon systématique les informations qu'ils détectent dans votre comportement. » (p. 23). En fin de guide, un chapitre intitulé « Le moment de vérité » (p. 62) aborde les questions plus sensibles du type : « Puis-je faire semblant lors d'un Assessment Center », « Les hommes et les femmes ont-ils les mêmes chances ? », « L'avis des évaluateurs est-il toujours correct ?... Ce guide de 96 pages, qui se termine par « La plupart des participants en gardent le souvenir d'une journée agréable et enrichissante. », particulièrement exhaustif, fait le tour des questions et des objections des candidats. Le contenu est extrêmement précis, le ton est bienveillant et pédagogique et de nombreux témoignages illustrent les propos. Tout est fait pour éviter la moindre objection quant à la méthode, rassurer et montrer au candidat qu'il a de la chance de pouvoir profiter d'un assessment center qui « respecte une procédure 'démocratique' plutôt positive » (p. 14).

Le guide « Chouette, je participe à un Assessment Center » s'appelait, avant de changer de titre, « Comment survivre à un Assessment Center », comme il est écrit en toutes lettres dans l'introduction du guide. Ce changement de titre nous paraît intéressant à signaler car nous sommes là dans un processus d'antiphrase. Les consultants qui mettent en pratique les exercices de l'Assessment Center ne sont pas dupes de l'état d'esprit de leur candidat. Celui-ci obéit à

l'injonction de « jouer » le jeu et tente de se persuader qu'il s'agit d'une opportunité, comme lui conseille le cabinet : « Le plus important lors d'un assessment center est que vous restiez simplement vous-même. C'est ainsi que vous en retirerez le plus ! » (Extrait du mail d'invitation). La récurrence, dans les quelques entretiens en cours mais aussi dans les documents, de l'idée que « l'on ne peut pas tricher ! » associée à l'injonction d'être « naturel » et « soi-même » renforce la prescription managériale sous couvert que cette évaluation de vos compétences va vous permettre de vous améliorer et d'être ainsi plus efficace. Le guide le précise ainsi : « Nous cadrons de toute évidence cette manière d'évaluation dans l'opportunité d'en apprendre plus sur vous-même et d'ainsi évoluer vers une croissance et un développement personnel. Nous espérons sincèrement que vous exploiterez cette chance qui vous est offerte en participant à un assessment center. » (p. 7). En référence à Thomas Heller (2004), nous sommes bien ici dans la reconnaissance des « savoir-être » comme des compétences que le manager, tant dans ses dimensions personnelles que professionnelles, peut, voire même doit apporter à l'organisation. Le questionnement que l'on peut avoir par rapport à l'évaluation de ces compétences est justement là où s'arrête la part du professionnel, où commence l'analyse des dimensions personnelles et la séparation entre la personne publique et la personne privée.

Conclusion : Tensions entre méthode, contexte et compétences

La volonté, l'objectif d'analyser des compétences douces, compétences communicationnelles qui se révèlent généralement à partir de la compréhension d'un contexte, de la création de sens organisationnel (Vidaillet, 2003) entre en contradiction avec la méthode : une méthode prescriptive et rationalisante qui mène à une standardisation des compétences communicationnelles pour les managers et à l'injonction à la performance individuelle. L'exercice en lui-même relève d'une mise en scène et d'une pièce de théâtre dont vous êtes le héros malgré vous. En tant que manager, l'Assessment Center fait partie d'un rite prescrit auquel vous vous êtes soumis, qui plus est avec le sourire ! Le besoin des directions de « disposer d'outils susceptibles d'apporter une réponse à la prévisibilité du comportement des salariés, connaissance nécessaire dès lors que l'individu devient un objet de gestion » (Heller, 2004, p. 5) s'illustre parfaitement au travers du dispositif de l'Assessment Center. Le recours à ce type de méthode nous paraît également paradoxal, dans un contexte de crise managériale avec d'une part, une recherche de réduction des incertitudes de la part des organisations et, d'autre part, la mise en avant de modes de management justement basée sur la bienveillance... prescrite. Dans la perspective de poursuivre cette recherche, nous avons réalisé des entretiens avec des managers évalués et des commanditaires d'évaluations (parfois ils sont dans les deux cas). Il en ressort qu'il est difficile de trouver des managers qui acceptent dans un premier temps de se confier sur le sujet. Ils acceptent plus facilement lorsque vous signalez avoir également été soumis à l'exercice. De la même manière, notre récit auto-ethnographique, par son partage, nous permet de libérer la parole des managers et de les inviter à la réflexivité. Nous concluons notre

communication par la citation d'un manager qui, lors d'une discussion informelle avant notre Assessment Center, nous disait : « Tous les trois ans, je dois en refaire un. La première fois, j'ai énormément stressé, depuis je subis. Vas-y tranquille, de toutes les façons, on ne peut pas tricher ».

Bibliographie

BONNET, R. BONNET, J. (2008). Postures managériales et évolution des compétences d'encadrement et de direction. *Communication et organisation* [En ligne], 33 | 2008, mis en ligne le 01 juin 2011, <http://communicationorganisation.revues.org/498> DOI : 10.4000/communicationorganisation.498

DESMOULINS, L. LE MOING-MAAS, E. (2019). Fabrication, diffusion et normalisation de la parole managériale. *Communication et Management* 1/19. Ed. ESKA, Paris.

CHANG, H. (2008). *Autoethnography as method*. Walnut Creek, CA : Left Coast Press Inc.

DAVID-BLAIS, M, HALL, J. (2005). Le leadership au secours du gestionnaire traditionnel : étude critique sur le succès d'une théorie. *Études de communication* [En ligne], 28 |, mis en ligne le 20 novembre 2014, consulté le 14 mars 2017. URL : <http://edc.revues.org/257> ; DOI : 10.4000/edc.257

DUBÉ, G. (2016). *L'autoethnographie, une méthode de recherche inclusive*. Présences Vol. 9, Université du Québec à Rimouski

HELLER, T. (2004). Savoir-être, pouvoir et enjeux identitaires : une critique de l'idéologie du soi. *Communication et organisation* 24 | 2004, mis en ligne le 27 mars 2012 consulté le 20 février 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2888> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.2888>

HELLER, T., HUET, R. et VIDAILLET, B. (2013). *Communication et organisation. Perspectives critiques*, Presses universitaires du Septentrion

HELLER, T. (2017). Prescrire et engager. Théorie de l'engagement, rationalité managériale et enjeux de la communication. *Études de communication*, 49 | 2017, 57-72.

LE MOËNNE, C., PARRINI-ALEMANNO, S. (2010). Management de l'évaluation et communication. *Communication et organisation* [En ligne], 38 | 2010, mis en ligne le 01 décembre 2010, consulté le 30 septembre 2016. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/1365>

MAAS, E., (2016). Culture managériale versus culture en action : les dimensions régulatrices des dynamiques culturelles dans les organisations. *Communication et Management* 2/16. Ed. ESKA, Paris.

PAILLÉ, P. (2007). La recherche qualitative : une méthodologie de la proximité. In Dorvil H. (dir.) *Problèmes sociaux Tome III. Théories et méthodologies de la recherche* (p 409-443). Presses de l'université du Québec. Québec.

RONDEAU, K. (2011). L'autoethnographie : une quête de sens réflexive et conscientisée au cœur de la construction identitaire. *Recherches Qualitatives*, ResearchGate, vol. 30(2), janvier 2011, p. 48-70.

VIDAILLET, B. (dir.), (2003). *Le sens de l'action. Karl E. Weick : sociopsychologie de l'organisation*. Paris : Vuibert.

Communication organisationnelle et libéralisme autoritaire

Jean-Luc MORICEAU

Université d'Evry, IMT-BS, Université Paris-Saclay, LITEM (EA 7363)

Mots clés : libéralisme autoritaire, performativité de la communication organisationnelle

Résumé

A la lecture du livre de Chamayou sur le libéralisme autoritaire, nous nous demandons s'il n'y a pas une part obscure, celle justement du libéralisme autoritaire, qui est véhiculée par la communication organisationnelle. L'idéologie ultralibérale sous-tend en effet certains outils, concepts et théories sur lesquels repose la communication organisationnelle. Le cas de la théorie des parties-prenantes est notamment développé.

Argument

La communication organisationnelle aime présenter son côté brillant et humaniste, son attachement à l'authenticité, dialogue, écoute, diversité, reconnaissance, responsabilité. Mais elle sait qu'elle a aussi un côté obscur, autoritaire, escamoté, que tout cela doit être au service des intérêts de l'entreprise, ou plutôt des actionnaires. C'est ce deuxième discours, implicite, très largement partagé, blotti dans nos habitudes et nos méthodes et véhiculé dans nos enseignements, qu'il convient d'examiner.

Mais voilà, ce second discours semble si semblable au discours néolibéral autoritaire dont Chamayou (2018) vient de retracer la généalogie et les accointances douteuses, que cela ne peut nous laisser sans troubles ni inquiétudes. Ne devons-nous pas à nouveau nous demander qu'est-ce que la communication organisationnelle performe ? Ne participe-t-elle pas, sans vouloir, sans savoir, à un discours et des pratiques qui placent le droit de propriété individuelle au-dessus de tous autres ? N'y a-t-il pas alignement ou confusion entre la communication de l'organisation et celle au nom de ceux qui prétendent en être les propriétaires : les actionnaires ? Son langage et ses théories ne sont-ils pas contaminés par un discours dont il s'agit d'être attentif aux origines ?

Cette proposition d'autocritique ne désigne pas de responsable mais prend seulement au sérieux la performativité des discours et peut-être les ambiguïtés du mot communication. Reconnaître ce côté obscur est indispensable pour lui résister.

Une première partie présente la généalogie du libéralisme autoritaire proposée par Chamayou (2018), fort avec les faibles et faible avec les forts, évitant toute redistribution sociale, amoindrissant le pouvoir parlementaire, mouvements sociaux, droits syndicaux, de la presse, garanties judiciaires mais laissant faire les grandes entreprises, les grands patrons et les grandes exploitations. Nous soulignons à quel point un tel discours est au cœur des théories, outils et pratiques de la communication organisationnelle, notamment l'utilisation du « dialogue » avec les parties-prenantes comme arme stratégique, la création et promotion de théories qui disqualifient toute opposition aux actionnaires (théorie de l'agence, l'entreprise comme nœud de contrats), la subvention sélective des recherches et porteurs de discours, la revendication de normes auto-imposées pour éviter les lois contraignantes.

La seconde partie analyse deux cas de communication organisationnelle en montrant comment volontairement ou non celle-ci performe à plus ou moins grande échelle un discours néolibéral autoritaire. Un premier cas, en suivant l'approche de l'observation affective de la communication organisationnelle (Moriceau, 2016) lors des Jeux Olympiques de Rio de Janeiro montre derrière l'esthétisation du monde (Lipovetsky & Serroy, 2013) porté par la communication organisationnelle, l'envers postcolonial du décor, l'ordre militarisé et surtout la promotion d'un statu quo social, où chacun conserve sa place quelle que soit sa performance – ce qui va à l'encontre de l'esprit des jeux. Indépendamment de son contenu, la communication performe un ordre conservateur et réactionnaire. Le second cas, à partir d'une analyse des « Monsanto Papers », analyse les pratiques organisationnelles de la multinationale au prisme des pratiques ultralibérales caractérisées par Chamayou : promotion de think tanks et de recherches ad hoc, communications biaisées, revendications de normes pour éviter des lois, désinformation, etc.

La troisième partie invite au débat et proposera quelques pistes pour une communication organisationnelle et une recherche sur la communication organisationnelle moins autoritaires. Outre la prise de conscience des sources libérales autoritaires qui envahissent nos discours et conceptions, une insistance sur le fait que les discours et images produisent un partage du sensible, ordonnent le temps et lient les événements (Rancière, 2000), qu'ils affirment qu'il y a des formes de vies qui méritent d'être vécues et d'autres indignes (Fassin, 2010), que contre certaines identités assignées il s'agit de conserver des lignes de fuite, des fissures, des possibilités d'autres récits, du polyphonique, des anté-récits (Boje, 2001), etc.

Une communication organisationnelle moins autoritaire laisse du travail au lecteur (Barthes, 1970), partage avec lui la création du sens, se pense non comme transmission mais performance qui bouge le partage du sensible et multiplie les possibilités de lecture (Rancière, 2008).

Bibliographie

BARTHES, Roland, *S/Z*, Paris, Seuil, 1970.

BOJE, David., *Narrative methods for organizational & communication research*, Thousand Oak, CA : Sage Publications, 2001.

CHAMAYOU, Grégoire, *La société ingouvernable. Généalogie du libéralisme autoritaire*, Paris : La Fabrique, 2018.

FASSIN, Didier, Évaluer les vies : essai d'anthropologie biopolitique, *Cahiers internationaux de Sociologie*, v.128/129, 2010, p.105-115.

LIPOVETSKY, Gilles & SERROY, Jean, *L'Esthétisation du monde. Vivre à l'âge du capitalisme artiste*, Paris : Gallimard, 2013.

MORICEAU Jean-Luc, Une approche affective de la communication organisationnelle, *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [En ligne], n°9, URL : <http://rfsic.revues.org/2478>, 2016.

RANCIÈRE, Jacques, *Le Partage du sensible*, Paris : La Fabrique, 2000.

RANCIÈRE J., *Le Spectateur émancipé*, Paris : La Fabrique, 2008.

L'ombre portée par le discours managérial : ambivalence discursive et fragilisation subjective

Agnès VANDEVELDE-ROUGALE

Université Paris Diderot - Université de Paris, chercheuse associée au Laboratoire du Changement Social et Politique (EA 7335)

Le texte de la communication amendé a été soumis par les auteurs.es et sélectionné pour l'ouvrage *Le côté obscur de la communication des organisations* (MSHA, 2020)

Mots clés : discours managérial ; euphémisation du pouvoir ; fragilisation subjective

Résumé

Cette communication questionnera l'influence subjective du discours managérial moderne, en s'appuyant sur une étude socio-anthropologique menée en France et en Irlande auprès de personnes s'estimant victimes de harcèlement moral au travail et sur des observations réalisées auprès de jeunes professionnels dans le cadre d'échanges portant sur leurs expériences. Elle montrera l'ambivalence de ce discours qui peut contraindre la parole du sujet et nourrir son insécurisation, exerçant une forme de violence insidieuse susceptible de le fragiliser.

Argument

Les évolutions socio-économiques des dernières décennies (sensibilité individualiste et remise en question de l'autorité et de l'ordre établi depuis les années 1960, économie de service et d'ajustement à la demande à partir des années 1970, émergence de « l'évidence éthique » et affirmation du besoin de sens à la fin du vingtième siècle...) ont entraîné une évolution du travail avec une importance croissante donnée aux individus et aux relations interpersonnelles. Il s'agit

d'obtenir l'efficacité en concertation avec les salariés, employés comme managers, en s'appuyant sur les aspirations individuelles et une euphémisation du pouvoir.

Avec le courant du développement personnel depuis les années 1980-90, une rhétorique de l'autonomie et du développement de soi dans une culture du résultat et de l'urgence contribue à mobiliser la subjectivité des individus au service des organisations, marchandes comme non marchandes. Elle se traduit notamment dans leur communication institutionnelle, par exemple dans les rubriques « qui sommes-nous », « notre vision » ou « carrières » de leurs sites Internet, dans des chartes présentant leurs politiques en matière de prévention des risques psychosociaux ou de responsabilité sociale, mais aussi dans les préconisations discursives adressées aux salariés comme aux candidats à l'entrée sur le marché du travail (avec le « personal branding » ou encore les ouvrages de « self-help » mettant l'accent sur le « management de soi », y compris de ses émotions au travail).

À l'heure de l'émergence dans les organigrammes de certaines entreprises de « chief happiness officers », ou « responsables du bonheur », ayant pour fonction de promouvoir le bien-être au travail, cette communication questionnera la mise au centre apparente du sujet et de son développement personnel au travail. Elle s'inscrit dans un cadre pluridisciplinaire, mobilisant une méthodologie issue de l'analyse de discours et les apports de la psychosociologie et de la sociologie clinique du travail.

À partir d'une étude socio- anthropologique menée en France et en Irlande, principalement sur la base d'entretiens cliniques de recherche auprès de personnes s'estimant victimes de harcèlement moral au travail, et du recueil d'observations sur la difficulté à dire le mal-être au travail et à se déprendre de la lecture organisationnelle réalisées depuis près de dix ans auprès de jeunes professionnels dans le cadre d'échanges portant sur leurs expériences, cette communication montrera l'influence subjective potentiellement délétère du discours managérial moderne.

En particulier, elle exposera son ambivalence, par exemple entre prévention des risques psychosociaux et dissimulation de la violence interpersonnelle ou organisationnelle, ou entre promotion d'un sujet autonome et infantilisation. Puis elle développera comment cette ambivalence contraint la parole du sujet et nourrit son insécurisation. En appui sur l'hypothèse selon laquelle « [i]l y a violence dès lors qu'elle est ressentie, qu'elle soit ou non nommée comme telle par ceux qui l'éprouvent » (Herreros, 2012 : 17-18), cette communication montrera ainsi que le discours managérial moderne, porteur d'un idéal du sujet au travail « efficace », « responsable » et en perpétuelle « progression », exerce une violence susceptible de fragiliser l'individu.

Bibliographie

BOUSSARD, Valérie, DEMAZIÈRE, Didier et MILBURN, Philippe (dir.). *L'injonction au professionnalisme. Analyses d'une dynamique plurielle*. Rennes : Presses universitaires de Rennes, 2010. ISBN 978-2-7535-1003-6

BRUNEL, Valérie. *Les managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique du pouvoir ?*. 2e éd. Paris : La Découverte, 2008. ISBN 978-2-7071-5623-5

FEYNIE, Michel. *Le « As If » Management. Regard sur le mal-être au travail*, Lormont : Le bord de l'eau, 2012. ISBN : 978-2-35687-191-6

GAULEJAC, Vincent (de) et HANIQUE, Fabienne. *Le capitalisme paradoquant. Un système qui rend fou*, Paris : Le Seuil, 2015. ISBN : 978-2-02-118825-7

GLADY, Marc et VANDEVELDE-ROUGALE, Agnès (dir.). *Parler face aux institutions. La subjectivité empêchée, Langage et Société*, N°158, Paris : éditions de la MSH, Nov. 2016. ISBN 978-2-7351-2091-8

LE TEXIER, Thibault. *Le maniement des hommes. Essai sur la rationalité managériale*, Paris : La Découverte, 2016. ISBN 978-2-7071-8657-7

HERREROS, Gilles. *La violence ordinaire dans les organisations. Plaidoyer pour des organisations réflexives*, Toulouse : Erès, 2012. ISBN 978-2-7492-1632-4

VANDEVELDE-ROUGALE, Agnès. *La novlangue managériale. Emprise et résistance*, Toulouse : Erès, 2017. ISBN 978-2-7492-5371-8

Des affects temporels difficiles à vivre et à dire dans les grands cabinets d'audit

Marie CARCASSONNE

Université Paris-Dauphine, Institut de Recherche Interdisciplinaire en Sciences Sociales (UMR CNRS INRA 7170-1427)

Mots clés : Cabinets d'expertise comptable et d'audit, Analyse discursive, Affects temporels

Résumé

À partir d'un corpus d'une douzaine d'entretiens recueillis auprès d'experts-comptables travaillant soit dans un grand groupe international, soit dans un « petit cabinet » (de moins d'une quinzaine de salariés), nous montrerons comment les uns comme les autres critiquent « en creux » la façon de travailler dans un grand cabinet.

Nous convoquerons pour cela, au-delà d'une analyse de contenu, une approche discursive de la narration (Laforest, 1996 ; Nossik, 2011) tenant compte des aspects interactifs (Vion, 1992) et énonciatifs (Kerbrat-Orecchioni, 1980 ; Rabatel, 2008) des discours en question.

Ces discours seront de plus analysés en tenant compte du contexte suivant : les « grands cabinets » ont une légitimité forte concernant les normes comptables dans cette profession. Les comptabilités (normes comptables et de vérifications comptables) se sont historiquement construites d'abord sur des normes nationales dans des cabinets indépendants de moyennes ou petites tailles et sont aujourd'hui bousculées par la « normalisation européenne », laquelle se calque, à quelques nuances près, sur les normes anglo-saxonnes des quatre grands réseaux mondiaux de cabinets (d'audit et d'expertise comptable) d'origine anglo-saxonne (PWC, KPMG, Deloitte, Ernst & Young). Ces derniers sont dénommés « Big Four »⁵⁵ par les acteurs de la profession et fonctionnent sur le territoire français sur le mode de la franchise, avec des entités nationales dirigées par des associés et des directeurs locaux⁵⁶.

Dans la narration de leur parcours, les interviewés travaillant en petit cabinet avancent les mêmes « raisons » et les mêmes façons de les dire pour justifier rétrospectivement leur choix d'avoir

⁵⁵ Ces groupes sont passés de huit à six au milieu des années 80, puis à cinq en 98 et à quatre aujourd'hui.

⁵⁶ Il existe d'autres cabinets internationaux de moindre envergure (BDO, Grant Thornton, Mazars et RSM) qui mettent eux aussi en tension les petits cabinets nationaux, tout comme le font les « gros » cabinets nationaux français ; ces quelques éléments sont donnés afin d'éclairer le discours que tiennent les interviewés sur leur activité professionnelle, en particulier quand ils opposent « petit » et « grand » cabinet.

quitté un grand cabinet pour travailler dans un petit cabinet : tous indiquent qu'ils ont le sentiment d'avoir une activité plus intéressante car plus diversifiée, plus conviviale (avec un « relationnel » plus fort), plus libre dans l'organisation du temps de travail (avec davantage d'autonomie et de responsabilités), moins stressante du fait de l'absence du poids de la hiérarchie qui exerce une pression forte. Dans la mesure où ils sont présentés comme modifiant la façon de vivre le temps passé au travail, ces aspects peuvent être vus comme des « affects temporels ». L'analyse permet de montrer que les experts comptables travaillant en petit cabinet se présentent comme prêts à accepter des contraintes fortes (dont les horaires très lourds), mais pas celles de revivre les affects temporels qu'ils ont très difficilement vécus en grand cabinet. Même s'ils ne sont pas toujours explicitement dits, ces affects difficiles à vivre se comprennent par comparaison avec ce qui se dit des petits cabinets comme étant les suivants : l'ennui des tâches répétitives, la froideur des contacts, le manque de liberté, le stress et la pression de la hiérarchie.

Ci-dessous, l'analyse discursive d'un extrait montre comment émerge ce type de signification (l'interviewé B dirige actuellement un petit cabinet ; il indique en B 63⁵⁷ :

- 1 donc c'est vrai que le week-end on peut dire que je suis avec ma famille dans la journée /
 2 et le soir je suis là / très souvent /
 3 donc c'est vrai que : : : <souffle> c'est un peu harassant quoi /
 4 mais y a pas le stress que je peux imaginer que pourrait avoir /
 5 que je pourrais avoir si j'étais dans un grand groupe comme cadre supérieur dans la finance ou dans la compta /
 6 et on me dise « attends ton résultat c'est de la merde » et tout [...]
 9 donc ça crée des tensions / ça crée un stress que je n'ai pas moi / d'accord /

Les marques subjectives suivantes sont en affinité pour renforcer les propos sur la difficulté à vivre les horaires très lourds en petit cabinet : évaluations par le fait (avec l'indication des moments de présence au cabinet : le soir même le week-end, l. 1-2), terme appréciatif (« harassant » l.3) lui-même renforcé par l'intensificateur paraverbal (souffle l.3), les modalisations (« c'est vrai que » l. 1 et 3) ainsi que l'atténuateur « un peu » (qui peut se comprendre ici comme une litote, tout en gardant son aspect atténuant). Néanmoins, B présente ces horaires comme préférables aux affects temporels négatifs (« stress » l. 4 et 9, « tensions » l. 9) que l'on peut vivre dans un « grand groupe » : le discours rapporté en 6 (« ton résultat c'est de merde »), lui-même renforcé par l'intensificateur « et tout » relève certainement d'un discours emblématique d'attitude et non d'un discours rapporté littéralement ; il produit néanmoins un effet de réel sur la forme de mépris (affect temporel) qu'a pu ressentir l'interviewé quand il travaillait dans un grand groupe. Cet extrait permet de dire en creux, et sans en prendre la

⁵⁷ Conventions de transcription : A1 signifie qu'il s'agit de la 1ère prise de parole de A dans l'entretien, A1.23 signifie qu'il s'agit de la 23ème ligne de transcription au sein de la 1ère prise de parole de A. Une « ligne » correspond ici à morceau de texte transcrit, sans critère particulier, même si l'on a essayé de retourner à la ligne en fin de courbe intonative ; (2 sec) : pause de 2 secondes ; xxx : incompréhensible (un x par seconde) ; : : : : : allongement de syllabe ; / : respiration intonative supérieure à 20 centisecondes ; traditionNEL : syllabe dite de façon appuyée.

responsabilité énonciative, que les affects temporels (stress, tension, mépris) vécus en grand cabinet sont en partie dus à la hiérarchie qui n'est pas nommée en tant que telle mais incluse dans des pronoms indéterminés (« on » l.6), « ça » l. 9). B fait en outre écho à ce qu'il a déjà évoqué en creux auparavant (en B2 et en B6) dans l'entretien à propos d'une hiérarchie dont il ne partageait pas les valeurs : ce phénomène d'auto- dialogisme produit un effet d'insistance et montre l'importance de contenu pour B même s'il évoque de manière indirecte.

Dans l'ensemble du corpus, on constate que les interviewés travaillant en petit comme en grand cabinet insistent tous néanmoins sur l'aspect formateur et la légitimité conférée par une expérience dans un grand cabinet : ils emploient la métaphore de la « carte de visite » (entretiens 1, 6, 9, 11) ou du « tremplin » (entretiens 7, 10) pour conseiller une première expérience dans l'un des « Big 4 ». Finalement, les discours produisent tous l'effet d'un discours très contrôlé, surveillé et de ce fait « lissé » (au sens d'Oger et Ollivier-Yaniv 2006). L'analyse du discours de ceux qui travaillent en petits cabinets permet de montrer que cet effet de « contrôle » du discours (à propos des grands cabinets) est à attribuer aux faits suivants :

- i) les critiques sont émises indirectement par le biais de la comparaison entre grands et petits cabinets,
- ii) elles sont de plus toujours nuancées (en pointant les avantages résumés au paragraphe précédent).
- iii) De plus, l'effacement énonciatif apparaît toujours plus fort dans les extraits critiquant les grands cabinets que dans les autres parties de l'entretien.

Ainsi, tout se passe comme si cette expérience continuait à faire pression sur les interviewés, qu'il s'agisse de parler de leur expérience passée en grand cabinet ou de leur expérience actuelle en petit cabinet : cette pression s'exercerait jusque sur la scène énonciative des entretiens ici analysés. Ceux qui travaillent en grand cabinet ont un discours encore plus « lissé », la critique y étant encore moins perceptible mais affleurant néanmoins à la surface du discours.

Différents niveaux de contextes (contexte de recueil, contexte professionnel, contexte idéologique) seront reconvoqués en dernier lieu pour expliquer les contenus et ces façons de les dire. Le « petit cabinet » et le « grand cabinet » seront caractérisés in fine comme correspondant dans ce corpus à des espaces-temps associés à des valeurs affectivo-idéologiques très différentes, c'est-à-dire à des chronotopes au sens de Bakhtine (1978) ; et cette opposition traversant le corpus sera analysée comme correspondant à une critique « contrôlée » du mode de travail et de l'idéologie des grands cabinets. On indiquera enfin en quoi ces discours complètent les observations de Stenger (2017) qui a identifié un certain nombre de contraintes relationnelles au sein des « Big Four ».

Bibliographie

BAKHTINE M., 1978 [1975/1934]. « Du discours romanesque », dans M. Bakhtine, *Esthétique et théorie du roman*, Paris, Gallimard, p. 83-233.

LAFOREST M. (dir.), 1996, *Autour de la narration : les abords du récit conversationnel*, Québec, Nuit Blanche.

KERBRAT-ORECCHIONI C., 1980, *L'énonciation, de la subjectivité dans le langage*, Paris. A. Colin

NOSSIK N., 2011, « Les récits de vie comme corpus sociolinguistique : une approche discursive et interactionnelle », *Corpus*, 10, 119-135.

OGER C. et OLLIVIER-YANIV C., 2006, « Conjuré le désordre discursif. Les procédés de « lissage » dans la fabrication du discours institutionnel », *Mots. Les langages du politique* [En ligne], n° 81, mis en ligne le 01 juillet 2008. <http://mots.revues.org/675>

RABATEL A., 2008, *Homo narrans. Pour une analyse énonciative et interactionnelle du récit*, Limoges, Lambert-Lucas.

STENGER S., 2017. *Au coeur des cabinets d'audit et de conseil de la distinction à la soumission*. Paris, PUF.

VION R., 1992, *La communication verbale, analyse des interactions*, Paris, Hachette.

AXE 2 : DISCRIMINATION, ASSIGNATIONS CATEGORIELLES

Le « culte de la clarté », ou le côté obscur de logiques communicationnelles en Martinique : le cas des métiers d'accueil des publics

Thierry BELLANCE (1) et Patrice JESSY (2)

1 : Université des Antilles et de la Guyane, LC2S (UMR 8053)

2 : Université de Corse, Lieux, Identités, eSpaces, Activités (UMR 6240)

Mots clés : colorisme, stratégies de communication, discriminations, genre.

Résumé

Cette contribution entend porter un regard critique sur les stratégies communicationnelles de certaines entreprises martiniquaises usant de référents symboliques discriminants dans le cadre d'embauche et d'occupation de métier d'accueil des publics. Ce faisant, nous aborderons la notion de colorisme, entendue comme le fait de favoriser les individus à la peau claire au détriment de ceux porteurs d'une carnation plus foncée. Ce « culte de la clarté » sera ainsi questionné et analysé à l'aune des Sciences de l'Information et de la Communication ; à partir d'une approche socio-sémiotique, dont l'objectif est de mettre en lumière les logiques organisationnelles et leurs conséquences sur l'espace social (par une inversion du miroir).

Introduction

L'objectif de cette présentation est de mettre en lumière des processus organisationnels discriminants survenant dans certains milieux professionnels, et contribuant à différencier des individus en fonction de leur phénotype (couleur de peau, traits du visage, texture des cheveux) dans le contexte professionnel martiniquais. Ainsi, le culte des individus à la peau claire devient concomitant d'un dénigrement de ceux à la peau foncée. Une situation relevant de l'idéologie coloriste – abordée du point de vue identitaire par Bruno Ollivier (2016) – dont la maternité est attribuée à Alice Walker (1983), qui l'appréhende comme « un traitement préférentiel ou préjudiciable des individus en fonction de leurs phénotypes » dans une communauté ou un peuple donné.

Problématisation de l'objet de recherche

Cette réflexion située en contexte insulaire et créole, questionne aussi bien les processus communicationnels internes (politique de recrutement) et externes (assignation de poste stratégique). Notre hypothèse structurale pose que l'idéologie coloriste dénoncée par les intellectuels et décrite par les anthropologues ayant étudié le terrain antillais (Fanon, 1952 ; Giraud, 1979 ; Bonniol, 1990), serait à l'œuvre dans des stratégies de communication d'organisation à but lucratif ou non. Ce faisant, elle utiliserait comme force de vente et/ou « devanture », un poncif hérité de la période esclavagiste, selon lequel le critère de clarté serait un signe de distinction et de valorisation sociale. Les prémisses de cette recherche émanent d'une enquête quantitative diffusée auprès d'individus d'origine antillaise, sur l'existence et les différents contextes de manifestations de l'idéologie coloriste (N=1267). Le domaine professionnel – entre autres – s'y est distingué par les anecdotes et les témoignages d'individus témoins, victimes et parfois mêmes acteurs, de pratiques organisationnelles sciemment orchestrées :

- « En tant que manager je suis amenée à faire des embauches et la direction me demande de favoriser les femmes [claires] ». (Femme, 46 ans, cadre, « Femme au teint clair »)
- « J'ai effectué un stage pendant 2 mois dans une banque où je devais travailler à l'accueil. Au final, j'ai eu un poste dans les bureaux, loin de la clientèle. Lorsque j'ai demandé à ma DRH [les raisons de ce revirement], elle m'a répondu en toute honnêteté que mon profil physique ne correspondait pas à l'image de l'agence. » (Femme, 18 ans, étudiante, « Femme au teint foncé »)

Approche conceptuelle et méthodologique

Ainsi, nous envisageons d'avoir recours à une approche de genre, prenant en considération les individus de sexe féminin, davantage concernés par cette problématique au regard de la littérature et de nos résultats préliminaires. Cette ambition se heurte toutefois à des difficultés méthodologiques liées à l'irrecevabilité d'un dénombrement sur la base de critères « socio-raciaux », et à la mise en évidence d'éléments de preuve objectifs. Ces derniers étant fortement liés à une approche empirique, basée sur des éléments discursifs, voire aux constats visuels qui s'imposent au sens commun. Au-delà de ces limites, nous avons voulu construire une véritable réflexion en prenant comme cadre d'analyse les organisations à visée commerciale, et leurs stratégies d'accueil des publics, par le choix des individus préposés à cette tâche. À travers ce cheminement de la pensée, se pose la question des stratégies de communication prônées par les organisations à but lucratif, par les éléments symboliques/sémiotiques mis en avant (la clarté étant connotée, Barthes, 1957). Ainsi, nous envisageons de recourir, à une réflexion basée sur une approche socio-sémiotique, en questionnant les signes-traces (Galinon-Mélenec, 2011), les discours sous-jacents qu'ils portent, et leurs potentielles conséquences sur un espace public encore marqué par les stigmates de la colonisation (Goffman, 1975). Enfin, ce projet de communication se propose de recourir à l'interdisciplinarité des SIC, tout en invitant à considérer

les problématiques inhérentes à l'ensemble des territoires où les chercheurs.euses de la discipline sont implanté.e.s.

Bibliographie

BARTHES R. *Mythologies*. Paris : Le Seuil, 1957.

BENOIT D., La fin justifie-t-elle les moyens ? Techniques de communication d'entreprise et éthique. *La communication d'entreprise - Regards croisés Sciences de Gestion / Sciences de l'information et de la communication*, 2001, Actes du 5ème colloque du Centre de Recherches en Information et Communication, Nice, 6-7.

BONNIOL J.-L., La couleur des hommes, principe d'organisation sociale : le cas antillais. *Ethnologie française*. 1990, vol. 20, no. 4, p. 410-418.

FANON F., *Peau noire, masques blancs*. Paris : Le Seuil, 1952.

GALINON-MÉLENEC, B., À la recherche de la trace. *Communication & Organisation*. 2015, vol. 1, no. 47, p. 31-50.

GOFFMAN E., *Stigmate : les usages sociaux des handicaps*. Paris : Les Éditions de Minuit, 1975.

OLLIVIER B., *Fonctionnement et limites des identités fondées sur la race, l'ethnique et le phénotype : le cas des Antilles françaises*. dans Daghami F. (dir.), *Communiquer, c'est transmettre ses identités*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2016.

Produire le genre par les pratiques organisationnelles et communicationnelles. Ethnographie des coulisses d'une offre muséographique

Coville MARION

Université Paris 1 – Panthéon Sorbonne, Institut ACTE (EA 7539)

Mots clés : genre, politiques de parité, coulisses, ethnographie, jeux vidéo, musée

Résumé

Comment des pratiques communicationnelles et organisationnelles, quotidiennes et routinières, participent-elles à former, à transformer ou à maintenir des rapports sociaux de genre et des discriminations dans les espaces de travail ? Pour explorer cette question, nous nous appuyons sur une enquête ethnographique de six mois au sein d'une équipe de salarié-es d'un Centre de culture scientifique, technique, et industrielle (CCSTI), en charge de la conception d'une exposition sur le jeu vidéo. L'approche ethnographique que nous mobilisons nous permet d'observer des dynamiques communicationnelles. Elle nous amène à considérer le genre comme un processus dynamique, toujours en train de se faire dans les interactions entre les individus, et nous permet ainsi de saisir la manière dont les pratiques communicationnelles et organisationnelles le construisent au quotidien dans les espaces de travail.

Introduction

Le caractère genré des lieux de travail et de leur organisation sociale fait l'objet d'études empiriques, mobilisant des approches statistiques pour mettre en lumière des phénomènes comme le « plafond de verre », les « parois de verre » ou encore le « tuyau percé » (Gadéa & Marry, 2000 ; Prat, 2009). Néanmoins, ces recherches laissent souvent de côté les dynamiques interpersonnelles de ces situations : comment des pratiques communicationnelles et organisationnelles, quotidiennes et routinières, participent-elles à former, à transformer ou à maintenir des rapports sociaux de genre et des discriminations dans les espaces de travail ?

Pour explorer cette question, nous nous appuyons sur une enquête ethnographique de 6 mois au sein d'une équipe de salarié-es d'un Centre de culture scientifique, technique, et industrielle (CCSTI), en charge de la conception d'une exposition sur le jeu vidéo. Ce terrain se prête particulièrement à l'étude de l'articulation entre les dynamiques communicationnelles et les

rapports sociaux de genre. D'une part, les salarié-es en charge de l'exposition participent au même moment à des ateliers de préfiguration des nouvelles politiques de parité de l'institution. D'autre part, la conception de l'exposition se déroule au moment même où émerge une controverse internationale sur les discriminations envers les femmes dans les espaces de travail, de l'industrie vidéoludique. Dans ce contexte, les discriminations de genre sont vivement débattues : il s'agit autant d'intégrer ce sujet dans l'exposition que de débattre des conditions dans lesquelles l'exposition est produite, et des discriminations qu'estiment vivre certains membres de l'équipe.

Réalisée entre 2013 et 2014, cette enquête consiste en une observation participante, à temps plein et au quotidien, d'une équipe de salarié-es du CCSTI (muséographes, concepteurs multimédias, graphistes, scénographes...) en charge de la conception de l'exposition. Elle nous permet d'observer les réunions, les activités de conception (rédaction de textes, conception d'installations interactive, sélection d'objets...), mais aussi les moments plus informels : pauses, repas ou sorties entre collègues. Elle est complétée par des entretiens avec 15 membres de l'équipe et par la collecte de documents de conception sur une période de deux ans. Elle mobilise donc à la fois l'analyse de pratiques de communication en présentiel (réunions, échanges interpersonnels, discussions informelles, entretiens) et électroniques (échanges d'e-mail, modification collaboratives de documents communs), ainsi que l'étude des « objets frontières » (Star & Griesemer, 1989) qui permettent à l'équipe de s'entendre et de communiquer pour mener à bien ce projet.

Le « côté obscur » de la communication au sein des organisations est ici envisagé de deux manières. D'une part, le terme fait référence à la dimension éthique des pratiques professionnelles. Cette enquête permet d'aborder les stratégies de contournement et de résistance face aux politiques de parité, parfois perçues comme injustes ou menaçantes (Cockburn, 1991). Nous verrons notamment comment les pratiques observées définissent le champ d'action de ces politiques. Celles-ci se retrouvent circonscrites à l'inclusion des femmes dans l'offre muséographique, par la production de textes, largement déléguée aux salariées.

D'autre part, le « côté obscur » évoque également la dimension invisible du travail (Star & Strauss, 1999). En particulier les « coulisses » où se déploie l'enquête : la « boîte noire » d'une exposition (Latour, 2005 ; Macdonald, 2002). Du côté des institutions muséales comme des industries culturelles, l'un des objets privilégiés des études sur le genre demeure en effet les contenus médiatiques et leurs représentations. Les expositions du CCSTI que nous étudions et leurs contenus ont d'ailleurs fait l'objet de recherches en ce sens (Bernardis, 2013).

Cette communication part d'un constat : le contexte de l'exposition est propice à la prise en compte du genre et l'équipe semble tout d'abord l'envisager. Pourtant, cette thématique est finalement traitée à la marge, tardivement, par deux textes très courts qui viennent s'ajouter aux contenus déjà produits. Alors que les pratiques professionnelles de conception restent souvent dans l'ombre, cette enquête prend le parti de ne pas considérer les contenus des expositions

comme allant de soi ou émanant d'une voix unique et institutionnelle. Pour comprendre plus précisément l'organisation sociale de la production de ces contenus, nous nous intéressons à l'exposition en tant que projet réunissant une diversité d'acteurs (Piponnier, 2009) aux points de vue hétérogènes, dont nous étudions les coopérations, les résistances et les conflits (Marciniak, 1998).

Nous restituons ci-dessous nos observations afin de resituer l'action des salariées responsables de la prise en compte du genre et de mieux comprendre le rôle qui leur est attribué. Après avoir abordé les politiques de parité de l'organisation, nous nous intéressons aux rapports sociaux de genre dans l'équipe et aux assignations catégorielles qui visent les salariées. Nous verrons que ces assignations contribuent à la division des tâches, à l'attribution ou non d'une expertise, et organisent l'accès aux espaces de travail.

1. Circonscrire le champ d'action d'une politique d'égalité

Tout d'abord, nous définissons rapidement le contexte dans lequel se déroule la conception de l'exposition étudiée, afin de comprendre comment la question du genre est formulée au sein de l'institution. En effet, au moment de notre enquête, le CCSTI met en place de nouvelles politiques d'égalité. Celles-ci s'appuient sur une évaluation des expositions du CCSTI au prisme du genre, commandée à un groupe d'expert-es afin d'élaborer par la suite des politiques d'action en faveur de la parité. Au cours des ateliers mis en place en interne pour restituer cette évaluation et travailler à une charte pour l'égalité dans l'offre muséographique de l'institution, on constate que la thématique des rapports sociaux et des inégalités de genre se réfère surtout à l'inclusion des femmes. Les responsables des ateliers soulignent l'absence des femmes dans le domaine des sciences et techniques, et les actions envisagées portent donc spécifiquement sur cette population ignorée. Par exemple, certaines des solutions évoquées visent à agrémenter les objets techniques pour les présenter autrement : « soigner la déco, le graphisme », « mettre de la couleur », « diffuser de la musique ». Bien que « les blagues misogynes » et « les regards insistants » soient soulignés comme des freins à la présence des femmes dans le domaine des sciences et techniques, les solutions discutées pour créer un contexte favorable tendent à considérer leur absence comme le résultat d'un désintérêt personnel et individuel, un manque de « goût » ou une crainte pour les technologies. Dans ces ateliers, les femmes sont d'ailleurs majoritaires et elles s'expriment plus souvent pour proposer des recommandations ou décrire les pratiques qu'elles ont déjà mises en place, seules ou entre collègues.

Pour lutter contre les stéréotypes de genre dans les expositions, l'institution souhaite élaborer un cahier des charges de l'égalité, renommé « *charte* » ou « *recommandations* », afin de ne pas évoquer une « *contrainte* ». En effet, certains salariés estiment que ces politiques constituent un risque de « *brider la créativité* » et les chargeraient d'une « *réalité sociale* » dont ils estiment ne pas être responsables. Ces recommandations visent en grande partie les contenus visuels, textuels

et audiovisuels des expositions. La lutte contre les stéréotypes serait possible en modifiant les pratiques de rédaction et de sélection de contenus et d'illustrations. Cela conduit également les équipes à définir les muséographes comme les principaux responsables de ces politiques, lorsqu'il s'agit du domaine des expositions⁵⁸. D'autres identités professionnelles, liées à la conception technique et multimédia par exemple, sont peu évoquées et ne participent pas aux ateliers que nous avons observés. Cette répartition attribue aux muséographes la production du contenu des expositions, pouvant être sujet aux stéréotypes, tandis que d'autres identités professionnelles assureraient la conception de supports pour véhiculer ces contenus.

2. « Laisser s'exprimer » les femmes : les usages stratégiques du silence

Dans l'exposition étudiée, où la thématique de l'égalité est largement débattue, nous retrouvons cette logique de prise en compte du genre via les contenus de l'exposition, par les muséographes, et en particulier par les femmes. Au moment même de la conception de l'exposition, une controverse internationale émerge autour du sexisme et de la place des femmes dans le jeu vidéo, en raison du harcèlement que subissent joueuses, conceptrices et journalistes. Une muséographe, Agnès, souhaite dédier un dispositif de médiation aux problématiques de genre dans les jeux vidéo. Pourtant, cette hypothèse est vite éludée par les responsables du projet. L'un d'eux nous explique cette décision lors d'un entretien :

On s'est posé [la question] dès le début d'une certaine manière en disant : c'est pour tout le monde. En gros on se l'est posée sans se la poser, en disant : voilà, c'est pour tout le monde. Il y a autant d'hommes que de femmes qui jouent donc on ne va pas s'embarrasser avec ces histoires-là.

L'analyse des entretiens et l'observation des réunions montrent que la prise en compte du genre est perçue comme une contrainte. Ce dernier ajoute : « *moi, je ne voulais pas non plus que ça tombe dans quelque chose d'un peu... trop militant* ». Un autre responsable du projet estime que la prise en compte du genre aurait conduit à présenter « *des jeux vidéo pour les filles* » et à créer un clivage entre les publics. La considération d'un groupe social spécifique est perçue comme « *militante* » et clivante. Ainsi, le second responsable explique :

En disant : « on ne fait rien sur la question », au moins, on n'interdit rien à personne, on le fait accéder à tous. Pour nous, c'est ouvert à tous, garçons et filles, handicapés, etc.

On retrouve ici les constats de Wayne Breckus (2005) sur le marquage social. Selon le sociologue, certaines catégories de l'identité apparaissent « non marquées », c'est-à-dire qu'elles demeurent non remarquées, invisibles et, par là même, considérées comme universelles – comme

⁵⁸ Les médiatrices et médiateurs sont également très valorisés, mais en raison de l'organisation du CCSTI, ces personnes réalisent leur travail auprès des publics en dehors des expositions, dans des espaces dédiés à la médiation scientifique, selon une offre conçue de manière relativement indépendante.

dans le cas de l'identité masculine. Les catégories « marquées » définissent, en creux, l'autre, le singulier. Le non marqué dépend donc du marqué pour construire son statut de catégorie par défaut, comme une absence de différence : les individus non marqués sont considérés comme n'ayant pas de spécificités liées à un groupe social. Pour le genre, cette catégorisation repose sur un modèle binaire de la perception sociale où les femmes seraient marquées (genrées), tandis que les hommes demeureraient du côté du neutre et de l'invisible. Dans ce cas de figure, la prise en compte des femmes insinue un risque de clivage : concevoir une exposition pour « *tout le monde* » n'est alors pas envisagé comme compatible avec la prise en compte délibérée de groupes sociaux différents.

Une réflexion sur le genre se trouve donc évacuée au profit de son invisibilité, garante de l'universalité du propos. Pourtant, durant les réunions que nous observons, les responsables du projet n'expriment pas de refus ostensibles envers la thématique du genre. On peut donc se demander comment se matérialisent ces réticences au cours des réunions entre les salarié-es. Nous nous intéressons ici aux implicites et à leurs conséquences, et en particulier aux silences comme phénomènes stratégiques et organisationnels (Cordelier, 2015).

Au début du processus de conception de l'exposition, Agnès est la seule femme muséographe, et estime qu'elle « *n'a pas réussi à faire valoir* » la nécessité de cette perspective : elle a « *l'impression qu'on ne [l]'écoutait pas* ». En effet, nous remarquons que, dans les réunions, Agnès peine à se faire entendre. D'autres membres de l'équipe font passer leur voix au dessus de la sienne et poursuivent leurs discussions et en initient de nouvelles, sans qu'elle ait pu prendre la parole. Elle se résigne alors à lever le doigt pour signifier sa volonté de s'exprimer, et attend que le chef de projet le remarque.

Quelques mois avant l'ouverture de l'exposition aux publics, une deuxième muséographe, Catherine, arrive dans l'équipe pour aider à la rédaction des textes de l'exposition. Selon Agnès, l'arrivée de Catherine assure un « *équilibre* ». Elle indique que c'est elle qui « *a réussi* » à faire intégrer la thématique du genre dans l'exposition : « *c'était assez agréable d'avoir Catherine, qui ensuite reprenait ce que je disais, parce qu'elle, elle arrivait à se faire entendre, parce qu'elle gueulait plus fort. Parce qu'elle avait plus d'ancienneté. Parce qu'elle avait plus d'assurance* ». Catherine est plus âgée qu'Agnès et a « *fait toute sa carrière* » dans l'organisation étudiée. Elle n'hésite pas à prendre la parole lors des réunions, et elle indique « *faire attention depuis longtemps* » à la question du genre dans les textes des expositions. Il est déjà trop tard pour créer un dispositif complet sur le sujet, mais Catherine entend « rattraper le coup » par la rédaction d'un texte sur le genre.

Les débats sur la production de ces textes soulignent le rôle de chacun-e. Lors de discussions internes entre les femmes muséographes et le chef du projet, celles-ci pensent obtenir son accord pour rédiger un texte sur le genre. La première réunion d'équipe à laquelle Catherine participe prend place, le chef de projet passe en revue l'avancée de l'exposition avec les commissaires

scientifiques. La réunion dure plusieurs heures. L'ordre du jour s'épuise. Le chef de projet indique la fin de la réunion. La thématique du genre n'a pas été abordée.

Alors que les commissaires rangent leurs affaires Catherine prend la parole à la fin de la réunion : « *l'exposition ne parle absolument pas du genre* », lance-t-elle. Ces derniers sont dubitatifs. L'un d'eux estime que le genre est un sujet parmi d'autres et que l'exposition ne peut pas être exhaustive. L'autre craint qu'un texte traitant de la place des femmes ne risque de « *perpétuer les stéréotypes* ». Un autre membre de l'équipe estime qu'il y a un risque « *d'accabler le jeu vidéo* ». En soulignant l'absence de représentations féminines au sein même de l'exposition, Catherine et Agnès parviennent malgré tout à faire valoir leur point de vue.

A partir de ces observations, nous pouvons nous intéresser aux fonctions et aux conséquences du silence du chef d'équipe. Tout d'abord, celui-ci permet de ne pas émettre de réticences explicites sur la volonté de ses collègues à traiter du genre dans l'exposition. Le silence du chef de projet délègue l'expression de ce refus aux commissaires scientifiques, c'est-à-dire à des personnes extérieures à l'institution, consultées en tant qu'« experts », et mobilisées uniquement sur ce projet.

Deuxièmement, en l'absence de parole explicite, l'interprétation du silence repose sur Catherine. Dans un entretien, elle se rappelle : « *Toute la réunion s'est passée. Arrive la fin, ça n'avait pas été abordé. Je regarde [un chef de projet], qui me regarde avec un petit sourire du genre : "ben vas-y"* ». Elle interprète ainsi ce silence : « *Inconsciemment, qu'est ce qu'il a fait ? 'Tu veux parler du genre, tu es une fille, c'est toi que ça concerne, ça ne nous concerne pas. Ce n'est pas moi qui vais en parler. Donc démerde-toi* ». Elle poursuit : « *Je débarquais. Je me suis vraiment retrouvée dans le rôle de la vieille féministe qui la ramène* ». Le silence du chef d'équipe amène Catherine à interpréter ses intentions, mais l'amène également à ré-interpréter la place qu'elle occupe dans l'équipe et l'identité que lui renvoie cette situation.

Enfin, il existe une convention dans ces réunions d'équipe, c'est qu'il incombe au chef de projet d'énoncer les sujets qui concernent l'ensemble de l'équipe et sur lesquels les membres sont amenés à statuer. Un silence de sa part et l'évocation d'un sujet par un autre membre, octroie à cette thématique un statut différent, en dehors de l'ordre du jour officiel. Les sujets abordés dans l'exposition font l'objet de débats communs, de façon à les présenter au public comme l'expression d'une voix unique, homogène : celle de l'institution (Macdonald, 2002). Au contraire, le silence du chef d'équipe participe à déléguer aux femmes le sujet du genre. Durant toute la production de l'exposition, le genre sera décrit comme l'initiative personnelle des deux femmes. Le silence laisse d'ailleurs la possibilité à l'énonciateur d'en proposer a posteriori sa propre interprétation : « moi... je les ai laissées s'exprimer » indiquera-t-il plus tard en entretien.

A la suite de cette réunion, il ne sera plus question de la thématique du genre dans les réunions d'équipe. Cependant, deux textes portant sur cette question seront effectivement rédigés et

ajoutés à la suite de deux textes, déjà rédigés par les commissaires scientifiques pour être présentés sur les cimaises de l'exposition.

En effet, les femmes muséographes vont elles aussi déployer un usage stratégique du silence. Face aux silences et aux réticences exprimées en réunion, elles mettent en place un réseau de coopération parallèle, presque secret, dont l'invisibilité est permise grâce aux communications par e-mail et à sa mise en place durant les vacances d'été, lors de l'absence de certains membres de l'équipe. Celui-ci se compose majoritairement de femmes à qui a été largement délégué le travail rédactionnel (rédaction, relecture, correction, traduction, mise en page). Elles s'assurent ainsi de la prise en compte du genre dans l'exposition, et recrutent d'autres femmes dont les expertises se complètent (experte du comité scientifique, traductrice, correctrice, etc.) afin d'assurer la rédaction, la validation, la relecture et l'intégration de ces textes dans l'exposition.

Cette action discrète, voire invisible, est récurrente dès qu'il s'agit du genre. Par exemple au moment du montage de l'exposition, Catherine et Agnès ont placé les deux seuls audiovisuels de l'exposition présentant des femmes de manière à ce qu'ils soient les plus visibles dès l'entrée de l'exposition. Lorsque nous arrivons sur le lieu du montage, elles nous expliquent, avec fierté et malice : « *Personne ne trouvait ça important l'ordre dans lequel mettre les vidéos, alors on a fait notre choix* ». Elles parviennent en effet à utiliser le fait que leurs collègues masculins « *ne voient pas le problème* », comme le résume Catherine.

Dans l'exposition comme dans les politiques d'égalité de l'organisation, la thématique du genre s'avère circonscrite à l'absence et à l'inclusion des femmes, abordée par les contenus de l'offre muséographique et pris en charge par des salariées définies comme les expertes du genre, car elles seraient les premières concernées. La prise en compte du genre est présentée comme la parole des femmes, une expression personnelle, marquée par le silence de leurs collègues.

3. Des figures d'usager-es et leur rôle organisationnel

D'autres pratiques entrent également en jeu dans la production du genre, et participent à attribuer un rôle aux femmes de l'équipe, selon des assignations catégorielles. C'est notamment le cas des pratiques de représentation des futurs publics de l'exposition.

En effet, lors de la conception de l'exposition, l'équipe imagine, parfois de manière informelle, des figures d'usager-es aux motivations et compétences variées. Ces figures offrent un support de discussion et d'argumentation pour prendre des décisions. Notre enquête permet d'identifier deux figures mobilisées. D'une part, celle du « visiteur », employée au masculin pour traiter des installations interactives, se confondant souvent avec la figure du « joueur » qui a un usage préalable et une aisance vis-à-vis des jeux vidéo. D'autre part, une figure féminine : « *une personne qui préfère regarder son compagnon jouer* », « *une mère de famille inquiète* » voire, dans sa version la plus péjorative, « *Madame Michu* ». Celle-ci est employée comme

représentante des publics néophytes, et se caractérise par son incompetence et sa crainte vis-à-vis des techniques.

Ces figures ont un rôle dans les choix de technologies et des script d'usage effectués par l'équipe. Mais l'observation de la conception souligne aussi que ces figures abstraites ont un rôle très concret dans le statut et les compétences attribuées aux membres de l'équipe.

En effet, pour une grande partie des membres de l'équipe, « Mme Michu » n'est pas sciemment genrée et peut décrire « tout le monde », comme l'un des concepteurs nous l'explique :

Pour nous c'est un peu le tout public. C'est le public qui n'est pas forcément expert dans quelque chose. Chacun peut être la Madame Michu, de quelque chose, parce qu'il n'en est pas expert. Mais ce n'est pas forcément péjoratif.

Pourtant, la dimension genrée de cette figure excède Agnès et Catherine : *« quelqu'un qui ne s'y connaît absolument pas, c'est forcément Madame Michu [...] c'est un stéréotype. Elle n'a pas d'âge, c'est toutes les femmes. Il y a une forme de misogynie »*, commente l'une d'elles. Elles se sentent personnellement visées par le renvoi de l'incompétence technique aux femmes, et en particulier aux mères. *« Madame Michu c'est moi ! »* s'exclame Catherine en réunion, pour lutter contre le mépris qui entoure cette figure et faire valoir la prise en compte des publics néophytes. Lors de la conception de l'exposition, les deux femmes se rendent dans un festival de jeux vidéo, et nous racontent que des journalistes les photographient dès qu'elles se saisissent d'une manette pour jouer : *« Pour eux, c'est étonnant de voir deux mères de famille de 40 ans. On était les Madame Michu du festival »*, conclut Agnès. Les deux femmes partagent en effet des caractéristiques communes avec cette visiteuse imaginaire (femme, mère de famille, qui s'interroge sur la pratique vidéoludique de ses enfants). Celles-ci se retrouvent à devoir composer avec ces ressemblances au quotidien dans leur travail.

Ces similitudes ont en effet des implications concrètes dans les compétences et le pouvoir décisionnel attribués ou non aux femmes (Johnson, 2013). Sur notre terrain, nous remarquons que, lorsque des personnes partagent des caractéristiques communes avec « Mme Michu », leurs connaissances, notamment techniques, peuvent être mises en doute. L'attitude d'un salarié illustre cette situation : celui-ci explique régulièrement à l'une des muséographes les principes techniques de son domaine, à l'aide d'un vocabulaire très simplifié. Or, comme celle-ci le lui rappelle à chaque fois, elle se trouve être une experte de ce domaine, sur lequel elle a d'ailleurs mené une recherche doctorale.

Ces assignations catégorielles jouent un rôle dans la répartition des tâches et des compétences, et s'articulent à des pratiques organisationnelles et matérielles, qui participent aussi à renforcer cette situation. Au moment de la conception de l'exposition, le centre de science connaît une restructuration de ses services. Dans ce cadre, les concepteurs multimédias, généralement

considérés comme un personnel « de renfort » (Becker 1988), militent pour obtenir un pouvoir décisionnel plus important dans la conception des dispositifs interactifs de l'exposition.

Cela les conduit à adopter différentes stratégies pour créer des marges de manœuvre. L'une consiste à installer les prototypes dans un espace de conception à part, fermé à clé. Seuls les concepteurs peuvent l'ouvrir, et ils en régulent l'accès en fonction des identités professionnelles et des compétences techniques attribuées aux uns et aux autres. Or, les assignations catégorielles qui pèsent sur les deux femmes muséographes sont parfois utilisées pour les tenir à l'écart de ce lieu. Cela participe à circonscrire les possibilités d'action des muséographes à la rédaction de textes situés aux abords des installations interactives. Au cours de notre observation, nous constatons en effet que les deux muséographes prennent en charge la plupart de l'activité rédactionnelle, l'une d'elle se définissant même comme « *la cheville ouvrière à l'intérieur du contenu* ». Ces textes sont majoritairement perçus par l'équipe comme un dispositif d'aide et de médiation complémentaire, qui s'adresse en premier lieu aux publics néophytes n'utilisant pas les installations interactives. Celles-ci endossent alors le rôle de traductrices, chargées de transcrire la signification d'objets techniques en des termes adaptés à tou-tes Cela contribue la prise en charge de l'accompagnement des visiteurs, du souci de leur compréhension, ce qui n'est pas sans rappeler certaines facettes des activités de *care* (Tronto, 2009), souvent invisibles et dévalorisées.

Conclusion

Nous avons débuté cette communication en nous demandant comment des pratiques communicationnelles et organisationnelles, quotidiennes et routinières, participent-elles à former, à transformer ou à maintenir des rapports sociaux de genre et des discriminations dans les espaces de travail. Nous avons vu que les politiques d'égalité participent à circonscrire le champ d'action d'une perspective de genre, ainsi que ces modalités d'action. Plus précisément, l'étude des réunions et de la prise de parole sur cette question nous indique qu'elle est prise en charge par les femmes, qui font face au silence, voire aux résistances de leurs collègues, ne s'estimant pas directement concernés. La perception du genre comme une préoccupation exclusive des groupes sociaux discriminés entretient sa représentation militante et contraignante. Par ailleurs, nous avons souligné que les mythes professionnels (« *Mme Michu* »), figures abstraites de futurs publics, ont un rôle très concret dans l'organisation sociale de l'équipe et dans les assignations catégorielles qui visent les deux femmes muséographes. La délégation, aux femmes, d'un travail sur le genre, à partir des contenus textuels de l'exposition est en effet renforcé par l'association de l'incompétence technique à une identité de genre féminine, qui maintient les femmes à l'écart d'autres facettes de la conception des expositions.

Pour l'étude des organisations, le concept de genre a notamment permis d'étudier les inégalités femmes hommes dans les organisations, en s'intéressant par exemple à la dimension structurelle de ces inégalités et aux univers symboliques du management. En complément, l'approche

ethnographique que nous avons adoptée permet d'observer des dynamiques communicationnelles. Elle nous amène à considérer le genre non pas depuis un point de vue unique, mais, au contraire, à l'envisager comme une logique globale, qui organise les relations entre les individus tout autant qu'il est construit par celles-ci. L'observation des pratiques quotidiennes et routinières permet de saisir le genre et les discriminations qu'il entraîne comme un processus dynamique, toujours en train de se faire dans les interactions entre les individus, et nous permet ainsi de saisir la manière dont les pratiques communicationnelles et organisationnelles le construisent au quotidien dans les espaces de travail.

Bibliographie

BERNARDIS, Marie Agnès. La culture scientifique, une culture au masculin ?. La Lettre de l'OCIM. Musées, *Patrimoine et Culture scientifiques et techniques*. 2013, n°149, p.16–24.

BREKHUS, Wayne. Une sociologie de l'« invisibilité » : réorienter notre regard . *Réseaux*. 2005, n° 129-130, p. 243–272.

COCKBURN, Cynthia. *In the way of women : Men's resistance to sex equality in organizations*. Londres : Macmillan, 1991.

CORDELIER, Benoit. Penser la performativité du silence. Éléments d'une critique de la théorie des actes de langage pour une pragmatique du silence stratégique en communication organisationnelle. *Communication et organisation*. 2015, n°47, p. 51-62.

GADEA, Charles et MARRY, Catherine. Les pères qui gagnent : Descendance et réussite professionnelle chez les ingénieurs. *Travail, Genre et Sociétés*. 2000, vol.1, n°3, p.109-135.

JOHNSON, Robin. Toward Greater Production Diversity Examining Social Boundaries at a Video Game Studio. *Games and Culture*. 2013, vol. 8, n° 3, p. 136–160.

LATOUR, Bruno. *La science en action : introduction à la sociologie des sciences*. Paris : La Découverte, 2005.

MACDONALD, Sharon. *Behind the Scenes at the Science Museum*. Bloomsbury Academic, 2002.

MARCINIAK, Rollande. Communication et gestion des conflits dans les projets. *Communication et organisation*. 1998, n°13, p.1-13

PIPONNIER, Anne. L'individu est-il soluble dans le projet : Trace(s) de soi et effacement de soi dans la communication de projet. *Communication & Organisation*. 2009, vol. 36, n°2, p.112-134.

PRAT, Reine. *Mission pour l'égalité hommes / femmes, rapport d'étape n°2 : De l'interdit à l'empêchement*. Paris : Ministère de la culture et de la communication, 2009.

STAR, Susan et GRIESEMER, James. Institutional ecology, translations' and boundary objects : Amateurs and professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39. *Social Studies of Science*. 1989, vol. 19, n°3, p.387-420.

STAR, Susan et STRAUSS, Anselm. Layers of Silence, Arenas of Voice : The Ecology of Visible and Invisible Work. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*. 1999, vol. 8, n°1-2, p.9-30.

TRONTO Joan, *Un Monde vulnérable*, Paris, La Découverte, 2009.

Mode d'emploi au féminin. Vulnérabilités, complexités numériques, statuts précaires

Elizabeth GARDÈRE

Université Bordeaux Montaigne, MICA (EA 4426)

Le texte de la communication amendé a été soumis par les auteurs.es et sélectionné pour l'ouvrage *Le côté obscur de la communication des organisations* (MSHA, 2020)

Mots clés : stéréotypes, genres, emploi et précarité, incivilités numériques, femme et statuts précaires, éthique et transgression, Paye Ta Fac

Résumé

L'université est un lieu professionnel et professionnalisant pour de nombreuses femmes. Celles-ci sont confrontées quotidiennement à des messages stéréotypés qui dévalorisent leur groupe d'appartenance, et par extension, leur propre personne. En relevant les témoignages de ce contexte via les posts du Tumblr Paye Ta Fac, la vulnérabilisation des femmes qui peuplent les Universités est mise en lumière. Le contenu des stéréotypes verbalisés par l'entourage professionnel est thématiqué, analysé et comparé afin de comprendre les phénomènes de confirmation et de menace de ces stéréotypes. Ce travail s'ancre dans les Sciences de l'Information et la Communication dans sa dimension transdisciplinaire.

Argument

Le projet contribue à la compréhension de la confirmation de stéréotypes à travers les interactions sur le lieu de travail ou d'études. Il analyse comment ces stéréotypes peuvent induire un climat hostile risquant de mener à la défaillance, à la dévalorisation de la représentation de soi, au manque de confiance et à la détérioration des performances. L'analyse des posts recueillis lors de l'étude de terrain montre comment le phénomène de menace du stéréotype peut-être accentué par des messages stéréotypés pris en charge par l'entourage professionnel et entraîner une vulnérabilité ressentie et parfois visible chez certaines femmes. Les messages, discours verbalisés

au sein de l'institution universitaire, lieu professionnel et professionnalisant, rapportés sur le Tumblr Paye Ta Fac mettent en lumière un paradigme peu palpable jusqu'à lors. La liberté d'expression et l'anonymat garantis par le numérique permettent aux chercheur.e.s d'explorer un système de discrimination et d'autocensure solide et insaisissable. L'exploitation de ce terrain numérique rend visible la conséquence principale de ce système : la vulnérabilité des femmes à l'Université.

Les domaines de réflexion scientifique des travaux de recherche convoqués seront les SIC, la sociologie du genre et la psychologie sociale. L'un des stéréotypes les plus répandus concerne les compétences moindres des femmes dans les domaines des sciences dites « exactes » : les mathématiques, l'informatique, la physique, etc. Quelle est la place de ce stéréotype dans lesdits milieux scientifiques ? Y'a-t-il des différences dans les traits supposés dévalorisant le groupe femme selon les domaines scientifiques d'exercice ? Le travail d'analyse thématique des posts de Paye Ta Fac a un objectif principal : connaître le contenu des stéréotypes sur le groupe Femme, non seulement présents au sein des Universités, mais présents car ils sont verbalisés dans des contextes comme les amphithéâtres, les salles de cours, les réunions de laboratoires ou de départements mais aussi des entrevues en tête-à-tête ou des instants collectifs de détente. Les traits stéréotypés des témoignages du groupe Femme à l'Université sont comparés à des études dans d'autres contextes professionnels.

Le Tumblr Paye Ta Fac a été lancé le 22 Décembre 2016 au sein du Département Information et Communication de l'Université d'Avignon. Ce site de micro-blogging invite les personnes peuplant les universités (étudiant.e.s, doctorant.e.s, enseignant.e.s- chercheur.e.s, personnel administratif et technique etc.) à témoigner de situations de sexisme ordinaire repérées ou subies dans leur cadre professionnel et/ou d'études. En une semaine, l'équipe de modération reçoit une centaine de témoignages provenant de toute la France et plus de 1000 mentions « j'aime » sur Facebook. En Octobre 2018, plus de 1 050 témoignages ont été postés de France, de Belgique et du Québec, 20 211 personnes suivent la page Facebook et 4 244 suivent directement celle du Tumblr. De nombreux posts proposés par des témoins ou victimes font état d'interactions reprenant des stéréotypes appliqués au groupe social Femme. Ces stéréotypes sont presque systématiquement repris et soulignés avec l'intention de dévaloriser ce groupe social et ses traits supposés dans le cadre professionnel.

La méthode d'exploitation du corpus des posts de Paye Ta Fac est d'extraire, classer puis analyser par thématiques dans le but de proposer une réflexion approfondie. Chaque post se compose de plusieurs éléments : une phrase ou un échange rapporté, le contexte plus ou moins détaillé de l'interaction qui répond le plus souvent aux questions Qui ? À quel moment ? À qui ?, le type d'institution dans lequel l'interaction a eu lieu (Université, IUT, école, etc.) ainsi que de sa région ou département. Un travail de modération ayant été fait systématiquement avant la publication des témoignages, pour protéger tous les interactants de la situation de

communication, l'anonymat est immanquablement respecté. Un cadre théorique en SIC étaye trois réflexions issues du terrain de recherche numérique Paye Ta Fac.

1 - Chaque stéréotype suppose une source et une cible. Si ce système reste invariablement le même, la relation entre la source et la cible au sein de l'interaction peut être symétrique ou complémentaire, c'est-à-dire mettre en jeu des rapports de pouvoir établis, ressentis et vécus. Qu'en est-il du contenu des messages stéréotypés en fonction des relations éprouvées par les interactants ?

2 - À l'origine du projet Paye Ta Fac, l'équipe créatrice pensait ne recueillir que des témoignages en provenance d'étudiant.e.s. Il s'est avéré qu'un grand nombre de chargées de cours, de maître(sse)s de conférence, de professeures des universités, de docteurs ou doctorantes se sont exprimées sur le site. Y'a-t-il des différences dans les traits stéréotypiques imputés aux étudiantes et ceux imputés aux enseignantes-chercheuses ? Ont-ils un rapport de continuité, ce qui impliquerait une carrière du stéréotype suivant celle de la femme au sein de l'université ?

3 - Même si le phénomène d'homogénéisation d'un groupe d'appartenance est moins fort que lorsqu'un groupe de non-appartenance est évalué, il est présent. Il pousse à croire que tous les membres du groupe se ressemblent mais que quelques-uns se différencient. Certaines femmes peuvent volontairement se désolidariser du groupe social Femme pour éloigner la menace du stéréotype. Pour ce faire, elles verbalisent à leur tour des traits stéréotypés sur leur groupe, ou sur les autres femmes. Quelles sont les tendances des contenus, lorsque l'interactant émetteur, la source, est une femme ?

Bibliographie

Ouvrages / Monographies

BARUS-MICHEL, Jacqueline, et MOLINIER, Pascale. *Le genre. Représentations et réalités*. Toulouse : Éd Eres. 2014.

BUSCATO, Marie. *Sociologies du genre*, Paris : Armand Colin. 2014.

DESCHAMPS, Jean-Claude, et MOLINIER, Pascale. *L'identité en Psychologie Sociale : des processus identitaires aux représentations sociales*. Paris : Armand Colin. 2008, 2^e éd, 2012.

GUIMOND, Serge. *Psychologie sociale, perspective multiculturelle*, Bruxelles : Mardaga. 2010.

GUILLONET, Christine, et NEVEU, Eric. *Féminins / Masculins. Sociologie du genre*. Paris : Armand Colin. 2004.

HÉRITIER, Françoise. *Masculin/féminin. La pensée de la différence*. Paris : Odile Jacob. 1996.

LEYENS, Jean-Philippe, et YZERBIT, Vincent. *Stéréotypes et cognitions sociales*, Bruxelles : Mardaga. 1996.

MOLINIER, Pascale. « Les métiers ont-ils un sexe ? », FOURNIER, M, (Dir), *Masculin Féminin pluriel*, Auxerre : Sciences humaines édition. 2006, réédition 2014, pp 196-204.

MOUCHTOURIS, Antigone. *Construction sociale de la discrimination*, Perpignan : Presses Universitaires de Perpignan. 2010.

OCTOBRE, Sylvie, (Dir.). *Questions de genre, questions de culture*, Paris : DEPS Ministère de la culture et de la communication. 2014.

SALES-WUILLEMIN, Edith. *La catégorisation et les stéréotypes en psychologie sociale*, Dunod. 2006.

VOUILLOT, Françoise. *Les métiers ont-ils un sexe ?*, Laboratoire de l'Égalité. Paris : Belin Égale à Égal. 2010.

Articles

BLANDIN, Claire, (Dir.). « Féminisme en ligne », *Réseaux*. 2017, vol. 35 201.

DUBET, François. Discriminations : égalité, reconnaissance et retours du refoulé, *Socio*, 3, p.315-349. 2014.

GRANJON, Fabien. Inégalités numériques et reconnaissance sociale. es usages populaires de l'informatique connectée », *Les Cahiers du numérique*. 2009, no 5(1), p.19-44.

HEINE, Sophie. « Stéréotypes différentialistes et rapports de dominations entre hommes et femmes », *Centre Féminin d'éducation permanente*. 2013.

HELLER, Thomas., 2009, « Reconnaissance et communication : une logique de l'assujettissement », *Communication & organisation*, no 36, p.108-120.

MOLINIER, Pascale. « Virilité défensive, masculinité créatrice », *Travail, genre et sociétés*. 1/2000, no 3, p. 25-44.

Le masque et le mal. Deux figures du « côté obscur » de la communication des organisations

Thomas HELLER

Université de Lille, GERiiCO (EA 4073)

Le texte de la communication amendé a été soumis par les auteurs.es et sélectionné pour l'ouvrage *Le côté obscur de la communication des organisations* (MSHA, 2020)

Mots clés : communication, gouvernementalité, critique, morale, politique, normes

Résumé

Après avoir présenté différentes orientations de sens concernant ce "côté obscur", et les liens qu'il est possible de tisser entre ces orientations et la recherche dans le champ de la communication des organisations, la proposition s'arrête plus particulièrement sur deux d'entre elles qui affichent une certaine proximité avec l'idée de critique : soit l'obscurité, envisagée d'une part comme négativité (comme mal), et d'autre part comme voilement. Il s'agit alors de discuter l'intérêt d'une telle métaphore, à travers ces deux figures, comme entrée pour analyser la communication des organisations dans une perspective critique.

Argument

De quoi est-il question dans l'expression « le côté obscur de la communication des organisations » ? Comment analyser les phénomènes communicationnels à l'aune de la notion d'obscurité ? Comment définir l'obscurité qui serait un « côté » de la communication ? Il y a dans le sujet de ce colloque une dimension un peu provocatrice en ce qu'il propose de situer le travail scientifique dans un cadre a priori axiologique, invitant donc à nouer la réflexion sur la communication des organisations à partir d'un point de vue évaluatif. On pourra y voir une manière d'envisager la communication d'organisation selon une perspective critique.

La référence, dans le texte de l'appel, à un courant de recherches anglo-saxon relevant des critical management studies, portant sur la « dark side of organization », et renvoyant à une abondante littérature, semble dessiner en creux les enjeux du colloque : ouvrir un champ de recherche en

communication des organisations comparable à ce qui se fait en Grande- Bretagne et aux Etats-Unis sur le versant sombre de l'organisation (et pour aborder cette métaphore de l'obscurité, il n'est peut-être pas inutile de revenir au préalable sur les positions du courant du « dark side of organization » pour en situer le point de vue...).

Quoi qu'il en soit, la partition proposée pour le colloque à travers les quatre axes semble témoigner, au regard des travaux évoqués, qu'un tel champ de recherche existe en fait déjà - sans pour autant que la communication des organisations y soient envisagées dans les termes de l'obscur - en raison du lien axiologique qu'il est possible de tisser entre les phénomènes (communicationnel) analysés et l'idée d'obscurité. Ces quatre axes, nous semble-t-il, renvoient principalement à une acception particulière de « l'obscur », que l'on pourrait qualifier de normative (morale ou juridique), renvoyant en première approximation la communication des organisations à un partage entre le bien et le mal (mais aussi licite et illicite, normal et anormal) à travers des oppositions dont un des termes est ici explicite : violence/discussion, incivilité/civilité, mensonge/vérité, violence symbolique - humiliation/reconnaissance, ambiguïté/clarté, Incertitude/certitude, conflit/accord- négociation, corruption-tricherie/honnêteté, usage non éthique de l'information/usage éthique de l'information. Il s'agirait alors de saisir les manifestations de ce côté obscur de la communication des organisations, l'actualisation de l'obscur dans des actes de communication, d'en saisir les causes (organisationnelle, managériale), mais aussi les conséquences négatives (souffrance, perte de confiance...).

La métaphore de l'obscurité ne saurait cependant être limitée à cette seule dimension normative pour qualifier un aspect de la communication des organisations ; elle offre, en effet, prises à d'autres significations qui sont susceptibles de nourrir une analyse de la communication des organisations : ainsi, une deuxième façon d'envisager le « côté obscur » de la communication des organisations renvoie à ce que dans son déploiement (relationnel, discursif ou technologique) elle masque, occulte, opacifie, euphémise, fait passer dans l'ombre, ou dénie, en l'occurrence les relations de pouvoir (Brunel, 2004 ; Olivesi, 2006 ; Floris, 1996, 2009 ; Linhart, 2001, 2015), des formes de violences (Guilhaume, 2009), ou encore des conditions objectives du travail (Bourdieu, 1996 ; Dejours, 1998)... Une troisième orientation de sens, qui affleure d'ailleurs dans la définition de l'axe 2, concerne la relation entre communication (comme contenu ou relation) et sa réception, que les termes d'ambiguïtés, d'ambivalence, expriment, et qui renvoie à la question de la construction du sens, de la traduction, de l'interprétation... Une quatrième concerne ce qu'on pourrait appeler les pratiques de l'ombre, à l'instar par exemple des pratiques clandestines analysées par M. de Certeau ; ces pratiques impliquent des formes d'illégalisme, de déviances vis-à-vis de certaines normes, dont il s'agirait alors de saisir le sens et les enjeux, de mettre en lumière les processus communicationnels et relationnels qui participent de leur maintien dans l'obscurité (jusqu'à en faire parfois des « secrets de Polichinelle »), et sans préjuger de leur moralité. Enfin, une cinquième façon d'envisager cette obscurité est de la référer aux énigmes de la communication des organisations comme objet de savoirs académiques et/ou au service de l'action, aux questions sans réponses ou sans réponses solides, aux incertitudes, ou encore aux

processus de fabrication de ces savoirs, voire leur mobilisation dans la construction et l'évaluation de la communication des organisations (dans une acception ici de l'obscurité équivalente à celle de « boîte noire »)... Il apparaît ainsi que la métaphore de l'obscurité se prête en fait à des registres d'interprétations variées, dont découlent des domaines d'investigation qui ne renvoient pas de prime abord aux mêmes enjeux épistémologiques. C'est sur les deux premières figures du « côté obscur » de la communication, en raison de leur lien immédiat avec la question de la critique, que nous proposons de porter notre attention, autrement dit les dimensions morale/éthique et politique, de l'obscurité. Il s'agit d'en préciser les contours afin de donner une consistance épistémologique à la métaphore, et d'explorer en quoi celle-ci peut éclairer la démarche critique en communication des organisations.

Ainsi, concernant la première figure de l'obscurité, celle-ci conduit à interroger les fondements d'un jugement en valeur d'un aspect de la communication des organisations. En effet, c'est une chose de constater et d'analyser des phénomènes de violence, de corruption, de mensonge, de manipulation, etc. dans leurs dimensions communicationnelles, c'en est une autre de qualifier ces mêmes phénomènes comme relevant du « côté obscur » de la communication, selon une logique de partition entre bien et mal. A cette question des fondements normatifs de cette partition, on trouvera des réponses variées dans les idéaux humanistes, dans les conceptions libérales de l'individu, dans l'idéologie de la communication, ou encore dans les théories critiques construites sur le paradigme de la communication (l'éthique de la discussion chez Habermas, la reconnaissance chez Honneth)... soit des domaines qui n'ont pas la même portée critique.

Et il s'agira aussi de souligner le risque d'une telle appréhension de la communication en termes de bien ou de mal, soit, notamment, de ranger un peu hâtivement des phénomènes, des comportements, voire des individus dans des cadres évaluatifs et proposer éventuellement des solutions issues de ces mêmes cadres (en regard d'une conception d'un bien de la communication des organisations).

Pour ce qui est de la dimension politique, il s'agira d'évoquer le rôle de la communication (à travers les discours institutionnels et les techniques managériales) dans ses enjeux de masquage, d'euphémisation, d'oblitération des relations de pouvoir. Masquage qui reflète un rapport contrarié au pouvoir (et qu'il nous faudra préciser), et dont la mise au jour participe de la démarche critique. L'intérêt de la métaphore de l'obscurité ici est qu'elle permet de ne pas ramener cette mise au jour des enjeux de pouvoir de la communication des organisations à une remise en cause radicale du pouvoir considéré a priori comme inacceptable : la mise au jour d'un enjeu de pouvoir ne saurait préjuger du pouvoir en question (Il s'agit d'abord de mise en lisibilité (Brunel, 2004). La critique du pouvoir relève d'une autre démarche).

Mais le côté obscur de la communication des organisations, ainsi entendu, ne concerne pas seulement le pouvoir, mais aussi le rapport objectif et subjectif au travail, et les moyens communicationnels mis en œuvre pour agir favorablement sur les conditions subjectives du travail (à travers le gaming, le bien être...), à l'encontre de conditions objectives (pénibilité,

dangerosité, type de management, sécurité, répétition, autonomie, précarité, productivité, ...) ou subjective (stress, pression psychique, souffrance, perte de sens...) problématique. Cette distinction entre vérité objective et vérité subjective du travail, proposée par P. Bourdieu (1996), et reprise par F. Lordon (2013), nous semble pertinente pour aborder les préoccupations actuelles par exemple du bien-être, du bonheur au travail, de l'entreprise libérée, selon une perspective critique, c'est-à-dire en définitive des préoccupations qui entrent en résonance avec une conception de la communication en termes de bien.

Bibliographie

BOURDIEU P. (1996), La double vérité du travail, *Actes de la recherche en sciences sociales*, 114, p. 89-90

CABANAS E. et ILLOUZ E. (2018), *Happycratie. Comment l'industrie du bonheur a pris le contrôle de nos vies*. Ed. Premier Parallèle.

DEJOURS C. (1998), *Souffrance en France*, Paris, Seuil.

FOUCAULT M. (1994), L'éthique du souci de soi comme pratique de liberté, dans *Dits et écrits*, tome 4 (1980-1988), texte 356, Paris, Gallimard, p. 708-729.

GUILHAUME G. (2009), *L'ère du coaching. Critique d'une violence euphémisée*, Paris, Syllepse

LINSTEAD S., MARECHAL G., R.W. GRIFFIN (2014), Theorizing and researching the dark side of organization, *Organization studies*, n°35 (2), p. 165-188.

LINHART D. (2015), *La condition humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la surhumanisation managériale*, Toulouse, Erès.

LORDON F. (2013), *La société des affects. Pour un structuralisme des passions*, Paris, Seuil.

PETITET V. (2007), *Enchantement et domination. Le management de la docilité dans les organisations*, Paris, Éditions des archives contemporaines.

« Fatigue », « Stress », « souffrance », « *burn out* », « risques psychosociaux ». Des boîtes noires de la science ?

Guillaume LECOEUR

CNAM, Lise-CNRS (UMR 3320)

Mots clés : science société, sémantique, travail

Résumé

Depuis quelques années, et après que la catégorie de « souffrance » a occupé l'espace public français, de nouveaux mots occupent le devant de la scène pour décrire et souvent dénoncer les maux du travail. « Stress », « *burn out* » ou encore « risques psychosociaux » sont autant de catégories aujourd'hui mobilisées pour nommer les maux des travailleurs. Alors que le débat sur les maux du travail revient régulièrement dans l'espace public, la question de l'origine de ce répertoire interroge. Ces mots reflètent-ils réellement les conditions sociales des travailleurs? La multiplication de leurs usages ne révèlent-ils pas aussi des enjeux particuliers liés aux « côtés obscurs » du développement de la science? En quoi une lecture sociologique de ces intérêts permet-elle de reconsidérer la manière dont le travail est pensé et divisé dans nos sociétés.

Introduction

Les mots que nous utilisons aujourd'hui pour dire et parfois dénoncer les maux dits « psychosociaux » du travail interrogent aujourd'hui les spécialistes du travail. Décrire et dénoncer les implications pathologiques des organisations du travail contribuent-ils réellement à en favoriser une meilleure compréhension et transformation? Le présent article propose des pistes de réponses à cette question, en suggérant d'étudier ces mots comme des « boîtes noires » de la science. Alors que ces mots sont aujourd'hui utilisés pour dénoncer les maux du travail ou pour réguler les problèmes de santé au travail dans le cadre de différentes formes d'expertise, je suggère ici de les étudier en fonction des enjeux sociaux et scientifiques qu'ils véhiculent. Mon hypothèse est que l'étude des intérêts et des enjeux scientifiques qui ont contribué à leur production et à leur circulation est au moins aussi importante que l'étude des maux qu'ils désignent. Je propose ici une étude à la croisée de la sociologie du travail et de la sociologie des sciences qui vise à

analyser les interactions entre sciences, sociétés et mondes du travail, et notamment les mécanismes de dominations sociales qui peuvent s'y structurer. Je présente dans un premier temps la tradition de recherche dans laquelle je m'inscris, puis propose une méthodologie pour étudier ces phénomènes à partir de la restitution des parcours sociaux des acteurs scientifiques qui les produisent. Je montre ensuite, à partir d'une restitution d'une partie des résultats de ma thèse, en quoi l'étude de la sémantique des maux du travail a permis de mettre en lumière des mécanismes de domination socio-économiques qui sont à l'origine des organisations sociales du travail fondées sur la performance et le rendement.

1. Analyse des rapports entre sciences et société : enjeux et méthode

L'analyse de l'implication de la science sur la construction de nos sociétés et de nos représentations sociales du travail n'est pas nouvelle en sciences sociales. Elle n'a cependant jusqu'à présent pas fait l'objet d'un travail centré sur la dénaturalisation du sens des mots utilisés par les scientifiques de laboratoire. Je présente ici les bases de ce nouveau domaine de recherche.

L'intérêt d'une analyse interactionniste des rapports entre sciences et sociétés

La science apparaît, pour le sens commun, à la fois comme un objet de fascination et de répulsion. Fascination parce qu'elle suscite convoitise, et qu'elle est souvent présentée comme le garant de la légitimité, parfois de la réussite individuelle ou encore du développement des sociétés et des techniques. Répulsion parce que les travaux scientifiques ne sont pas toujours en relation avec les désirs des populations. Le savant est souvent vu comme étant loin du monde, et employant un jargon peu compréhensible. Du fait de ces représentations fantasmées, la science est souvent peu étudiée dans ses interactions objectives avec la société. Les scientifiques restent pourtant, comme tous les êtres sociaux, en relation et en interaction permanentes avec les sociétés dans lesquelles ils vivent.

Les interactions entre sciences et sociétés peuvent ainsi faire l'objet d'un travail visant à mieux comprendre comment ces interactions et ces relations se structurent. Celle-ci peuvent être vertueuses, par exemple lorsque les productions scientifiques sont rendues possible par les Etats-sociaux, et mis au service du commun (création de nouvelles techniques et formes d'énergies, amélioration des moyens de communication entre les êtres humains, production de nouveaux médicaments pour guérir les populations, de nouvelles stratégies pour prévenir les maladies, de nouvelles théories sociales pour mieux vivre en sociétés etc..). La science ne se résume malheureusement pas à ces vertus. Les scientifiques sont aussi parfois en étroites relations avec des enjeux et des intérêts, et il n'est pas rare de constater que ceux-ci peuvent aussi devenir des agents sociaux aveugles, et des bras armés de la légitimation des pouvoirs et des ordres sociaux en place. Or, ces phénomènes « d'intéressement », peut-être parce que les scientifiques sont les seul.es à pouvoir les mettre au jour, sont aussi assez peu étudiés. Ils prennent pourtant une place

importante dans nos sociétés. Dans les sociétés dites « néo libérale », où les États-sociaux tendent à porter davantage attention aux questions de « croissance » ou d'enrichissement des groupes dominants, qu'au développement des structures de prévention et de protection sociale de l'ensemble des individus d'une société, la science peut et joue généralement un rôle non négligeable dans le renforcement de ces idéologies. Ce rôle est d'autant plus important que les scientifiques peuvent se trouver de plus en plus en dépendances avec les intérêts privés du monde marchand pour faire leur métier. L'existence et la critique de ces phénomènes d'intéressement, et qui constitue ce que nous appelons ici, en référence au thème de ce colloque, le « côté obscur » de la science, est loin d'être nouvelle. Elle a pris des couleurs variées dès que la science a commencé à devenir un outil de gouvernement.

Dès l'invention des sciences de laboratoire, que l'on peut dater au XVII^{ème} siècle, celles-ci ont fait l'objet d'un usage ou d'une critique de leurs effets sur les sociétés humaines. Des philosophes comme René Descartes se servaient ainsi déjà des travaux de la physique et de la médecine de laboratoire à des fins de réflexions philosophiques et sociales. Au XIX^{ème} siècle, avec le développement de la société industrielle, les intérêts entre sciences et industrie se sont renforcés, tout autant que leurs critiques (Habermas, 1973). Des sociologues fondateurs comme K. Marx, M. Weber ou E. Durkheim ont ainsi fait un usage des travaux de physique et de médecine de leur époque pour fonder les bases de la sociologie. Ils ont aussi contribué à montrer l'absurdité d'une application des travaux des sciences de laboratoire aux questions sociales. Cette critique de l'influence de la science sur la société s'est poursuivie aux États-Unis avec les travaux fondateurs de Merton (Merton, 1942), puis a trouvé un écho dans les travaux de l'école de Francfort, en particulier dans les recherches de J. Habermas sur les rapports entre sciences et idéologies (Habermas, 1976).

Se sont aussi développés, dans le même temps, de nouveaux cadres d'analyse avec l'essor de l'épistémologie. Les travaux de T.S. Kuhn soutiennent par exemple une approche d'analyse théorique de la science (1969) et ceux de P. Feyerabend défendent l'importance d'une épistémologie « artistique » de la science, tout en montrant en quoi celle-ci peut alimenter la construction d'un pouvoir tyrannique et aveugle (Feyerabend, 1992). Des travaux d'histoire culturelle ont aussi montré l'importance que les sciences de laboratoire ont pu avoir dans la construction des mentalités d'une époque (Rabinbach, 2004). Enfin, ce sont aussi ouverts en histoire et en sociologie des approches qui étudient la science comme une « construction sociale », et qui en font une analyse à la fois empirique et théorique (Loriol, 2000). Ces travaux ont investi des disciplines plus spécialisées comme la sociologie du travail, lorsqu'il a été avéré que la science contribuait à construire et structurer nos représentations sociales collectives du travail (Saraceno, 2018).

Analyse et dénaturalisation de la sémantique scientifique

Après ce tableau non exhaustif des travaux s'intéressant aux interactions entre la science et la société, je présente ici un nouveau domaine de recherche qui se comprend dans leur continuité.

Les recherches existantes n'ont en effet pas jusqu'à présent porté attention à un élément pourtant essentiel à la critique de ces phénomènes : celui des usages du langage comme véhicule à la construction des relations d'intérêt entre science et pouvoir. Si chaque domaine scientifique peut avoir son jargon, et que les sciences humaines et sociales sont moins touchées par ce phénomène, les sciences de laboratoire développent, elles, un langage naturalisé, souvent peu riche, et qui vise surtout, non à communiquer avec l'ensemble des individus, mais à être un outil pour décrire des phénomènes observés dans le milieu fermé du laboratoire. Du fait de la pauvreté de leur langage, les sciences de laboratoire peuvent aussi contribuer potentiellement à la construction d'institutions totalitaires vis-à-vis de la pensée humaine et de la vie en société. Or, il n'existe pas à l'heure actuelle de domaine spécialisé de recherche sur l'analyse du langage et de la sémantique scientifique. Nous ne disposons ainsi aujourd'hui que de peu d'outils pour étudier en détail ce phénomène. Ces outils pourraient pourtant permettre, à la fois de limiter les effets de domination liés à la naturalisation du langage, mais aussi de penser autrement les rapports entre sciences et sociétés.

J'ai proposé, dans mon travail de thèse, une méthode qui suggère d'analyser la manière dont les usages des mots par les scientifiques contribuaient à structurer des mécanismes de dominations sociales. Des mots comme le mot « stress », le mot « résilience » sont par exemple à la fois des mots qui ont été utilisés par des scientifiques dans leur travaux de laboratoire, mais aussi des mots qui servent la production d'instruments de gestion utilisés par les acteurs dominants⁵⁹. L'usage des mots comme des véhicules du pouvoir est surtout lié aux rapports d'intérêts entre les acteurs des sciences « empirico analytiques » c'est-à-dire des sciences qui travaillent essentiellement en laboratoire, et des gouvernements (Habermas, 1973). Pour mettre en lumière ces relations d'intérêts, je me suis fondé sur une méthode de recherche qui a consisté à analyser ces phénomènes à partir de l'étude des parcours sociaux des acteurs qui les produisent. Cette méthode nécessite de descendre la science du « piédestal » sur lequel elle est souvent installée, pour considérer le métier de scientifique comme un métier comme les autres. Je suis partie d'un présupposé simple. J'ai considéré qu'on ne pouvait pas distinguer la production scientifique de l'histoire sociale des individus qui les produisent, la connaissance de celle-ci étant nécessaire pour que le sujet s'extrait de sa personne, puisse se considérer et se construire comme un être « social », c'est-à-dire comme un être appartenant à un ensemble socio-culture, qu'il contribue à faire vivre au profit et à destination de plus grand nombre.

Dans ce cadre idéal typique, la connaissance ne doit jamais devenir un enjeu de pouvoir, mais doit toujours être au service du Bien de toutes et tous. C'est dans ce cadre que la science doit faire l'objet d'une étude critique lorsque les scientifiques s'écartent de cette caractéristique, et

⁵⁹ Il suffit pour cela d'écouter les discours contemporains du président français Emmanuel Macron qui évoque une politique de « résilience », terme scientifique qui n'est pas anodin quand on sait qu'il signifie pour les physiciens ou les psychologues conservateurs l'idée que les organismes seraient naturellement dotés de capacité de retrouver un état normal en période de crises. Article de libération le 25 mars 2020 <https://www.liberation.fr/direct/element/coronavirus-macron-lance-loperation-militaire-resilience-pour-soutenir-la-population>.

qu'ils construisent leur métier en interaction avec des enjeux de domination qui n'ont rien à voir avec ces caractéristiques idéal-typiques de la science fondamentale. Cette conception idéal-typique m'a donc servi de modèle pour étudier des phénomènes qui ne lui correspondent pas. La mise en œuvre de cette idée a nécessité une méthode particulière. Pour étudier les intérêts et les enjeux sociaux de dominations et de pouvoir qui peuvent exister dans la science, j'ai ainsi porté attention aux trajectoires sociales des acteurs scientifiques qui avaient à la fois un rôle dans la science, mais aussi des parcours de promoteurs et ou d'expertise qui montraient que ceux-ci contribuaient, à partir de leur travaux, à appuyer ou développer des intérêts avec des acteurs socio-économique et politique dominants. J'ai analysé ainsi leur enfance, leurs croyances originales, les causes de leurs motivations pour la science, les principes de production de leurs travaux scientifiques, le sens qu'ils y accordaient etc... J'ai travaillé à la fois sur les archives et sur des entretiens, tout en prenant comme base de travail les phénomènes de naturalisation du langage qui pouvaient permettre de saisir les intérêts et les formes de domination socio-économique dont la science pouvait être vectrice (le langage était en effet dans ce cadre à la fois utilisé pour des fins expérimentales, mais contribuait aussi à véhiculer les travaux produit en laboratoire auprès des acteurs sociaux dominants).

J'ai mené mon enquête dans plusieurs pays de l'air occidental, notamment aux Etats-Unis, en Angleterre, en France, dans les pays scandinaves et en Suisse. J'ai dans ce cadre constitué un corpus de documents sur une vingtaines d'acteurs scientifiques et experts dont les parcours sociaux présentaient cette caractéristique d'être à la fois été des hommes et de femmes de laboratoire mais aussi de promoteurs de leur travaux hors du laboratoire auprès d'acteurs socio-économiques et politiques. L'idée a toujours été d'analyser sociologiquement les intérêts et les enjeux existants entre sciences et pouvoir.

Les types de documents qui ont été collectés sont des archives originales de différentes natures qui comprennent des articles de presses, des archives familiales, des correspondances et des articles spécialisés sur les travaux scientifiques. En tout, environ un millier de cartons d'archives ont été exploités, en majorité en langue anglaise. Une autre source a été composée d'une trentaine d'entretiens réalisés avec des scientifiques et experts contemporains, dont la trajectoire présentait cette même caractéristique d'être à la fois des hommes et des femmes de sciences et des actifs promoteurs de leur travail auprès des acteurs du pouvoir. Après avoir recueilli les données, j'ai analysé les parcours sociaux un par un pour restituer les trajectoires sous forme de petits portraits, puis établi des comparaisons systématiques entre les trajectoires sociales pour établir des faits sociaux et mieux comprendre la nature et le sens de ces intérêts entre production scientifique et pouvoir.

2. Critique des rapports entre science, pouvoir et sociétés

Je présente, dans cette deuxième partie, les résultats de cette étude, qui m'a permis de construire une critique des rapports entre science, pouvoir et sociétés. Cette critique comporte quatre volets principaux.

Critique du matérialisme et du rationalisme scientifique

J'ai d'abord montré que ces formes d'intérêt entre acteurs trouvaient leurs fondements dans des processus rationalistes et moraux caractéristiques de la raison instrumentale et du matérialisme scientifique. Ce type matérialisme, qui n'a rien d'ontologique, ne relève ni du régime des formes de vérité rationnelle (raison humaine) ni de la vérité irrationnelle (croyance) mais d'une forme de rapport au monde qui nie tout forme de croyance et de raison. J'ai montré que ces formes sociales trouvaient leurs origines dans des forme de rationalisme probablement lié, comme le pensait M. Weber, aux structures sociale des croyances chrétiennes, sans qu'il y ait néanmoins de rapport de cause à effet entre la nature de ces croyances et la production de cette forme de matérialisme scientifique. La transposition de la thèse wébérienne à la sociologie des sciences s'est avérée pertinente (Lecoeur, 2019). J'ai en effet constaté, à partir de l'étude des parcours des scientifiques repérés, que ceux-ci utilisait la religion et la morale comme base matérielle à l'élaboration de mécanisme de domination sociale et économique. Cette idée est transversale à la dizaine d'acteurs scientifiques dont j'ai étudiés les parcours grâce à des documents issus de différents lieux d'archives. J'ai pu constater que le développement de ces nouvelles formes de matérialisme scientifique était apparu en Allemagne, au milieu du XIX^{ème} siècle, au moment de la révolution industrielle.

Des physiologistes comme H. Helmholtz, C. Ludwig, E Brücke ou E. Du Bois-Reymond font figures de précurseurs. Ceux-ci qui ont grandi dans un pays en partie acquis aux croyances protestantes, et ont construit leur production scientifique sur la base d'un athéisme et d'un rationalisme « éclairé ». Leurs travaux de laboratoire ont en effet cette caractéristique de nier l'existence de toute vie et pensée, pour s'intéresser uniquement aux réflexes et aux processus automatiques des corps vivants, ceux-ci étant assimilés à des automates sans âme ni conscience. J'ai ainsi montré que ces acteurs scientifiques utilisaient par ailleurs le phénomène religieux de « grâce » et de « transcendance » pour l'expérimenter en laboratoire et construire leurs travaux scientifiques. Ceux-ci commencent en effet, dès le XIX^{ème} siècle, à sortir le mot « fatigue » de la langue vivante pour en faire un usage à des fins de production de savoir de laboratoire. Par ce processus d'expropriation et d'extraction d'un mot du langage, ils contribuent à la fabrique d'un langage idéologique, celui de la performance et du corps comme un « moteur » et comme « machine », prolongeant une idéologie dont j'ai remonté les origines au XVII^{ème} siècle.

J'ai également montré que ce phénomène était loin de se limiter à ces quatre physiologistes. J'ai ainsi étudié les parcours sociaux d'autres physiologistes et médecins, notamment américains et canadiens, pour montrer que cette idéologie « bio-mécaniste » avait été prolongée tout au long du

XXème siècle. Les physiologistes Frédéric Schiller Lee, L.J. Henderson, W. Cannon et Hans Selye ont particulièrement attiré mon attention pour le rayonnement de leurs travaux, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de la sphère scientifique. J'ai ainsi pu remarquer les mêmes phénomènes de rationalisation des croyances et de matérialisme scientifique que chez les physiologistes allemands, et pu constater que ces pratiques n'étaient pas propres aux scientifiques d'origine protestantes, mais qu'il s'exprimait aussi chez des scientifiques de culture originellement catholiques. Les processus de rationalisme relèvent d'une même forme de matérialisme scientifique, mais diffèrent quant aux parties du corps interrogée, les scientifiques catholiques dont j'ai analysé le parcours s'intéressant davantage au processus plus directement « corporelle », fidèlement à leur doctrine de la transsubstantiation. La nature de ces croyances ou le fait de croire n'a cependant rien à voir avec ces travaux, même sur l'existence de cette forme de rationalisme qui s'en inspire questionne nécessairement la structure sociale de ces croyances. Mon étude a montré que les croyances servaient uniquement de base matérielle et de justification à la production et à la diffusion de ces travaux. Les travaux de HH. Selye, qui était catholiques, montrent que celui-ci rationalise la croyance en la grâce pour en faire un outil au service de la production d'une « science de la performance ». J'ai également mis en évidence en quoi ces acteurs continuaient à utiliser les mots à la fois comme des outils de production du savoir, mais aussi comme des moyens de véhiculer leur production scientifique à l'extérieur du laboratoire pour en faire promotion et commerce. Ce fut le cas par exemple des usages des mots « fatigue, « stress » et « risque » faits par les physiologistes dont j'ai analysé le parcours.

Critique des intérêts entre sciences et pouvoir politique

Un deuxième volet de mon travail a été d'observer comment ces scientifiques contribuaient à appuyer et renforcer la logique d'acteurs politiques dominants. J'ai ainsi suivi les interactions des scientifiques étudiés avec les acteurs politiques de leur temps, leur opinion politique, les liens qu'ils opéraient entre leurs productions scientifiques et les questions politiques... J'ai pu montrer en quoi ceux-ci entretenaient des relations d'intérêts avec les acteurs politiques de leur époque, contribuant ainsi à construire des processus de « gouvernementalité » à partir de leur propre production de laboratoire. J'ai à nouveau centré mon étude sur des études de cas, puis montré en quoi ces interactions se retrouvaient dans la plupart des trajectoires sociales que j'ai analysée. Sans entrer ici dans les détails empiriques de ces résultats, j'ai par exemple montré les relations étroites du physiologiste F.S Lee avec les milieux politiques de la droite républicaine américaine. Celles-ci consistaient à la fois à délivrer des conseils pour amélioration des soldats américains en tant de guerre, ainsi qu'à montrer l'intérêt de son travail de laboratoire pour l'industrie américaine et garantir la paix et l'ordre social. J'ai retrouvé des prises de position comparables dans les parcours sociaux de certains scientifiques de laboratoire comme Walter Cannon et de L.J Henderson, qui étaient par ailleurs des collègues plus ou moins proches de F.S Lee. Le premier prenait régulièrement des positions qui soutenant les politiques conservatrices de leur époque, et en montrant l'intérêt de ces travaux de laboratoire pour développer une société acquise au libéralisme économiques. Selon lui, l'existence d'une « homéostasie sociale », c'est-à-dire un état

d'équilibre - tout à fait hypothétique - de l'organisme en période d'effort, permettait de montrer que les êtres vivants seraient doués de capacités de résistance qui leur permettraient de vivre dans des conditions difficiles, sans pour autant s'en trouver fragilisés. W.Cannon a ainsi proposé, dans ces ouvrages une économie politique de la science qui permettrait de construire un système social conservateur fondé essentiellement sur : « Une tendance au conservatisme [qui] exciterait une révolte des éléments de gauche, qui, à son tour, est suivie d'un retour au conservatisme » (Cannon, 1932, p.248). On peut voir des prises de positions comparables chez L.J Henderson, qui propose un certain nombre de « solutions sociales » fondées sur ces expérimentations de laboratoire pour répondre à la « crise » de civilisation que connaîtraient les sociétés occidentales. A la différence des positions de W.Cannon, L.J Henderson a lui des positions plus spécialisées sur la nécessité de mettre en place des politiques qui maintiendraient l'ordre social au moyen de la mise en place d'un ordre industriel (Cross et Albury, 1987), calqué sur « l'ordre naturel » qui existerait dans la nature. Comme W.Cannon, il pense que des chocs sociaux exercés sur les organisations sociales permettraient de parvenir à un « équilibre social ». Les travaux de ces deux hommes, bien que datant de l'entre-deux guerres, préfigurent les thèses néo-libérales de la création des crises à des fins d'ordre social. Ces idéologies ne sont pas sans converger avec les politiques les plus conservatrices de leur pays, qui promeuvent à cette époque le retour à l'ordre et le développement des lois absolues du marché. J'ai aussi pu montrer des phénomènes comparables dans le parcours social du médecin hongrois Hans Selye, dont la trajectoire montrait les liens qu'il contractait avec les acteurs politiques de son temps.

Critique des intérêts entre science, économie et construction des « organisations »

J'ai dans un troisième temps montré en quoi ces relations d'intérêts avaient aussi considérablement renforcé la production d'organisation du travail « fermées » sur le monde, et fondées sur le rendement et la performance humaine. Les projets des scientifiques dont j'ai exploré les parcours sociaux sont indétachables de l'idéologie économique qu'ils contribuent à produire et à véhiculer : celle d'une société industrielle acquise aux intérêts marchands. Ceux-ci considèrent tous l'industrie comme une fin et non comme un moyen de construire une société meilleure. Le fait d'utiliser des travaux produits dans des référentiels fermés puis de les transposer à la société tout entière, permet de produire des outils de gouvernement socio-économique qui ont été très utilisés par les acteurs dominants de l'économie marchande. J'ai ainsi montré en quoi les travaux de physiologiste comme F.S Lee et W. Cannon ont ainsi œuvré à la promotion de nouvelles formes d'organisations sociales fondées sur la performance et le rendement humain, voulant ainsi surpasser les modèles tayloriens d'organisation du travail. Lee fait par exemple la promotion, à partir du début du XXème siècle, de nouveaux outils de mesure de la « fatigue » en proposant de mesurer le rendement humain à l'aune de données biochimiques produites en laboratoire. Les interventions de Lee prennent une place encore plus importante au moment de l'entrée en guerre des États-Unis. Lee est alors mandaté pour diriger un comité sur la « fatigue industrielle ». Il propose dans ce cadre de comparer les corps humains à des machines qui doivent être pourvues de « combustibles » particuliers. (Lee, 1919, p.51). Il préconise des

conseils en termes d'alimentation dans le but d'améliorer la productivité de l'homme au travail. Il délivre auprès du gouvernement américain, et en relation avec W. Cannon, la promotion des outils de mesure de l'adrénaline pour mieux gérer la « fatigue » et le « stress » à des fins de productivité et dans le but de développer « un meilleur capital de travail » (Cannon, 1914). Les travaux de laboratoire de L.J Henderson ont également été précurseurs dans la promotion de travaux sur le management des organisations et des relations humaines. Henderson travaillent en effet sur des expérimentations de laboratoire permettant de démontrer l'existence d'un « second souffle » pendant l'effort, qui serait caractérisé par un état de stabilité physico-chimique du sang. Différents critères de mesure sont mobilisés comme le rythme cardiaque, la redistribution du sang, l'augmentation des globules rouges dans le sang, ou encore la plus grande ventilation des poumons. (Dill, Bock, Edward 1933), pour ensuite les appliquer à de nouveaux outils de gestion sociale de la performance organisationnelle. Outre cette relation de travail importante avec des précurseurs du management comme E. Mayo, L.J. Henderson s'est aussi mis en relation avec certains fondateurs du management comme C. Barnard, dans le but de renouveler la gestion des hommes en entreprise sur les bases de la performance. (Henderson, 1934, cité par Desmarez, 1986, p.184).

Enfin, le travail de H. Selye a aussi été clé dans la construction d'une nouvelle gestion des organisations du travail. Ses expérimentations de laboratoire sur le « stress », qui portent notamment sur la mesure des hormones sécrétées par les glandes surrénales, comme l'adrénaline, permettraient de développer et de mieux gérer les performances physiologiques des salariés. J'ai aussi analysé en détail les promotions de ces travaux sur le stress physiologique en Europe, en montrant en quoi celle-ci a été à la source de la production d'un marché de l'expertise en gestion sociale du « stress au travail ». Des expertises se sont constituées à partir des années 1960 dans la continuité de son travail pour favoriser une meilleure adaptation et gestion de l'homme aux exigences du travail industriel, comme les modèles de C.L. Cooper, fondés sur la mesure et la gestion de la résilience à l'effort, les modèles de R. Lazarus qui analysent le « stress au travail » en fonction des réactions individuelles des travailleurs face aux contraintes qui leur sont imposées, ou encore les modèles de R. Karasek, fondés sur l'idée que le « stress au travail » doit avant tout être mesuré en fonction des réponses physiologiques et psychologiques individuelles du travailleur.

Dans les années 1970, de nouvelles formes d'expertises complexifient ces modèles avec l'apparition de la mesure biochimique du « stress » et du développement d'une expertise scientifique qui se situe dans la continuité des travaux de Selye. Une expertise « internationale » se développe avec l'usage des catégories de « facteurs » puis de « risques psycho sociaux », dont le contenu a été complexifié par de nouvelles recherches de laboratoire, comme les modèles de L. Lévi. Ces modèles mettent en place une expertise scientifique bio-psycho-sociale qui développe de nouveaux facteurs comme la perte d'un proche, d'un emploi ou encore les ruptures amoureuses pour prévenir les risques de maladies mentales pour l'industrie. Ces travaux, qui élargissent les questions de « stress au travail », restent aussi intimement liés à des intérêts

industriels, notamment en terme de prévention des « risques psycho sociaux » au sein du travail, et sont produits pour délivrer un conseil aux entreprises pour limiter les risques de pathologies des travailleurs qui freineraient la production.

Critique de la sémantique des maux du travail associée

J'ai enfin montré en quoi le répertoire sémantique des maux psycho sociaux du travail, composé des notions de « fatigue au travail », de « fatigue nerveuse », de « stress au travail », de « *burn out* », avait été produit pour s'opposer à ces intérêts. Le répertoire sémantique des maux du travail, en focalisant la critique sur les maux du travail, a cependant passé sous silence les vertus anthropologiques, productives et existentielles du travail, ce qui a souvent conduit à alimenter le développement des travaux de physiologie appliqués à l'industrie, en créant un « marché des maux du travail ». Une analyse de l'historicité et des paradigmes originaux comme la sociologie du travail, la psycho-pathologie du travail, la psycho-dynamique du travail ou encore la « sociologie clinique », a montré en quoi ces disciplines avaient contribué à « pathologiser » le sens du travail.

La sociologie du travail a ainsi été en partie fondée sur une critique des organisations du travail, et a ouvert la voie à une réflexion sur les effets négatifs et pathologiques des modèles socio-économiques de la performance, en parlant notamment de « fatigue au travail ». En mettant en avant le primat du social et de l'économique sur le physiologique, la sociologie du travail française a aussi continué la tradition des analyses marxistes, wébériennes et durkheimienne du travail (Friedmann, 1946, p. 266). La psycho-pathologie du travail et la psycho-dynamique ont peut-être davantage contribué à la pathologisation du sens du travail, même si leur travaux ont été aussi précieux pour dénoncer les effets négatifs des modes de travail et d'organisation uniquement fondées sur la performance et le rendement. Ces disciplines ont à l'origine de la sémantique de la « fatigue nerveuse » (Le Guillant, 1956), ou encore de la « souffrance » (Dejours, 1983).

J'ai aussi analysé, dans une moindre mesure, en quoi les travaux de la sociologie dite « clinique » ont aussi développé une expertise sur les maux du travail pour concurrencer les outils de mesure en « stress au travail » et les modèles expérimentaux développés par la physiologie. (De Gaulejac, 2007). La production de la notion de « *burn out* » peut se comprendre dans ce contexte. J'ai également mis en lumière en quoi la stratégie épistémologique de ces disciplines, dont les représentants se sont opposés frontalement à l'application des travaux de laboratoire aux questions sociales, a cependant généré des enjeux et des conflits d'écoles. En insistant sur les maux du travail, et en produisant des catégories qui reflètent les effets pathologiques des organisations du travail sur la santé mentale des travailleurs, ceux-ci ont certes bien permis de faire avancer collectivement ces questions sur le plan social. Mais leurs représentants se sont aussi heurtés à la difficulté de transformer le sens commun du travail. Ils n'ont ainsi pas pu concentrer collectivement pour construire une société fondée l'amélioration croissante de conditions communes de travail, en portant les efforts sur le développement des vertus

anthropologiques et existentielles du travail comme activité de production, de création et d'utilité sociale.

Quelques idées de conclusion

Je conclus par deux remarques. L'une porte sur quelques idées pour éviter la reproduction sociales des mécanismes mise en lumière, et l'autre sur les leçons à tirer de ces mécanismes dans la perspective d'un changement de la culture du travail.

L'analyse sémantique des mots que nous utilisons pour parler de la santé mentale au travail a d'abord permis d'ouvrir une réflexion collective sur l'importance d'un renouvellement des rapports entre sciences et société (Lecoeur, 2019). En tant que les intérêts entre sciences et pouvoir constituent une partie non négligeable de la science contemporaine, leur critique est nécessaire pour que la science deviennent une activité entièrement productrice et créatrice, certes indicatrice, mais non normative et au service du bien commun. Cela se traduit aussi par un effort pour limiter des conflits entre sous disciplines, et développer des méthodes de recherche interdisciplinaires fondés sur des règles et des méthodes bien établies, et qui doivent faire autant que possible l'objet d'un travail de discussion et de consensus. Pour cela, les sciences et leurs représentants ne peuvent s'économiser, que ce soit pour les sciences naturelles et biologiques ou les sciences humaines et sociales, de disposer de formations qui permettent le développement des sujets sociaux en leur sein. Tant que ces formations n'existeront pas dans tous les domaines, la science continuera de demeurer une instance de pouvoir et de légitimation de l'ordre, parce leur représentants n'auront pas intégré la mission de service public qui leur incombent. Ces formations, dont ils restent à construire les bases, permettront, en théorie du moins, de supprimer les mécanismes de domination socio-économiques à l'œuvre dans les sciences dite empirico analytiques (médecine, physique, biologie) ainsi que l'impact de ce mécanisme sur la construction du sens du travail.

Les résultats obtenus peuvent aussi ouvrir à une réflexion sur la transformation des organisations du travail. Les racines scientifiques et idéologiques des organisations du travail fondées sur le rendement mise à jour par cette étude montrent leur incapacité à penser le travail dans la pluralité de ces formes et de ses potentialités. Alors que le travail devrait être une activité anthropologique et sociale hautement productrice et créatrice, et fondée sur la réalisation des choix et des désirs des individus, celui-ci devient pour la majorité d'entre nous une activité hautement morale et moralisante davantage liée à des obligations et à des formes de rationalisme et d'exploitation, qui entravent le plaisir de faire et de créer. L'analyse sociale et culturelle des organisations, initiée par la sociologie du travail de G. Friedmann et J.L Naville dès ses fondements, est importante à poursuivre mais peut être développée en œuvrant pour la création d'autres formes de travail en commun et qui laissent place à la pluralité des formes de travail possible pour nos sociétés. Les temps de confinement que nous vivons aujourd'hui peuvent nous

aider à repenser notre relation aux temps, et à songer à des sociétés où la science fondamentale servirait de référence à la construction de sociétés fondées sur le bien commun et sur de nouvelles formes de division sociale et économique du travail basées sur l'utilité sociale et le sens des métiers.

Bibliographie

AUBERT, Nicolas, DE GAULEJAC Vincent et NAVRIDIS, Klimis, *L'aventure psychosociologique*, éditions Desclée de Brouwer. Paris, 1997, 180 p.

CANNON Walter, *The effect of adrenal secretion on Muscular fatigue*, *American Journal of Physiology*, Vol. 32, 1914, p. 44-60.

CROSS S J, A, WR, (1987)., *Walter B. Cannon, L. J. Henderson, and the Organic Analogy*, Paris, Osiris 3. p.165-92.

DICK, Penny, LECOEUR Guillaume, LORIOL Marc, VAANANEN, Ari, WAINWRIGHT David, LORIOL Marc (dir), *stress and suffering at work, the Role of Culture and Society*, Palgrave, Londres, 2019, 218p.

DE GAULEJAC, Vincent, HANIQUE, Fabienne. ROCHE, Pierre, (2007)., *La sociologie Clinique, enjeux théorique et méthodologique*, Paris, Eres, 352p.

DEJOURS Christophe, La fatigue, vécu, enjeux, analyse, « *La fatigue, concept pertinent ou notion périmée* » ?, *Prévenir*, n°8, 1983, p. 15-22.

DILL D.B, BOCK, A.V, EDWARDS H.T, , Mechanisms for dissipating heat in man and dog, *American J. Physiology*, 1933, p.36-43.

DESMAREZ Pierre, *la sociologie industrielle aux États-Unis*, Armand Colin, Paris, 1986, 198p.

FEYERABEND Paul, *La tyrannie de la science*, Seuil, coll. science ouverte, Paris, 1992, 192p.

FRIEDMANN Georges, *Problèmes humains du machinisme industriel*, Paris, Gallimard, 1946, 388p.

HABERMAS Jürgen, *La technique et la science comme idéologie*, Paris, Gallimard, 1973, 213p.

HABERMAS, Jürgen, *Connaissance et intérêt*, Paris, Gallimard, 1976, 392p.

HENDERSON Lawrence Joseph., *Blood, a study in General physiology*, Yale university, Oxford University press, Londres, 1928, 397p.

KUHN T.S., *La structure sociale des révolutions scientifiques*, 1969, Paris, Flammarion, 262p

LECOEUR G, Le « stress », un objet d'étude pertinent pour les sciences sociales, Paris, Revue *Idée*, 2011, p. 51-59.

LECOEUR G, « Fatigue au travail », dans ZAWIEJA, P, *Dictionnaire de la fatigue*, Librairie Droz, 2016, p. 275-282.

LE GUILLANT L, (1956)., « La névrose des téléphonistes », *la presse médicale*, vol 64, n°13, p. 274-277.

LEE F.S, (1919)., *The Human Machine and Industrial efficiency*, Longmans, green and co, Londres. 140p.

LORIOU M, *Le temps de la fatigue, la gestion sociale du mal-être au travail*, Paris, Anthropos, coll « Sociologiques », 2000, 300p.

RABINBACH A, *Le moteur humain, l'énergie, la fatigue et les origines de la modernité*, Paris, la fabrique édition, 2004, 555p.

SARACENO M, *Pourquoi les hommes se fatiguent-ils ?* Octares, Paris, 2018, 170p.

Mettre sa dignité sur pause ? La dignité au travail chez les travailleurs atypiques

Kirstie MCCALLUM (1) et Marie-Pier CLAVEAU (2)

1 : Université de Montréal, Langue, Organisation et Gouvernance

2 : Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada (CISR)

Le texte de la communication amendé a été soumis par les auteurs.es et sélectionné pour l'ouvrage *Le côté obscur de la communication des organisations* (MSHA, 2020)

Mots clés : dignité, dignité au travail, employés atypiques, temporalité, recherche qualitative

Résumé

Les employés atypiques sont fréquemment exposés à des conditions de travail pouvant limiter leur expérience de la dignité au travail. En mobilisant une approche qualitative basée sur des entretiens approfondis avec 32 travailleurs atypiques, cette communication porte sur leur capacité d'articuler leur dignité en considérant la précarité de leur statut. N'étant que de passage, nos participants ont intégré les codes interactionnels et les pratiques organisationnelles qui bafouent leur dignité et les ont dépeint comme étant des maux nécessaires pour passer d'un état à un autre. Entre l'immédiat et le subséquent, les employés atypiques ont choisi de se soustraire de la reconnaissance attribuée au mérite, et ainsi, de mettre en partie leur dignité sur pause.

Argument

Bien que le travail puisse être un lieu de développement individuel et collectif, source d'épanouissement, il peut aussi être synonyme d'exploitation et de contrôle pour certains groupes de travail. En constante augmentation depuis la fin des années 1990, les employés à contrats à durée déterminée, les employés temporaires et les employés permanents à temps partiel, appelés les employés atypiques, remodelent les pratiques organisationnelles. Groupe vulnérable au statut éphémère et précaire, les employés atypiques s'inscrivent dans un système composé de discours et de pratiques leur étant défavorables. Ces employés semblent accepter une dynamique marquée d'inégalités et d'incertitudes, au détriment de leurs aspirations futures. Cette communication

s'intéresse à l'articulation de la dignité au travail chez les employés atypiques dans un tel contexte.

La littérature scientifique sur la dignité au travail s'appuie sur les définitions dichotomiques du concept de la dignité. D'un côté, la dignité réfère à la valeur intrinsèque de toute existence humaine, ce qui implique la reconnaissance de la valeur absolue, inconditionnelle de chaque individu. De l'autre, la dignité est présentée comme une qualité extrinsèque et méritocratique, attribuée à une personne selon son statut, ses capacités et son rendement. Au niveau interactionnel, la dignité peut être définie par la reconnaissance de l'individualité de l'employé tout comme elle peut l'être par la reconnaissance de sa contribution par ses actions.

Toutefois, la littérature ne spécifie pas comment les employés atypiques intègrent la dualité des définitions du concept de la dignité à la particularité de l'éphémérité de leur statut. Pour effectuer notre recherche, nous avons opté pour une méthodologie qualitative, basée sur des entretiens avec 32 employés atypiques de secteurs variés. La grille d'entretien contenait des questions portant sur leur rôle dans l'organisation, leurs expériences de travail et leurs expériences d'(in)dignité.

Cette recherche nous a permis d'observer un écart entre les définitions proposées dans la littérature et le discours des participants. Si la littérature présente la dignité par l'opposition des concepts de l'inhérence et de l'acquis, les participants ont montré le rapprochement de ces concepts sur un continuum complexe, contextuel et variable. Effectivement, la précarité du statut des employés atypiques les positionne d'emblée dans une catégorie distincte, ce qui influe sur la perception et les traitements qui leur sont octroyés. La dignité est donc changeante au gré des interactions et des situations, et cette fluctuation est justifiée par l'aspect momentané de leur présence.

N'étant que de passage, les employés atypiques intègrent leur statut, les codes interactionnels et les pratiques organisationnelles qui bafouent leur dignité et les dépeignent comme étant des maux nécessaires leur permettant de passer d'un état à un autre. Dans l'attente d'un changement de poste et/ou de statut, ce dernier est considéré comme un rite de passage vers une éventuelle ascension. Comparativement aux autres catégories d'employés qui ont davantage l'opportunité de vivre pleinement le « moment présent » et de faire sens de leur travail grâce à la capacité de se projeter dans l'organisation, les employés atypiques rapportent principalement vivre des impressions d'absence de sens et de temps perdu. Pour l'expliquer, ils mentionnent le caractère indéterminé et transitoire de leur statut ainsi qu'un système limitant la réalisation de leurs potentialités, ce qui les amènent à redéfinir leur(s) place(s) au sein de l'organisation.

Conscients des codes tacites de leur milieu de travail, ils adaptent leur discours et précisent que dès l'instant où ils auront un statut les intégrant et les mettant sur un pied d'égalité avec leurs collègues, ils pourront ainsi recevoir le respect désiré. Entre l'immédiat et le subséquent, les employés atypiques choisissent de se soustraire de la reconnaissance attribuée au mérite, et ainsi, de mettre en partie leur dignité sur pause. Ce temps d'arrêt leur donne le recul nécessaire pour

témoigner des dynamiques nuisibles, les justifier, s'actualiser à travers elles et pour réaliser et articuler leur dignité autrement.

Bibliographie

BAILEY, Catherine et MADDEN, Adrian. Time reclaimed : Temporality and the experience of meaningful work. *Work, Employment & Society*. 2017, vol 3, no 1, p. 3-18.

HODSON, Randy. Dignity at work. Cambridge : Cambridge University Press, 2001. ISBN 0521-771315.

HOY, David. The time of our lives : A critical history of temporality. Cambridge : MIT Press, 2009. ISBN 978-0-262-01304-5

NOISEAUX, Yanick. Le travail atypique au Québec. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*. 2012, vol 7, no 7, p. 28-54.

SAYER, Andrew. Dignity at work : Broadening the agenda. *Organization*. 2007, vol 14, no 4, p. 564-581.

Discrimination en situation de recrutement et taille de l'organisation, l'éclairage des représentations sociales en communication organisationnelle

Daniel PELISSIER

Université Toulouse 1 Capitole, IDETCOM (EA 785)

Mots clés : recrutement, discrimination, taille, représentation sociale.

Résumé

Le recrutement est une source de discriminations possibles pour les organisations ce qui justifie un encadrement juridique strict. Les candidats discriminent aussi les entreprises mais les motivations profondes sont peu abordées pour autant. Nous souhaitons montrer dans cet article que les représentations sociales offrent un cadre théorique pertinent pour comprendre cette face cachée des candidatures à un recrutement. L'utilisation de ce cadre sera justifiée et la méthode mise en œuvre soulignera un usage raisonné. Les résultats de notre étude montrent l'intérêt de cet investissement en mettant en évidence l'importance de la taille, facteur large, en contradiction, notamment avec la différenciation prônée par le concept écran de marque employeur.

Introduction

Le recrutement étant une source possible de discriminations, des chartes éthiques souhaitent prévenir les dérives possibles de ce processus (Huët, 2006). Dans ce contexte, la discrimination est un « traitement défavorable »⁶⁰ lié à des critères déterminés par la loi (âge, genre, origine, etc.). Elle constitue « des épreuves imposées aux individus » (Dubet, 2014, p. 315) et renvoie à des valeurs d'égalité et de justice. Le regard du chercheur peut aussi s'orienter vers les organisations qui recrutent. En effet, les candidats font des choix fondés sur des critères personnels dont certains peuvent s'appuyer sur des catégories sociales, sources de discriminations potentielles pour les organisations.

De nombreuses enquêtes proposent des facteurs explicatifs des choix des candidats et en particulier les jeunes personnes diplômées. L'ambiance de l'entreprise semble être une caractéristique recherchée par les diplômé.es et attestée dans différentes études (Soulez et Guillot

⁶⁰ Selon le Défenseur des Droits <<https://www.defenseurdesdroits.fr/fr/institution/competences/lutte-contre-discriminations>> consulté le 31 octobre 2018.

Soulez (2011) ; APEC, 2017⁶¹ ; IPSOS, 2016⁶² ; Deloitte, 2016⁶³ ; Deloitte, 2015⁶⁴) qui montrent que « l’ambiance de travail apparaît comme l’un des principaux bénéfices attendus » (Soulez et Guillot Soulez, 2011, p. 8). Les autres critères sont plus hétérogènes, voire contradictoires (Jaïdi et Point, 2011) : type de contrat de travail, intérêt de la mission, réputation de l’entreprise, culture nationale, etc. La taille en particulier est un facteur ambigu. Les jeunes personnes diplômées préféreraient les grandes structures selon l’IPSOS (2016) : 54 % souhaiteraient travailler dans un grand groupe contre 33 % dans une petite structure. De même, 59 % d’un autre échantillon déclarent préférer les grandes entreprises (Deloitte, 2015, p. 7). Cette répartition est à relativiser puisque d’autres études (APEC, 2016⁶⁵, p. 26 ; Deloitte, 2017, p.32⁶⁶) affirment que les diplômé.es interrogé.es favoriseraient une entreprise de petite taille ou intermédiaire. Une recherche montre enfin toute l’ambiguïté de ces préférences avec une « volonté d’être intégré dans une grande entreprise, tout en bénéficiant de la souplesse et de la flexibilité d’une petite structure » (Jaïdi et Point, 2011, p. 47).

Ces enquêtes souvent quantitatives abordent peu les motivations des candidats qui demeurent cachées par ces discours déclaratifs. C’est pourquoi, nous avons souhaité explorer avec plus de profondeur les raisons qui fondent l’appropriation par les candidats des discours de recrutement des organisations. Dans cette perspective, les représentations sociales ont été retenues pour comprendre la pensée des candidats exposés aux communications organisationnelles sur le recrutement. Nous souhaitons argumenter dans cet article un usage raisonné de ce cadre théorique fondé sur une méthode de recherche qualitative, non directive et réflexive.

Pour cela, les raisons du choix de ce cadre seront abordées. Ensuite, nous détaillerons la méthode retenue qui se fonde sur un des courants de recherche du cadre des représentations sociales. Puis, nous soulignerons l’intérêt des représentations sociales par un résultat paradoxal au regard de l’influence du concept écran de marque employeur sur la communication de recrutement. Enfin, nous discuterons du côté sombre des représentations sociales avant d’aborder la subjectivité de la notion de taille d’une organisation. Cette réflexion débouchera sur un questionnement épistémologique du cadre théorique protéiforme des représentations sociales.

⁶¹ APEC. (2017). Les jeunes diplômés de 2016, situation professionnelle en 2017 (Les études de l’emploi cadre 80 p.). Paris : Association pour l’Emploi des Cadres.

⁶² IPSOS. (2016). Talents : ce qu’ils attendent de leur emploi (39 p.). Paris : IPSOS, Boston Consulting Group.

⁶³ Deloitte. (2016). 5ème baromètre de l’humeur des jeunes diplômés (36 p.). Paris : Deloitte.

⁶⁴ Deloitte. (2015b). L’entreprise idéale de demain Entre idéalisme et pragmatisme (22 p.). Paris : Deloitte et Job Teaser.

⁶⁵ APEC. (2016). Les jeunes diplômés de 2015, situation professionnelle en 2016 (Les études de l’emploi cadre 71 p.). Paris : Association pour l’Emploi des Cadres.

⁶⁶ Deloitte. (2017). 6ème baromètre de l’humeur des jeunes diplômés (42 p.). Paris : Deloitte.

1. Le choix des représentations sociales dans une problématique de communication organisationnelle

Le champ théorique des représentations sociales a été initié par S. Moscovici (1976) et s'inscrit dans des réflexions sociologiques sur les représentations collectives (Durkheim 1898, Lévy-Bruhl, 1922). L'idée fondatrice est d'associer l'approche psychologique individuelle et l'interprétation sociologique collective. Elle a conduit S. Moscovici à proposer le concept de représentations partagées par un groupe social formées d'éléments dont des croyances plus ou moins structurées. La représentation sociale se distingue ainsi de la représentation individuelle non partagée et variable, de la représentation collective plus large ou encore de l'imaginaire collectif (Giust-Desprairies, 2009) plus orienté vers l'inconscient, l'implicite quand les représentations sociales sont utilisées consciemment dans les débats, les discours. Les représentations sociales forment alors un sens commun qui est « un ensemble de descriptions et d'explications plus ou moins reliées entre elles, de la personnalité, la maladie, les sentiments ou des phénomènes naturels » (Moscovici, 1995, p. 104).

La communication est au centre du cadre théorique des représentations sociales car « en prenant pour centre la communication et les représentations, elles [les représentations sociales] espèrent élucider le lien qui unit la psychologie de l'homme aux questions sociales culturelles et contemporaines » (Moscovici, 1995, p. 109). Cette vision de l'humain au croisement de l'individu et du social a aussi inspiré le champ des Sciences de l'Information et de la Communication. Que ce soit pour comprendre la réception médiatique (Touati, 2009), le discours politique (Ratinaud et Marchand, 2015) ou encore les usages des technologies numériques dans les musées (Le Marec, 2001), le cadre théorique des représentations sociales a été intégré et discuté, notamment pour sa transversalité qui limiterait son transfert (Touati, 2009).

Les recherches sur la communication organisationnelle ont aussi investi cette approche comme l'ont encouragé N. D'Almeida et Y. Andonova (2006). Certaines études en communication organisationnelle ont précisé cet usage⁶⁷. Par exemple et sans prétention à l'exhaustivité, A. Bouzon l'investit pour proposer une compréhension de la représentation partagée par des salariés de l'identité organisationnelle de banques (Bouzon, 1993). La même année, D. Parent (1993) analyse la dynamique d'appropriation du changement en agriculture à partir du discours des agriculteurs.trices en l'interprétant comme une représentation sociale. Puis, M.-P. Fourquet-Courbet et D. Courbet (2005, 2006) expliquent la conception de messages publicitaires sur l'internet en étudiant les représentations sociales de trente-et-un professionnels.

En 2008, P. Moliner (2008) explore les représentations sociales de l'entreprise grâce à une expérimentation en l'associant aux images de l'organisation. Par ailleurs, S. Béguinet (2013) propose une étude de la précarité chez les étudiants interprétée comme une représentation sociale.

⁶⁷ Le rattachement à la communication organisationnelle a été fait soit par la problématique de recherche et par la revue de la publication.

Enfin, G. Baudry (2016) interprète les images d'une organisation du secteur de l'aéronautique et du spatial comme des représentations sociales partagées par les salariés. Cette rapide recension, présentée dans l'ordre chronologique, montre à la fois une certaine pérennité et aussi une variété de l'intégration des représentations sociales pour approcher des problématiques de communication organisationnelle.

Dans nos travaux sur la communication de recrutement (Pélissier, 2018a, 2018b, 2018c), le cadre théorique des représentations sociales a été investi car il était adapté à la problématique de recherche. En effet, un recrutement met en relation une jeune personne diplômée qui recherche un travail dans une entreprise. Or ces différents objets de recherche, travail/entreprise, sont des objets de représentations sociales connus dans la littérature scientifique. L'objet social du travail a été au cœur de plusieurs études (Moliner et al., 2002 ; Vidaller, 2007 ; Negura, 2009) pour montrer que ce concept est associé à différentes dimensions partagées comme la rémunération (Moliner et al. 2002) l'utilité (Vidaller, 2007), l'argent, l'effort et le plaisir (Negura, 2009). L'entreprise est aussi un objet de représentation sociale potentiel. P. Moliner l'a particulièrement étudié (Moliner, 1993, 2002, 2008) et a mis en évidence certains éléments centraux de la représentation de l'entreprise qui « fait du profit, [...] est insérée dans l'économie, [...] est dirigée par un patron, [...] est confrontée à la concurrence » (Moliner et al., 2002, p. 126). Enfin, la population étudiée dans notre recherche, les diplômé.es de l'enseignement supérieur, a peu de pratique du travail ce qui est favorable à l'émergence de représentations sociales, comme cela est le cas pour les connaissances scientifiques étudiées par S. Moscovici (Vidaller, 2007). Ce contexte de recrutement est ainsi traversé d'objets potentiels de représentations partagées pour une population *a priori* favorable à ce phénomène. Cette liste rapide (travail, entreprise et groupe social) n'est pas exhaustive et d'autres éléments sont apparus pendant les travaux réalisés. La situation de recrutement est ainsi propice à l'émergence de représentations sociales par les débats et les enjeux qu'elle porte.

Une fois les représentations sociales retenues, un ensemble de choix argumentent l'usage de ce cadre théorique dans le contexte d'une recherche en communication organisationnelle. En effet, une intégration globale de ce courant de recherche complexe porterait un risque important d'incohérences épistémologique et méthodologique. Nous argumenterons dans cet article un usage raisonné des représentations sociales en détaillant des choix de positionnement théorique et de méthode de recherche.

2. Représentations sociales, la nécessité d'un positionnement scientifique dans un courant de recherche protéiforme

Le cadre théorique des représentations sociales n'est ni homogène ni univoque. Au cours de la quarantaine d'années d'affirmation de ce courant, des approches se sont développées avec des logiques sensiblement différentes. Faire usage des représentations sociales dans une recherche

suppose d’abord un choix d’un des courants principaux, décision qui oriente ensuite une méthode de recherche.

Les courants de recherche des représentations sociales, le choix sociogénétique

Les différents courants de recherche étudiant les représentations sociales peuvent être approchés par les deux processus d’ancrage et d’objectivation.

L’objectivation a été définie par S. Moscovici dans son texte fondateur sur la psychanalyse : « l’objectivation conduit, on le sait, à rendre réel un schéma conceptuel, à doubler une image d’une contrepartie matérielle » (Moscovici, 1976, p. 107). Le processus d’objectivation, en rendant naturel un objet nouveau, permet sa classification dans un ordre établi qui créera un terrain favorable à la catégorisation qui peut déboucher sur des stéréotypes et des discriminations.

L’ancrage est défini comme « l’insertion d’une science dans la hiérarchie des valeurs et parmi les opérations accomplies par la société » (Moscovici, 1976, p. 170). Cette première définition générale montre comment un objet social est transformé en instrument. L’ancrage qui change un objet en instrument est associé aux groupes sociaux qui vont investir cet outil selon leurs valeurs, leurs intérêts, leurs motivations, etc. (Moliner et Guimelli, 2015, p. 24).

Moliner et Guimelli (2015) proposent trois courants de recherche principaux qui traversent le cadre théorique des représentations sociales : le modèle sociodynamique, le courant sociogénétique et l’approche structurale.

Le courant sociogénétique s’intéresse à l’émergence des représentations sociales, le courant sociodynamique cherche à comprendre les prises de position des individus dans des groupes sociaux et enfin, pour le courant structural, la question centrale est le repérage de la structure des représentations sociales stabilisées qui s’organiseraient autour d’un noyau central (tableau 1).

	Courant sociogénétique	Courant sociodynamique	Courant structural
Problématique générale	Comment émergent les représentations sociales ?	Quelles sont les prises de position des groupes sociaux ?	Quelle est la structure des représentations sociales ?
Concepts principaux	Sens commun, consensus, diffusion	Dynamique sociale, identité	Noyau central, périphérie
Quelques auteurs	S. Moscovici D. Jodelet	W. Doise A. Clémence	J.-C. Abric C. Flament
Exemple de recherche	Psychanalyse, maladie mentale	Discrimination	Politique, image
Méthodologie principale	Qualitative	Mixte	Quantitative
Processus	Objectivation et ancrage	Ancrage	Objectivation

Tableau 1. Synthèse des courants de recherche sur les représentations sociales

Nous avons inscrit notre recherche dans le courant sociogénétique pour plusieurs raisons. D’abord, notre recherche s’intéresse à des représentations sociales en construction pour les jeunes

personnes diplômées rencontrées. Leur expérience récente du travail, des organisations et du recrutement ne laisse pas supposer des représentations fortement structurées. De même, l'usage de technologies de communication parfois récentes, comme les plateformes d'avis de salariés, plaide plutôt pour des représentations émergentes. Ensuite, ce courant met la communication, les échanges, les débats au cœur de l'apparition de représentations sociales. Cette importance de la communication, cohérente avec les fondements théoriques posés par S. Moscovici dans son étude de la psychanalyse (1976) se retrouve aussi dans les travaux de D. Jodelet dans son étude de la maladie mentale qui investit des méthodes de recherche ethnologique. Enfin, ce courant porte une attention à l'objectivation et à l'ancrage qui peuvent intervenir dans une situation de recrutement complexe, en particulier pour des diplômé.es qui découvrent cette réalité sociale. Plus précisément, ces jeunes personnes diplômées sont exposées à des messages organisationnels supportés par des réseaux socionumériques. Il est possible, en effet, de postuler que certains réseaux socionumériques comme *Facebook* renvoient au champ représentationnel du recrutement (objectivation) de façon assez stable alors que d'autres, plus nouveaux, suscitent des prises de position fortes comme *Snapchat* (ancrage) et variables selon les groupes sociaux.

Ce choix du courant sociogénétique a des conséquences importantes sur la méthode mise en œuvre.

Une méthode de recherche qualitative, non directive et réflexive

La méthode mise en œuvre dans notre recherche est compréhensive en cohérence avec le courant de recherche sociogénétique retenu. Elle s'est traduite par des entretiens collectifs (*focus groups*) et individuels (autoconfrontation) auprès de quatre-vingt-huit diplômé.es de l'enseignement supérieur pour comprendre leur appropriation de la communication de recrutement de banques, secteur très investi dans cette problématique communicationnelle (Pélissier, 2018 b).

L'approche qualitative est mieux adaptée pour comprendre les représentations sociales impliquées dans la situation de communication de recrutement étudiée. Si les méthodes quantitatives permettent de repérer une structure et un éventuel noyau central ou mesurer des prises de position, elles nous semblent peu adaptées pour comprendre la subjectivité d'un acteur dont les nuances s'expriment mieux dans un discours. De même, le contexte d'émergence ne favorise pas la mesure d'un phénomène peu connu. Le caractère plus exploratoire et moins généralisant de l'approche qualitative nous semble plus pertinent. S. Moscovici (1976) et D. Jodelet (1989) ont d'ailleurs utilisé ce type d'approche, propice à la mise en évidence de constructions plus que de structures. Les méthodes quantitatives sont plutôt utilisées, mais non exclusivement, par le courant structural des représentations sociales qui semble aujourd'hui dominant.

Un autre choix a traversé notre méthode : la non directivité des entretiens qu'ils soient collectifs ou individuels. En effet, la connaissance *a priori* de représentations sociales peut induire une étude centrée sur ces objets au risque de provoquer leur usage par les locuteurs et aussi de

négliger certaines d'entre elles. Les discours et les jeux de communication entre sujet et chercheur, en particulier dans des conditions quasi-expérimentales, peuvent conduire à créer l'expression de représentations partagées pour des raisons différentes de la pensée sociale supposée. Un consensus *mou* dans un groupe peu impliqué, une volonté d'éviter des conflits, une affirmation excessive de certains locuteurs peut transformer le recueil des discours en construction contingente hors de toute pensée habituelle. La faible directivité de nos entretiens a plutôt favorisé les discours construits en dehors du dispositif de recherche, même si cette approche ne peut garantir une absence totale d'influence. Ce postulat est fondamentalement différent des questionnaires préétablis qui explorent certaines représentations sociales. Elle est aussi une conséquence de la méthode qualitative retenue.

Enfin, la réflexivité a été particulièrement investie dans cette recherche. Celle-ci peut se définir comme « un exercice déconstructif pour localiser les croisements de l'auteur, de l'autre, du texte et du monde, et pour explorer l'exercice de représentation lui-même⁶⁸ » (Macbeth, 2001, p. 35). En effet, la recherche de représentations, en particulier partagées, implique l'intervention des propres représentations du chercheur. Ces méta-représentations peuvent interférer, se surajouter, modifier les représentations observées et analysées. Une saine méfiance doit alors accompagner le chercheur qui investit le champ des représentations sociales.

Plusieurs méthodes réflexives peuvent intervenir (Finlay, 2002). En raison de ressources limitées, nous avons retenu celle de l'introspection en l'adaptant à notre propre contexte avec différents outils : cahier de recherche, analyses étalées dans le temps, double traitement des données. Cette dernière approche s'est concrétisée par un traitement à la fois qualitatif (analyse thématique) et quantitatif (approche lexicométrique). La présentation des discours des locuteurs sous ces deux formes, comme une liste de thèmes et comme un ensemble homogène de discours sous forme de classes de segments de texte a favorisé une prise de recul, une mise à distance à la fois des représentations analysées et des propres représentations du chercheur. De plus, l'utilisation de traitements statistiques favorise le repérage de motifs réguliers dans le discours, en particulier quand ceux-ci sont nombreux. La méthode de la classification descendante hiérarchique de Reinert (1983) avec le logiciel Iramuteq (Ratinaud, 2009) dégage des ensembles homogènes de discours qui forment des mondes sociaux proches des représentations sociales (Ratinaud et Marchand, 2015).

Le triptyque approches qualitative, non directive et réflexive s'inscrit dans la logique du courant sociogénétique des représentations sociales et peut étonner car le courant structural actuellement plus répandu investit davantage des méthodes quantitatives. Notre usage raisonné des représentations sociales repose ainsi sur une connaissance des courants de recherche des représentations sociales qui reposent sur un même postulat d'existence d'objets à l'interface de la

⁶⁸ « reflexivity is a deconstructive exercise for locating the intersections of author, other, text, and world, and for penetrating the representational exercise itself » (Macbeth, 2001, p. 35).

société et de l'individu mais dont les problématiques et méthodes de recherche diffèrent sensiblement.

3. Les dimensions paradoxales de la taille de l'organisation au filtre des représentations sociales

Dans notre étude qui croise entretiens collectifs et individuels, traitements thématiques et lexicométriques, la représentation sociale de l'employeur est dominée par celle de la taille, avec des caractéristiques associées comme la mobilité, la sécurité ou encore la pression et l'inertie. Le secteur bancaire, représentation moins présente dans ce corpus, est lié à la taille par l'impression de grandeur que donnent les banques à ces locuteurs et les moyens associés à ce type d'organisation. La taille interprétée comme une représentation sociale soulève certains paradoxes.

D'abord, ce résultat s'oppose à la logique de la marque employeur. Avec la taille, l'employeur est approché de façon globale, catégorielle, à travers un critère de classification transversal qui met plus en évidence des points communs de comparaison que des particularités. L'employeur, objet social en construction, est en quelque sorte objectivé par ces jeunes diplômés. Alors que la marque employeur cherche à singulariser l'organisation, les groupes sociaux de notre échantillon observent et classent comme des naturalistes les organisations dans des ensembles plus larges, aux contours flous, dépassant le secteur bancaire (Pélissier, 2018 b).

Ensuite, la taille n'est pas définie, dans notre étude, par un critère quantitatif comme un nombre de salariés. Or, la littérature sur la gestion de l'organisation selon sa taille et en particulier pour les petites entreprises postule que la taille renvoie à une mesure. « Pour des raisons statistiques, cependant, la taille des classes est définie avec un seul indicateur : le nombre d'employés⁶⁹ » (Kok et al., 2013, p. 20) affirment ces auteurs dans une revue de littérature sur les petites entreprises. Les diplômé.es rencontrés considèrent la taille plus comme une re-présentation d'un réel imaginé, une construction. Ce facteur n'est pas objectivé comme un chiffre mais comme un ensemble de caractéristiques associées. Cette propriété de l'organisation est parfois délicate à cerner. En effet, une agence bancaire de quelques salarié.es appartenant à un groupe de plusieurs dizaines de milliers de personnes est-elle une grande ou une petite organisation ? A quelle échelle s'applique la statistique du nombre d'employés ? Ce paradoxe d'une taille construite questionne les corrélations établies entre une taille chiffrée et des pratiques de communication et de gestion.

Dès lors, la taille comme représentation sociale forme un terrain favorable à des phénomènes de discrimination par la force des conséquences qu'elle induit dans les raisonnements. Ces résultats posent alors la question de la nature de la discrimination. Celle-ci est une construction sociale

⁶⁹ « For statistical purposes, however, size classes are usually defined by only one indicator : the number of employees » (Kok et al. 2013, p. 12).

récente (Fassin, 2002) concernant plutôt l'individu. L'associer à une organisation qui est une majorité visible comme les PME peut étonner. Cette recherche souligne que l'analyse de la nature discriminatoire d'un phénomène ne se limite pas à ses aspects juridiques mais peut intégrer sa signification positive ou négative. Le droit évalue et institutionnalise une forme de justice. La discrimination établie dans cette étude est plus proche du sens du phénomène, l'établissement d'une différence entre des éléments, les organisations dans ce sens sans qu'une dimension éthique n'intervienne explicitement. Pour autant, il existe un lien entre représentation sociale et attitude même s'il n'est pas linéaire ou trivial (Moscovici, 2001). La taille et la nature de notre échantillon ne permettent pas de proposer une relation univoque entre taille et appropriation d'un discours de recrutement. Cette forme de discrimination a cependant un effet sur les choix des candidats, sur l'attractivité des organisations. Cette forme de discrimination de nature sociale élargit ainsi la nature de la discrimination plutôt éthique instituée par le droit.

4. Quelques nuances analytiques des représentations sociales

Cette recherche montre qu'un usage raisonné du cadre théorique des représentations sociales permet de comprendre une part de la complexité de l'appropriation d'un discours de recrutement. Cette face du recrutement est cachée par les fausses évidences de ce type de représentation. La prudence méthodologique du transfert des représentations sociales à une problématique de communication organisationnelle a consisté à se positionner dans un courant de recherche spécifique sociogénétique de S. Moscovici et D. Jodelet qui a argumenté une approche qualitative non directive d'une part, et croiser les regards du recueil et du traitement des données de terrain pour prendre en compte la subjectivité du chercheur particulièrement impliquée dans ce cadre de recherche, d'autre part.

Si le lien entre représentation sociale et organisation a été précédemment souligné, la question de l'actualité d'un cadre théorique formé il y a une quarantaine d'années se pose. La digitalisation qui aurait transformé les communications pourrait constituer le *terminus post quem* des représentations sociales, théorie d'un monde sans l'internet. Or, les plateformes d'avis sur les organisations comme Glassdoor multiplient les traces d'opinions. Cette société du jugement (D'Almeida, 2007), de l'évaluation est propice à la formation et la diffusion de représentations partagées par des groupes sociaux, phénomène favorisé par les bulles de filtre (Pariser, 2012). Utiliser les représentations sociales pour comprendre la communication organisationnelle postule ainsi une certaine stabilité des phénomènes sociaux amplifiés (Boullier, 2016) mais pas fondamentalement modifiés comme veulent nous le laisser croire certains parangons de la révolution digitale.

Les représentations sociales peuvent cependant déboucher sur des résultats décevants. En effet, cet objet social est partagé ce qui est une de ces caractéristiques premières mais aussi sa faiblesse interprétative. Le chercheur peut partager cette même représentation ce qui nous a conduit à

recommander une certaine défiance pour éviter de finalement repérer les points communs entre ses propres représentations et celles des personnes rencontrées. Au-delà de ce phénomène, les représentations sociales peuvent aussi être partagées par la communauté de chercheurs. Par exemple, pour cette recherche, l'influence de la taille sur l'organisation en général et sa communication en particulier forme un courant de recherche classique en sciences de gestion notamment de H. Mintzberg (1993) à A. Paradas (2007). L'effet d'évidence des représentations sociales, que ce soit pour le groupe social analysé ou le chercheur et sa communauté, ne doit cependant pas masquer leur construction particulière, leur contribution à une pensée sociale ou encore leurs conséquences sur les attitudes.

Cette fausse évidence se fonde sur le partage de la représentation que cette recherche a souligné. Cependant, le partage ne s'accompagne pas toujours d'une construction sociale. En effet, une représentation peut être commune par le hasard des croisements de représentations individuelles formées par des analyses proches et une exposition à des informations identiques. Pour limiter ce risque, nous avons étudié des groupes sociaux et non des individus isolés ce qui peut laisser supposer une part de construction dans l'usage des représentations sociales ou du moins dans leur affirmation. Cependant, une limite de notre étude est de ne pas avoir analysé de façon longitudinale le groupe social comme l'avait fait par exemple D. Jodelet (1989) pour la maladie mentale sur plusieurs années. Certains *verbatim* de notre recherche permettent de poser des hypothèses sur la période de construction de représentations sociales particulières. Par exemple, les représentations partagées sur les réseaux socionumériques sont associées à des usages qui pourraient avoir été mis en place dès le lycée. L'analyse sur plusieurs années aurait permis de mieux comprendre le phénomène social fait, de communications interpersonnelles, d'analyses de médias, etc. qui débouche ensuite sur un sens commun, partagé, évident.

Dans l'approche retenue dans cette recherche, l'attention porte plus le construit social de la représentation que sur sa structure. Se pose alors la question de la liberté du sujet immergé dans cette pensée sociale. Serait-il soumis à ces représentations qui puisent leur force dans une construction sociale s'imposant à lui, le déterminant ou utiliserait-il ces représentations pour leur évidence et ainsi préférer la voie consensuelle d'un dialogue sans conflit ? Nous pensons que cette question de nature épistémologique mérite d'être posée. Sa réponse n'a rien de triviale selon le courant adopté des représentations sociales mais aussi selon les groupes sociaux étudiés. Nous pensons comme D. Jodelet que l'être humain est « un sujet qui ne serait pas un individu isolé dans son monde de vie, mais serait authentiquement social ; un sujet qui intériorise, s'approprie les représentations tout en intervenant dans leur construction » (Jodelet, 2008, p. 28). Le choix des représentations sociales peut correspondre ainsi à une volonté de mettre en évidence la subjectivité des acteurs. Ce cadre théorique n'est pas forcément investi pour démontrer un pouvoir du groupe sur l'individu dans une approche symétrique du pouvoir de la technologie. Dans cette vision purement déterministe, l'individu serait le jouet des technologies qui façonneraient ses usages et des représentations sociales qui influenceraient son comportement. Les représentations sociales peuvent être aussi abordées comme un exemple de l'affirmation

d'une subjectivité de l'individu dans le monde numérique. Ce dernier utiliserait ses représentations pour affirmer un point de vue, une position, pour construire une représentation d'un nouvel objet social, naviguer et expliquer sa navigation, s'approprier des données, etc. Comme pour l'usage raisonné argumenté précédemment, le questionnement épistémologique des représentations sociales ne peut se satisfaire d'analyses rapides qui ne résistent pas aux interprétations profondes et nuancées de la littérature et aussi du terrain.

Bibliographie

BAUDRY, Gaëlle. *Du local au global : agentivité et dynamiques représentationnelles d'organisation, le cas d'une entreprise internationale du secteur de l'aéronautique et du spatial*. Toulouse : Toulouse 2 Paul Sabatier, Thèse de doctorat, 2016

BÉGUINET, Sophie. La représentation sociale du risque de précarité chez les étudiants. *Communication et organisation*. 2013, Vol. 1, n° 43, p. 227-252

BOULLIER, Dominique. *Sociologie du numérique*. Paris : Armand Colin, 2016

BOUZON, Arlette. *Identité et communication d'entreprise : contribution de la communication à l'évolution de l'identité d'entreprise appréhendée à partir des représentations sociales des membres du personnel*. Paris : Paris 4, Thèse de doctorat, 1993

COURBET, Didier et FOURQUET-COURBET, Marie-Pierre. Les processus psychologiques lors de la création publicitaire. *Hermès, La Revue*. 2005, Vol. 1, n° 41, p. 67-74

COURBET, Didier, FOURQUET-COURBET, Marie-Pierre et CHABROL, Claude. Sujets sociaux et médias : débats et nouvelles perspectives en sciences de l'information et de la communication. *Questions de communication*. 2006, Vol. 10, p. 157-179

D'ALMEIDA, Nicole. *La société du jugement*. Paris : Armand Colin, 2007

D'ALMEIDA, Nicole et ANDONOVA, Yanita. La communication des organisations. Dans : *Sciences de l'information et de la communication, objets, savoirs, discipline*. Grenoble : PUG, 2006, p. 129-143

DUBET, François. Discriminations : égalité, reconnaissance et retours du refoulé. *Socio*. 2014, n° 3, p. 315-349

DURKHEIM, Emile. Représentations individuelles et représentations collectives. *Revue de Métaphysique et de Morale*. 1898, Vol. 6, p. 1-22

FASSIN, Didier. L'invention française de la discrimination. *Revue française de science politique*. 2002, Vol. 52, n° 4, p. 403-423

FINLAY, Linda. Negotiating the swamp : the opportunity and challenge of reflexivity in research practice. *Quality research*. 2002, Vol. 2, n° 2, p. 209-230

FOURQUET-COURBET, Marie-Pierre et COURBET, Pierre. Analyse de la réception des messages médiatiques Récits rétrospectifs et verbalisations concomitantes. *Communication et langage*. 2009, n° 161, p. 117-135

GIUST-DESPRAIRIES, Florence. *L'imaginaire collectif*. Toulouse : Erès, 2009

HUËT, Romain. Régulation sociale et communication des entreprises. *Les Enjeux de l'information et de la communication*. 2006, n° 1, p. 33-42

JAÏDI, Yasmina et POINT, Sébastien. Décrypter les comportements de recherche d'emploi des jeunes diplômés. *Revue de gestion des ressources humaines*. 2011, Vol. 3, n° 81, p. 39-56

JODELET, Denise. *Folies et représentations sociales*. Paris : PUF, 1989

JODELET, Denise. Le mouvement de retour vers le sujet et l'approche des représentations sociales. *Connexions*. 2008, Vol. 1, n° 89, p. 25-46

JODELET, Denise. Les représentations sociales : phénomène et théorie. Dans : *Psychologie sociale*. Presses universitaires de France. Paris, 1994, p. 357-378

JOUËT, Josiane. Du bonheur de la psychologie sociale. *Questions de communication*. 2005, n° 8, p. 135-144

LE MAREC, Joëlle. L'usage et ses modèles : quelques réflexions méthodologiques. *Spirale - Revue de Recherches en Éducation*. 2001, n° 28, p. 105-122

LÉVY-BRUHL, Lucien. *La mentalité primitive*. Paris : PUF, 1922

MACBETH, Douglas. On "Reflexivity" in Qualitative Research : Two Readings, and a Third. *Qualitative Inquiry*. 2001, Vol. 7, n° 1, p. 35-68

MINTZBERG, Henri. *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Les Editions d'Organisation, 1993

MOLINER, Pascal. ISA : L'Induction par Scénario Ambigu. Une méthode pour l'étude des représentations sociales. *Revue internationale de Psychosociologie Sociale*. B 1993, Vol. 2, p. 7-21

MOLINER, Pascal. Représentations sociales et iconographie. *Communication et organisation*. 2008, Vol. 34, p. 12-23

MOLINER, Pascal et GUIMELLI, Christian. *Les représentations sociales*. Grenoble : PUG, 2015. Série psychologie sociale. MOLINER, Pascal, RATEAU, Patrick et COHEN-SCALI,

Valérie. *Les représentations sociales, pratique des études de terrain*. Presse universitaire de Rennes. [S. l.] : , 2002. Didact psychologie sociale. MOSCOVICI, Serge. *La psychanalyse, son image et son public*. Paris : Presses universitaires de France, 1976

MOSCOVICI, Serge. L'histoire et l'actualité des représentations sociales. 1995. Dans : *Le scandale de la pensée sociale*. Moscovici, S. Paris : EHESS, 2013 1995, p. 65-117

MOSCOVICI, Serge. Pourquoi une théorie des représentations sociales ? 2001. Dans : *Le scandale de la pensée sociale*. Moscovici, S. Paris : EHESS, 2013 2001, p. 19-64

NEGURA, Lilian. Le bien-être psychologique et la représentation du travail des travailleuses et des travailleurs indépendants. Dans : *Organisation pathogène du travail et maintien durable en emploi : une question antinomique ?* Maranda, M.-F., Bourassa, B. Québec : Presses de l'Université de Laval, 2009, p. 187-213

PARADAS, Agnès. Mutualiser la formation et le recrutement dans les PME : Une variété de réponses. *La Revue des Sciences de Gestion*. 2007, Vol. 4, n° 226-227, p. 147-157

PARENT, Diane. De la ferme familiale à l'entreprise agricole : les agriculteurs et agricultrices parlent du changement. *Communication et organisation*. 1993, Vol. 3, p. 1-15

PARISER, Eli. *The Filter Bubble : How the New Personalized Web Is Changing What We Read*. Westminster : Penguin Books, 2012. Technology | Business

PÉLISSIER, Daniel. Les dimensions communicationnelles du recrutement. *Hermès, La Revue*. A 2018, Vol. 3, n° 82, p. 154-159

PÉLISSIER, Daniel. *Paradoxes communicationnels du recrutement : la construction identitaire numérique des banques et les jeunes diplômés, entre marque employeur et isomorphisme*. Toulouse : Université Toulouse Capitole, 2018

PÉLISSIER, Daniel. Paradoxes de la communication numérique de recrutement, le cas des banques entre marque employeur et isomorphisme numérique. *Communication & Organisation*. B 2018, n° 53, p. 39-51

RATINAUD, Pierre. *Iramuteq* [logiciel]. Lerass, 2009

RATINAUD, Pierre et MARCHAND, Pascal. Des mondes lexicaux aux représentations sociales. Une première approche des thématiques dans les débats à l'Assemblée nationale (1998-2014). *Mots. Les langages du politique*. 2015, Vol. 108, n° 2, p. 57-77

REINERT, Max. Une méthode de classification descendante hiérarchique : application à l'analyse lexicale par contexte. *Les cahiers de l'analyse des données*. 1983, Vol. 8, n° 2, p. 187-198

SOULEZ, Sébastien et GUILLOT-SOULEZ. Marketing de recrutement et segmentation générationnelle : regard critique à partir d'un sous-segment de la génération Y. *Recherche et Applications en Marketing*. 2011, Vol. 26, n° 1, p. 39-57

TOUATI, Zeineb. Les SIC face à la nécessité des références théoriques classiques. *Etudes de communication*. 2009, n° 32, p. 1-11

VIDALLER, Vanessa. *Le travail une représentation sociale en transformation*. Strasbourg, 2007

AXE 3 : AMBIGUÏTE, INCERTITUDE, NON DITS

Les sujets tabous en entreprise : le visible, l'invisible et l'inaudible

Yanita ANDONOVA

Université Paris 13, UFR Sciences de la communication, LabSic (EA 1803)

Mots clés : tabou, parole au travail, visibilité, invisibilité, communication organisationnelle

Résumé

La contribution interroge la prolifération des tabous dans les organisations et le rapport paradoxal que ces dernières entretiennent avec la parole au travail, ressource organisationnelle centrale de l'action collective. Peut-on et doit-on parler de tous les sujets au travail ? La thèse défendue est que les tabous, tout autant que les récits de la réussite, les actes de langage et les dispositifs communicationnels produits au sein des organisations orientent l'agir collectif, d'une manière aussi imperceptible que prégnante. L'auteure interroge leur fonction sociale au sein de la communication organisationnelle et étudie les mécanismes sous-jacents. Sont ainsi questionnés les liens paradoxaux entretenus entre le dire et le faire, le visible et l'invisible, le perceptible et l'inaudible.

Introduction

A l'heure de l'« entreprise libérée », de l'engagement en faveur de l'égalité professionnelle et du label « diversité », des campagnes contre les discriminations à l'embauche, etc. les tabous en entreprise persistent. Le point de départ de cette contribution est le constat de la prolifération des tabous dans les organisations et du rapport paradoxal que ces dernières entretiennent avec la parole au travail, ressource organisationnelle centrale de l'action collective. Peut-on et doit-on parler de tous les sujets au travail ?

La thèse que je souhaiterais soumettre à la discussion est la suivante : les tabous, tout autant que les récits de la réussite, les actes de langage et les dispositifs communicationnels produits au sein des organisations orientent l'agir collectif, d'une manière aussi imperceptible que prégnante.

L'entreprise, lieu de production et de diffusion de valeurs et de normes, est aussi génératrice de tabous et de non-dits. En 2019 la disparité de salaires homme-femme, le harcèlement sexuel, le fait religieux⁷⁰, les convictions politiques ou l'âge, en font partie. Ces thématiques sont au cœur de la communication organisationnelle et n'appartiennent pas aux seuls champs disciplinaires de la sociologie ou de la psychologie du travail. A la lisière des problématiques managériales, des pratiques RH et de la médecine de travail, les sujets tabous interpellent les chercheurs en sciences de la communication et posent la question du rôle que peut jouer la communication organisationnelle dans l'analyse de ces mécanismes sociaux. Car la communication organisationnelle participe pleinement à la symbolique de la production, de la diffusion et de l'appropriation des normes et valeurs institutionnelles (Delcambre, 2000 ; Floris, 2013 ; Bernard, 2002). Plusieurs recherches s'intéressent à la place des récits dans le processus productif (Zarifian, 1998 ; d'Almeida, 2001 ; Borzeix & Fraenkel, 2005), aux actes de langage (Gramaccia, 2001) et à l'approche narrative des organisations (Giroux, Marrouquin, 2005).

La parole au travail fait vivre l'organisation, contribue à la maintenir et à la faire évoluer. Que se passe-t-il quand cette parole fait défaut ? Étudier les tabous sous les seuls angles managérial et psychosocial, serait une vision réductrice, ignorant la dimension subjective des stratégies et des pratiques managériales et la dimension symbolique des actes de communication. C'est aussi omettre un pan des analyses se rapportant aux processus de communication et d'incommunication (Robert, 2005). Si on suit le raisonnement d'Éric Dacheux (2015) sur la distinction entre incommunication, a-communication et non-communication⁷¹, le tabou s'inscrirait dans ce dernier registre, car il résulterait de la volonté d'un ou des acteurs de ne pas entrer en communication. S'arrêter cependant à cette définition serait dommageable pour l'analyse en termes de communication organisationnelle, car elle ôte le fait organisationnel de sa complexité. Il est nécessaire d'y ajouter l'analyse de la place langagière dans les organisations (les recherches du groupe « Langage et travail » en France), celle de la place des récits (Ricoeur, 1983)⁷² et des jeux d'acteurs (Crozier, Friedberg, 1977)⁷³. L'histoire de toute organisation, écrit Nicole d'Almeida, est faite de mémoire et d'oubli (2001, p.35). Elle est aussi faite de non-dits, dont les tabous tiennent une place à part. Dans le contexte d'injonctions à la visibilité permanente (Aubert & Haroche, 2011), le salarié travaille au quotidien avec l'obligation de montrer le

⁷⁰ Pour certains chercheurs la religion n'est pas un tabou dans le monde du travail ; Cf. l'enquête réalisée en 2018 par l'Institut Randstad et l'Observatoire du religieux en entreprise : <http://www.grouperandstad.fr/wp-content/uploads/2018/09/grf-ofre-180925.pdf>. Nous ne discuterons pas ici cette question, mais tenons à indiquer que lors de l'étude de terrain, l'appartenance religieuse a été qualifiée de tabou par plusieurs personnes.

⁷¹ Éric Dacheux fait la distinction entre : a) l'incommunication, « *qui débouche sur le sentiment partagé de ne pas arriver à se comprendre ou sur la croyance que l'on est parvenu à se comprendre alors qu'il n'en est rien (malentendu)* » ; b) la non-communication, « *où le partage d'un même espace-temps entre altérités radicales égales et libres ne donne pas lieu à une communication* » ; c) l'acomcommunication, « *est une relation humaine de partage de sens qui s'inscrit dans une durée et dans un contexte donné entre altérités radicales mais qui refuse l'égalité (un ordre hiérarchique dans l'armée, par exemple) et /ou refuse la liberté de l'autre, que ce refus soit explicite (une interdiction, par exemple) ou implicite (on parle alors de manipulation)* » (2015, p.266).

⁷² Paul Ricoeur (1983), *Temps et récits*, Paris, Le Seuil.

⁷³ Crozier Michel, Erhard Friedberg (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.

meilleur de soi, de se rendre public, de prouver son utilité, de se rendre visible. Comment les tabous coexistent-ils avec l'impératif de visibilité et la société du jugement (d'Almeida, 2007) ?

L'objet de cette contribution n'est pas de répondre aux questions pourquoi existe-t-il des tabous en entreprise et comment les aborder au bureau, mais de questionner leur fonction sociale au sein de la communication organisationnelle et d'étudier les mécanismes sous-jacents.

Sur le plan méthodologique l'étude de terrain s'appuie d'une part sur une enquête qualitative par entretiens semi-directifs, individuels et collectifs, auprès d'une population de cadres, jeunes professionnels, apprentis ou stagiaires exerçant des fonctions de chargés de communication interne, chargés RH ou assistants formation, au sein de grandes entreprises franciliennes (EDF, SNCF, Air France, Orange, etc.)⁷⁴ et d'autre part, sur l'étude thématique d'un corpus de documents internes, constitué de journaux d'entreprise, sites institutionnels et Intranet. L'étude de terrain a pour objet d'identifier les thématiques dont on ne discute pas délibérément dans le quotidien professionnel, qu'on esquive et tente d'écarter par respect des convenances ou dont on n'ose pas parler sans ressentir de la gêne, de l'angoisse ou de la pudeur.

1. Les tabous, angles morts de la communication au travail ?

Lieu d'aspirations individuelles et collectives, d'épanouissement et de réalisation de soi (Méda, Vendramin, 2013), d'attentes en termes de reconnaissance (Heller, 2009), de quête de visibilité (Andonova, Vacher, 2013), l'entreprise est un lieu où les frontières entre travail et hors-travail (Monjaret, 2008), entre vie professionnelle et vie intime (Berrebi-Hoffmann, 2010) s'estompent. Espace d'expression de droits individuels et de revendications personnelles, l'entreprise est également productrice de récits, selon Nicole d'Almeida (2001), car elle se conte et raconte le monde en cherchant à donner du sens à son histoire, gérer au mieux le présent et anticiper l'avenir. L'auteur analyse la production des récits de la maisonnée et de l'engagement⁷⁵, qui ont une visée à la fois explicative et unificatrice. Ces récits permettent de donner du sens au travail, renforcer la motivation, dépasser la culture des chiffres. Mais qu'advient-il quand des sujets non unificateurs persistent dans le quotidien professionnel des salariés ? Angles morts de la communication au travail ceux-ci ne surgissent pas d'une manière éclatante, ne sont pas à l'origine de conflits ouverts, mais sont bien latents, parfois source de tensions, de malentendus ou de rumeurs.

⁷⁴ Il s'agit d'une recherche exploratoire qui a pour finalité d'analyser le visible, l'invisible et l'in audible au travail. Au total sur la période fin 2017 - début 2019 : 57 personnes ont pris part à l'étude, dont 11 hommes (20%) et 46 femmes (80%).

⁷⁵ *Les récits de la maisonnée* dont l'objectif est de construire une communauté imaginée, soudée, avec l'utilisation du « nous » organisationnel font polémiques. Car inclure c'est d'abord exclure (les jeunes, les seniors, les non qualifiées, les individus de couleur, etc.).

Pour les ethnologues et les anthropologues, la notion de tabou est synonyme d'interdit social, moral ou religieux en lien avec le langage ou le comportement (Lévi-Strauss, 1962 ; Mauss, 1925 ; Malinowski, 1989)⁷⁶. Pour Freud le tabou exprime de manière paradoxale la crainte face à un objet sacré, il est une « terreur sacrée »⁷⁷. Le tabou a ainsi une connotation négative : un mot à ne pas dire, un sujet à éviter, un fait à ne pas commettre, une personne à ne pas nommer. Néanmoins dans son acception générale le terme « tabou » désigne un sujet qu'il est préférable de ne pas évoquer dans un contexte précis (la famille, l'école, l'entreprise, l'espace public, etc.). Il n'est ni un interdit, ni un secret, ni un quiproquo. Il fait parti de la catégorie des « non-dits ». Le tabou implique un accord collectif conscient ou inconscient d'évitement d'un sujet donné. Le non respect de cet accord implicite peut avoir dans le cadre professionnel des répercussions sur la communication interpersonnelle, la dynamique collective, la gestion du travail d'équipe et par conséquent sur le succès et la performance de l'entreprise. Des codes implicites existent donc. Faut-il pour autant les transgresser ?

Questionner l'agir collectif, à travers l'étude des tabous

Les tabous structurent nos façons de vivre dans les sphères personnelle, publique et professionnelle, et contribuent ainsi à l'agir collectif. Injustice salariale, placardisation, burn-out, aventure sentimentale ou homophobie sont autant de sujets tabous qui ne figurent ni dans les discours des dirigeants, ni dans les supports de communication (journal interne, livres d'entreprise, sites institutionnels, etc.), ni dans les chartes ou autres documents internes. Ils restent non traités par les professionnels de la communication d'entreprise, invisibles dans les supports de communication officiels, mais bien présents dans les relations professionnelles. Ils influent sur l'engagement ou le désengagement dans le travail (Bidet, 2011)⁷⁸, sur l'esprit d'équipe, sur les dynamiques organisationnelles et font partie intégrante des processus communicationnels. Sous-entendus ou marmonnés en cachette, les sujets tabous font parfois surface lors des réunions, en mettant dans l'embarras des managers démunis ou insuffisamment formés à traiter ces sujets incommodants ou des salariés fragilisés et pris au dépourvus. L'existence et la gestion des tabous renvoient aux problématiques qui se trouvent au cœur de la communication interne et de la communication managériale, et suscitent une réflexion sur la place de la parole et de l'écoute au travail.

Dans un contexte d'émiettement du collectif de travail les tabous contribuent-ils à briser ou à renforcer le lien social ? La question se pose en termes identiques dans les organisations où priment la culture du secret et la loi du silence (secteur de l'aéronautique et du nucléaire, l'Armée, l'Église). La pratique du secret, écrit Céline Bryon-Portet (2013) « recouvre d'abord

⁷⁶ Claude Lévi-Strauss (1962), *La pensée sauvage*, Paris, Presses Pocket ; Marcel Mauss (1925), « *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques* », in *L'Année Sociologique* ; Malinowski B. (1989), *Les Argonautes du Pacifique occidental*, Paris, Gallimard.

⁷⁷ Sigmund Freud (1913), *Totem et tabou. Quelques concordances entre la vie psychiques des sauvages et celle des névrosés*, trad. M. Weber, Paris, Gallimard, 1993.

⁷⁸ Alexandra Bidet (2011), *L'engagement dans le travail. Qu'est-ce que le vrai boulot ?*, Paris, PUF.

une fonction séparatrice et protectrice. Elle permet d'une part de distinguer entre les sphères intra et extracommunautaire, et constitue d'autre part, (...) un moyen efficace de se prémunir de critiques et attaques éventuelles ». De même les tabous, ces lois silencieuses, sont a priori destinés à assurer la protection du collectif de travail. Ils fonctionnent à la fois comme des contraintes implicites et comme garants d'un espace d'intimité protégée, en guidant ainsi l'agir collectif.

Des normes culturelles implicites, mais évolutives

Les tabous s'ancrent dans des normes culturelles plus ou moins implicites. Dans le monde professionnel en France ils se différencient par rapport à ceux issus d'autres cultures nationales. Outre Atlantique le montant du salaire est un sujet de discussion communément admis, quand en France les salariés esquivent le sujet, comme nous le verrons plus loin. Au-delà de cet exemple ponctuel, il est aussi question d'interroger les configurations particulières de ces normes et valeurs qui pèsent dans le management interculturel, les malentendus, tabous et quiproquo qui subsistent dans le cadre de gestion d'équipes interculturelles (d'Iribarne, 1989 ; Chevrier, 2000⁷⁹).

Les tabous sont ainsi liés aux stéréotypes qui s'ancrent dans des normes culturelles. La stigmatisation de certains individus dans le monde professionnel est notamment analysée par Norbert Alter (2012) sur les itinéraires de patrons atypiques (personnes en situation de handicap, homosexuels ou autodidactes) qui grâce à leurs différences réussissent à inverser leur destin⁸⁰. Différents, non conformistes, novateurs, ils agissent d'une manière moins prévisible, sortent des conventions préétablies, s'éloignent des normes, gardent une capacité de jugement qui leur est propre et qui les conduit à mieux gérer les situations et manager les équipes. La levée des tabous pèse cependant, car la peur de la stigmatisation demeure. Pour Goffman (1975), le stigmaté semble être un moyen d'assurer la fiabilité de l'ordre social, c'est-à-dire rassurer ceux qui se conforment aux critères de normalité et sanctionner ceux qui ne le font pas.

Pour les personnes interviewées dans le cadre de notre enquête, les tabous varient selon différents critères. Les principaux qui en ressortent sont : la catégorie socio-professionnelle et le statut (cadres, employés en CDD, en CDI ou fonctionnaires, apprenti ou stagiaire), le contexte professionnel (restructuration, rachat), les spécificités du collectif de travail (petite équipe soudée, nomades, équipe interculturelle) et l'âge. Ainsi les tabous dans les organisations aussi diverses que l'administration publique, l'hôpital, l'Armée ou la prison diffèrent notablement. Les tabous peuvent aussi évoluer et perdre leur statut de « tabou » à proprement parler (c'est en partie le cas des discriminations au travail, du harcèlement sexuel, du handicap).

⁷⁹ Philippe d'Iribarne (1989), *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Le Seuil ; Sylvie Chevrier (2000), *Le management des équipes interculturelles*, PUG.

⁸⁰ Norbert Alter (2012), *La force de la différence. Itinéraires de patrons atypiques*, Paris, PUF.

L'étude des tabous et de leurs fonctions sociales au sein de la communication organisationnelle nous a amené à mettre en place une étude de terrain, dont les premiers résultats figurent ci-après.

2. Le visible, l'invisible et l'inaudible : premiers résultats de l'enquête

Au croisement des techniques de recueil de données précédemment évoquées, plusieurs sujets tabous ressortent, tels que : le salaire, l'orientation sexuelle, la vie affective/amoureuse au travail, les maladies chroniques et le handicap « invisible », les addictions, la discrimination raciale, l'âge, la vie privée (divorce, deuil, célibat), la placardisation, l'appartenance religieuse, l'engagement politique. Autant de sujets qui irritent, inquiètent ou dérangent. Certains d'entre eux sont particulièrement sensibles, car ils peuvent créer des tensions et introduire de l'incompréhension. Reste-t-il une place dans l'entreprise pour traiter, discuter, relativiser ces sujets ? Étudier les tabous ce n'est pas seulement les lister, encore faut-il les analyser dans les contextes et les espaces de parole existants.

Suite à une première analyse des résultats obtenus dans le cadre des entretiens individuels et collectifs, nous avons regroupé les tabous en trois grandes catégories :

A) *les sujets tabous visibles*, mais qu'on préfère esquiver : l'âge, le handicap, l'appartenance religieuse, le surmenage (risques psycho-sociaux, burn-out, dépression), la placardisation, la vie amoureuse et les liaisons entre collègues ;

B) *les sujets tabous invisibles* ou qu'on se refuse de voir : les maladies (cancer) et les maladies chroniques (diabète, allergies), les handicaps « invisibles » (dyslexie, bipolarité), le harcèlement moral ou le harcèlement sexuel ;

C) *les sujets tabous inaudibles*, dont on se doute, mais on n'ose pas parler, car culturellement inacceptables : le salaire (des collègues ou du patron), les addictions (à l'alcool, aux anxiolytiques, au numérique), l'orientation sexuelle, les discriminations raciales (recrutement à l'embauche), l'engagement politique.

Cette catégorisation est imparfaite et mérite d'être complétée, mais tel n'est pas l'objet de notre analyse ici. Sur le plan épistémologique l'intérêt d'une telle étude n'est pas de dresser une liste, mais d'identifier les logiques sous-jacentes qui amènent les salariés, dans certains contextes professionnels à considérer ces sujets visibles, invisibles ou inaudibles comme des tabous. Quels sont les mécanismes organisationnels et les logiques communicationnelles qui y opèrent ?

Pour étayer ce raisonnement, nous allons illustrer notre propos par deux sujets tabous, qui se situent dans des registres différents : la transparence des rémunérations et les comportements addictifs au travail.

La transparence des rémunérations : la fin du tabou ?

En France l'argent est un sujet qu'on évite souvent d'aborder, le salaire quant à lui est un tabou. Par honte ou par pudeur, toujours est-il qu'il est mal vu de demander à quelqu'un le montant de sa rémunération⁸¹, qui plus est celle de son collègue ou de son patron. Spécificité culturelle sans doute, le salaire intrigue, tout en engendrant un ressenti négatif. Même si on connaît le montant de la rémunération de certains footballeurs, patrons du CAC 40 ou députés, celui-ci est souvent source de controverses, certains montants étant jugés indécents. Sur les patrons pèse surtout, selon les salariés interviewés, le soupçon de connivence et de consanguinité (les mêmes diplômes, les mêmes grandes écoles, des réseaux de cooptation).

Même si le rapport à l'argent en France tend à se décomplexer⁸², il continue d'alimenter les mythes (*self made men*), de susciter des jalousies ou des frustrations. Dans la majorité des entreprises, la rémunération des dirigeants est marquée par le seau du secret. Si le salaire de l'ex-PDG Carlos Ghosn était connu par tous chez Renault, en revanche ceux des hauts dirigeants n'apparaissent même pas en interne dans les logiciels RH. L'une des personnes interviewées évoquait le cas d'un de ces collègues dans le service paie qui systématiquement procédait à des extractions pour comparer (en cachette) la rémunération de ses collègues de bureau. Pour autant ce n'est pas un sujet de discussion dans les équipes RH, qui ont accès à ces données, mais qui au regard des fonctions exercées et au risque de manquement aux règles de confidentialité, ne peuvent divulguer des informations se rapportant aux salaires perçus.

Faut-il pour autant rendre publics les salaires de l'ensemble des employés d'une entreprise (comme l'a fait la startup britannique Buffer) ? Même si de plus en plus de patrons communiquent ouvertement sur leur rémunération, les inégalités salariales perdurent. Les personnes interviewées reconnaissent que la transparence des écarts salariaux (à même poste, même salaire) peut engendrer une frustration chez eux, car ceux qui gagnent peu peuvent rapidement se sentir dévalorisés. Cela a pour conséquence un sentiment de dépréciation, une perte de sens ou une mise en concurrence des collaborateurs au sein d'une même équipe. La rémunération est en effet un des critères de valorisation de l'individu au travail, de reconnaissance de son utilité sociale et de son engagement. Ce n'est cependant pas le seul, car la valorisation et la reconnaissance de l'individu au travail s'exprime aussi par la gratitude et l'estime mutuelle (Andonova, Vacher, 2009).

Paradoxalement la majorité des personnes rencontrées sont favorables à une plus grande transparence de la part de leur employeur quant aux montants des rémunérations afin de gagner en équité, mais reconnaissent que pour « la paix sociale, il est sans doute préférable de ne pas tout

⁸¹ La rémunération englobe le salaire (défini comme la contrepartie d'un travail fourni), mais ne s'y confine pas. Elle est la somme d'un ensemble de montants, dont celui-ci auquel on ajoute les congés payés, primes, gratifications, avantages en nature, mutuelles, chèques de transport, de vacances ou de restaurant, intéressements, participations aux bénéfices, etc.

⁸² Les questions de l'écart de salaires entre hommes et femmes ou encore du plafond de verre font objet de discussions tant sur le plan médiatique que politique.

dévoiler ». Sous couvert de discrétion, le tabou de l'argent dans le cadre professionnel permet d'éviter des polémiques parfois inutiles et de maintenir l'ordre établi, comme le rappellent des sociologues Philippe Steiner, Michel Pinçon et Monique Pinçon-Charlot, à propos des rémunérations et des inégalités salariales⁸³.

Étudier la fonction sociale de ce tabou dans le cadre professionnel réside dans l'analyse communicationnelle des situations et des espaces organisationnels au sein desquels les collaborateurs discutent « rémunération ». Ces espaces de parole, ces interactions conversationnelles (Kerbrat-Orecchioni, 1986)⁸⁴ ont une fonction sociale centrale. Si la majorité des personnes questionnées ont refusé d'indiquer le montant de leur salaire, ils précisent pour près de 60% d'entre eux qu'ils ne connaissent pas le salaire de leurs collègues les plus proches. Les espaces de discussion semblent restreints : majoritairement il est question d'argent lors de l'entretien de recrutement (ou la prise de poste), occasionnellement lors des entretiens individuels, très rarement dans les discussions informelles entre collègues, voire jamais selon une petite minorité de répondants.

Les conduites addictives en entreprise

Le deuxième cas de tabous que je propose de discuter est celui des conduites addictives au travail. Elles peuvent concerner l'alcool, les drogues douces ou dures, les médicaments, la cigarette, le sexe, les jeux, le sport, le café, l'alimentation, le téléphone, les réseaux sociaux, les outils de communication numérique.

Considérées par les personnes interviewées comme un symptôme de mal-être et de souffrances au travail, les addictions se présentent comme une solution pour répondre aux injonctions paradoxales, pour supporter le stress, endurer la pression temporelle, s'adapter à la flexibilité accrue. De nouvelles formes de souffrance au travail sont ainsi mises en lumière par les chercheurs en psychologie, psychiatrie et psychosociologie, qui à l'instar de Christophe Dejours (1998)⁸⁵ dénoncent la pression exacerbée, le rythme insoutenable et les objectifs intenables que subissent les salariés.

Le culte de la performance et le dépassement de soi dans le cadre professionnel, analysés par Alain Ehrenberg dans les années 1990, sont en partie la cause de la consommation élevée en France de psychotropes et antidépresseurs. Les substances psychoactives autorisées (somnifères, antidépresseurs, tranquillisants, tabac) et les substances interdites (produits dopants, cannabis, ecstasy, drogues dures) sont avant tout des moyens d'intégration dans le monde professionnel et non des moyens de fuite, réservés à des populations exposées ou à des métiers pénibles (Miranda,

⁸³ Philippe Steiner (2012), *Les rémunérations obscènes*, Paris, La Découverte ; Michel Pinçon et Monique Pinçon-Charlot (2011), *Le président des riches*, Paris, La Découverte.

⁸⁴ Catherine Kerbrat-Orecchioni (1986), « Nouvelle communication » et « analyse conversationnelle », *Langue française*, n°70 'Communication et enseignement', pp.7-25; https://www.persee.fr/doc/lfr_0023-8368_1986_num_70_1_6368

⁸⁵ Christophe Dejours (1998), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Edition de Seuil.

2014)⁸⁶. Quant à l'alcoolisme, contrairement aux idées reçues, il n'est pas l'apanage du travail posté ou de quelques secteurs d'activité (comme le BTP), mais concerne toutes les catégories socio-professionnelles, hommes et femmes confondus⁸⁷.

A cela s'ajoutent les addictions comportementales (jeux pathologiques, troubles liés à l'hyperactivité sexuelle, addictions au sport, cyberdépendance) qui pour certains peuvent aussi être causés par la pression sociale et la dégradation des conditions de travail. Les effets néfastes sur la santé au travail sont nombreux et vont de l'agressivité à la dépression, en passant par la perte en partie des capacités professionnelles, le sentiment de honte, l'isolement social et familial, etc. La peur du jugement d'autrui (ses collègues) et des sanctions de la hiérarchie suscite un déni qui complexifie la prise en charge. Les personnes que nous avons interviewées évoquent le fait que les addictions ne sont encore que très rarement abordées dans les entreprises (à l'exception du tabagisme) et que les espaces de parole restent limités.

L'utilisation accrue des outils numériques au travail est aussi à l'origine de l'apparition de dépendances liées aux technologies, comme l'a démontré Marie-Laure Denis, dans son mémoire Prix de l'AFCI en 2014. « Le besoin de rester connecté à tout prix » est indiqué par nos interlocuteurs à plusieurs reprises et reste lié selon eux à la recherche de performance et de reconnaissance au sein de l'équipe. Fonctionnant comme une « laisse électronique », selon l'expression de Valérie Carayol et al. (2017), l'usage intensif des TIC renvoie aux travaux de recherche sur la disponibilité en contexte d'hyperconnectivité (Andonova, 2016), d'intrusion dans la sphère attentionnelle d'autrui (Broadbent, 2011) et sur les risques psychosociaux qui reviennent constamment dans l'analyse communicationnelle des situations de travail avec les TIC (Felio, Lerouge, 2015)⁸⁸.

Pour beaucoup, la consommation d'alcool et de drogue ou encore l'addiction aux nouvelles technologies relèvent d'un problème personnel et non collectif. Les directions d'entreprise fermeraient-elles les yeux sur ces problématiques dont elles n'ignorent pas l'existence ? Pathologies invisibles, classées hâtivement comme relevant de l'intime ou renvoyées à la médecine de travail, ces comportements addictifs sont une manière de faire taire la souffrance au travail. Néanmoins, selon les dires des personnes rencontrées, l'écoute et la parole (en plus de la prévention) contribueraient à ne plus occulter la fragilisation de certains salariés. Certaines personnes ont insisté sur le fait que la hiérarchie, et en particulier le management de proximité, peut se sentir très mal à l'aise face à ces situations délicates, car peu (ou mal) formée à la gestion de la détresse humaine.

⁸⁶ Miranda M.-F. (2014), « Le dopage au travail », in Zawieja et Guarnieri (dir.), *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Seuil, pp.224-225.

⁸⁷ Cf. le témoignage poignant d'une ex-cadre chez Vinci : Laurence Cottet (2015), *Non ! J'ai arrêté*, InterEditions.

⁸⁸ Felio Cindy, Lerouge Loïc (2015), *Les cadres face aux TIC. Enjeux et risques psychosociaux au travail*, Paris, L'Harmattan.

Conclusion. Voir l'invisible, entendre l'inaudible

Qu'est-ce que l'analyse des tabous au travail nous révèle-t-elle des transformations qui s'opèrent au sein des entreprises ? J'essayerai d'apporter en conclusion quelques éléments de réponse. Les premiers résultats de l'étude et les exemples évoqués précédemment ne constituent qu'une ébauche de l'analyse plus approfondie qui devrait être poursuivie. Celle-ci se structure autour de deux axes que nous allons tenter ici d'esquisser.

Le premier concerne l'imbrication du dire et du faire, l'articulation de la parole et de l'écoute pour questionner la place de l'inaudible au sein de la communication organisationnelle. Michèle Lacoste (2000), Annie Borzeix et Béatrice Fraenkel (2005) montrent comment l'activité professionnelle est irriguée par la parole qui fait vivre et évoluer les organisations. Béatrice Vacher insiste sur l'importance de l'écoute flottante (Vacher, 2013). Nicole Giroux invite à nous « interroger sur les facteurs qui facilitent ou inhibent la conversation organisationnelle, sur les barrières et blocages qui peuvent limiter l'étendue de la participation au sein de la collectivité et sur les thèmes qui demeurent tabous » (Giroux, 1994). Poursuivre l'étude des tabous dans cet interstice permettra de mieux appréhender la place de l'inaudible au sein des logiques organisationnelles.

La seconde perspective s'inscrit dans la lignée des travaux en sciences de la communication sur la visibilité et la reconnaissance de l'individu au travail (Heller, 2009 ; Andonova, Vacher, 2009). Ce qui est visible socialement est ce qui est mis en valeur par la société selon ses fondements culturels. L'entreprise, lieu de production et de productivité par excellence, élément central de notre société hypermoderne est peuplée de tabous, non-dits, secrets qui s'infiltrant dans les bureaux et les ateliers. Ils s'inscrivent dans la culture organisationnelle, marquent les collectifs de travail et occupent une place réelle, souvent invisible, parfois inconsciente dans les mondes professionnels. Le caractère insidieux et discret des tabous, qui oscillent entre le visible et l'invisible, invite à une analyse au sein des processus info-communicationnels de ce qui relève aussi du perceptible

Dans la polyphonie de la vie en organisation ces deux perspectives, complémentaires par leurs visées, ont un point en commun : celui de voir l'invisible et d'entendre l'inaudible.

Bibliographie

ANDONOVA, Yanita et VACHER Béatrice. Visibilité et reconnaissance de l'individu au travail. *Communication et Organisation*, n°36, 2009, pp.136-147. Disponible en ligne. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/970>

ANDONOVA, Yanita. Éloge de l'indisponibilité numérique au travail. *Les Enjeux de l'Information et de la Communication*, n°17/3A, 2016, pp.37-48. Disponible en ligne. URL : <https://lesenjeux.univ-grenoble-alpes.fr/2016-supplementA/02-Andonova>

AUBERT, Nicole et HAROCHE, Claudine. *Les tyrannies de la visibilité. Être visible pour exister ?* Paris : Erès, 2011.

BERNARD, Françoise. Contribution à une histoire de la communication des organisations dans les SIC. in BOURE R. (dir.), *Les origines des Sciences de l'Information et de la Communication : regards croisés*. Lille : Presses Universitaires du Septentrion, 2002, pp.153-179.

BERREBI-HOFFMANN, Isabelle. *Politiques de l'intime. Des utopies sociales d'hier aux mondes du travail d'aujourd'hui*. Paris : La Découverte, 2010.

BORZEIX, Annie et FRAENKEL, Béatrice. *Langage et Travail. Communication, cognition, action*. Paris : CNRS Éditions, 2005.

BROADBENT, Stefana. *L'intimité au travail*. Paris : Éditions FYP, 2011.

BRYON-PORTET, Céline. La culture du secret et ses enjeux dans la « Société de communication ». *Quaderni*, 2011. Disponible en ligne. URL : <http://journals.openedition.org/quaderni/410>

CARAYOL, Valérie et al. *La laisse électronique. Les cadres débordés par les TIC*, Pessac : Presse de MSHA, 2017.

D'ALMEIDA, Nicole. *Les promesses de la communication*. Paris : PUF, 2001.

DACHEUX, Eric. L'incommunication, sel de la communication. *Hermès*, CNRS Éditions, 2015, n°71, pp.266-271.

DELCAMBRE, Pierre. *Communications organisationnelles, Objets, pratiques, dispositifs*. Rennes : Presses Universitaires de Rennes, 2000.

EHRENBERG, Alain. *Le culte de la performance*. Paris : Calmann-Lévy, 1991.

FLORIS, Bernard. Du miroir de l'excellence à l'effondrement de soi. Management de la subjectivité et souffrance psychique au travail. in HELLER T. et al. *Communication & organisation : perspectives critiques*. Septentrion, 2013, pp.81-90.

GIROUX, Nicole. La communication interne : une définition en évolution. *Communication et organisation*, 1994, n°5. Disponible en ligne. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1696>. DOI : [10.4000/communicationorganisation.1696](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1696)

GIROUX, Nicole et MARROQUIN, Lissette. L'approche narrative des organisations. *RFG*, 2005/6, n°159, pp.15-42.

GOFFMAN, Erving. *Stigmate. Les usages sociaux du handicap*. Paris : Minuit, 1975.

GRAMACCIA, Gino. *Les actes de langage dans les organisations*. Paris : L'Harmattan, 2001.

HELLER, Thomas. Reconnaissance et communication : une logique de l'assujettissement. *Communication et organisation*, 2009, n°36, pp.108-120.

HONNETH, Axel. Visibilité et invisibilité. Sur l'épistémologie de la « reconnaissance ». *Revue du MAUSS*, 2004/1, n°23, pp.137-151.

LACOSTE, Michèle. L'espace du langage. De l'accomplissement du travail à son organisation, *Sciences de la Société*, n°50/51, 2000, pp.197-215.

MEDA, Dominique et VENDRAMIN, Patricia. *Réinventer le travail*. Paris : PUF, 2013.

MONJARET, Anne. *Penser le continuum travail et hors travail : comment, pourquoi et sous quelle forme ?* Mémoire d'HDR, Université Paris Descartes, 2008.

ROBERT, Pascal. De la communication à l'incommunication. *Communication et langages*, n°146, 2005, pp.3-18.

VACHER, Béatrice. *Puissance de l'écoute flottante dans l'action collective. Agencements organisationnels et communicationnels des activités d'information*. Mémoire d'HDR, Université de Bordeaux 3, 2013.

ZARIFIAN, Philippe. *Travail et communication*. Paris : PUF, 1998.

Le « Grand Dialogue » une démarche inédite en faveur du bien-être au travail ou un accélérateur de productivité ?

Émilie BLANC (1), Joël Messan TODO-ALIPUI (1)

1 : Université Paul Sabatier, Toulouse 3, LERASS (EA 827)

Mots clés : stratégies de communication ; lean management ; organisation ; risques psychosociaux ; recherche-action

Résumé

Dans le cadre d'une recherche-action, nous problématisons le rôle d'une « communication organisante » dans la prévention des risques psychosociaux liés à un changement : « l'acculturation au numérique ». Pour cela, nous revenons sur les différentes transformations opérées au sein de La Poste depuis sa création, et nous nous intéressons au rôle de la communication dans l'accompagnement de ces dernières, plus particulièrement avec le « Grand Dialogue » se présentant comme « une démarche inédite en faveur du bien-être au travail ». La recherche-action vient mettre en lumière les enjeux mais aussi les limites de la prévention des risques psychosociaux au sein de l'organisation, pour l'ensemble des collaborateurs.

Argument

A la suite de deux suicides de cadres intervenus sur leur lieu de travail à La Poste en février 2012, Jean-Paul Bailly, alors président-directeur général du groupe La Poste lance la mise en place d'un « Grand Dialogue » sur la vie et le bien-être au travail dans l'entreprise. Le but est d'ouvrir des pistes de réflexion et d'action permettant à La Poste de devenir une entreprise pionnière dans l'amélioration du bien-être au travail dans un contexte de mutation permanente. Pourtant, alors que cette démarche promettait d'aller cerner la souffrance au travail des postiers au cœur même de l'organisation, il en est ressorti des résultats plus que mitigés.

En effet, dans la réalité du quotidien, un certain décalage semble persister entre « un discours public dédié à la valorisation du dialogue avec les forces vives de l'entreprise, et une réalité où la prise en compte du mal-être de certains salariés n'est pas toujours complètement acquise » (Fontenelle, 2013). Par exemple, d'après Sébastien Fontenelle (2013), après la publication du

rapport de la commission Kaspar du « Grand Dialogue », la direction de La Poste dont les membres ont recueilli les observations de « plus de 125 000 postiers », annonce l'ouverture d'une négociation avec l'ensemble des organisations syndicales. Cette consultation aboutit à l'adoption d'un accord présenté comme « fondateur » sur « la qualité de vie au travail ». Cet accord prévoit notamment, la mise en place de nouvelles mesures « inédites » de prévention de la souffrance au travail et le renforcement du rôle des CHSCT. Pourtant, certains syndicats ont refusé de parapher cet accord. Selon Sud-PTT, celui-ci propose quelques mesures concrètes, mais reste essentiellement un « simple calendrier de négociations » – « dont il est permis de douter qu'elles seront menées jusqu'à leur terme », puisque de précédents chantiers relatifs aux conditions de travail des postiers n'ont « jamais été ouverts » malgré les engagements pris par la direction. De même, l'accord « ne répond pas à l'ampleur du malaise social existant dans l'entreprise », d'autant plus que les réorganisations, suspendues pendant les travaux de la commission Kaspar, « reprennent dans les mêmes conditions qu'auparavant ». Ainsi, d'un côté, la direction de La Poste juge que les négociations ouvertes après le « Grand Dialogue » ont permis de trouver des solutions au problème des souffrances au travail révélées notamment par les suicides de plusieurs salariés. De l'autre, des postiers considèrent que leurs problèmes n'ont pas été réglés (Dejours, 2012). Qu'en est-il, exactement, de l'évolution de leurs conditions de travail ? Suite à la saisine du CHSCT d'un Centre, les experts d'Eretra⁸⁹ ont mené à terme leur mission en déposant un rapport volumineux en date du mois de novembre 2012, portant notamment sur les incessantes réorganisations. Selon les experts, il conviendrait que les évaluations préluant aux réorganisations soient soumises à une « concertation avec les équipes dépositaires de la connaissance du terrain », qui demandent de partager leur expérience et leur savoir-faire, car « les réorganisations se font sans discussion ». Même lorsque des groupes de travail sont « parfois mis en place au niveau local, il arrive que ces derniers ne soient pas écoutés, donnant alors le sentiment que les choses sont décidées par avance, et que la consultation des salariés ne sert qu'à tenter de les convaincre de la pertinence de choix déjà arrêtés, ce qui génère des tensions fortes entre les facteurs et leur hiérarchie ». Afin de recueillir la parole de postiers, une étude qualitative sur plusieurs managers du Centre financier de Toulouse (Groupe La Poste) a été réalisée afin de mieux cerner les différences de discours entre « le terrain » et la communication stratégique de l'entreprise.

Aussi, il semblerait que « le Grand Dialogue » laisse derrière lui « un goût amer » pour certains postiers qui y voient plus une nouvelle stratégie de communication d'accompagnement aux changements, avec ici la mise en place du Lean management - reconnu par ailleurs et de façon générale, comme vecteur de dégradation des conditions de travail, De Gaulejac, 2015-, qu'une réelle prise en compte de la souffrance au travail dénoncée au sein de l'entreprise, et ceci malgré l'organisation de la démarche de participation des postiers.

⁸⁹ Association d'Études et de recherche sur le travail

Bibliographie

BLANC, Emilie. *Du « Grand Dialogue » au quotidien numérique, des stratégies de communication à La Poste*, Thèse en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Nice Sophia Antipolis, 2016.

BRISEDOU, Nicolas. *La communication interne, outil d'accompagnement du changement*. Mémoire en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Nice Sophia Antipolis, 2005.

DE GAULEJAC, Vincent. *Travail, les raisons de la colère*. Paris : Points, 2015.

DEJOURS, Christophe et CFDT France Télécom-Orange. *Souffrance au travail. Regards croisés sur des cas concrets*. Comprendre, prévenir, agir. Lyon : Chronique sociale, 2012.

FONTENELLE, Sébastien. *La Poste stressante. Une entreprise en souffrance*. Paris : Seuil, 2013.

L'identité professionnelle du salarié dans le cadre du changement numérique ou l'injonction (implicite) à être un acteur agile

Isabelle COMTET

Université Lyon 3, Jean Moulin, Laboratoire Magellan (EA 3713)

Le texte de la communication amendé a été soumis par les auteurs.es et sélectionné pour l'ouvrage *Le côté obscur de la communication des organisations* (MSHA, 2020)

Mots clés : agilité, injonction, identité professionnelle

Résumé

« Agilité des organisations » (Barrand, Deglaine, 2013), « autonomie des salariés » (De Terssac, 2012), « happycratie » (Illouz, 2018), « entreprise libérée » (Marmorat, Nivet, 2017), « change management » (Autissier, Moutot, Bensebaa, 2012)....autant de mots qui font florès dans la littérature managériale (scientifique ou vulgarisée). Mais derrière ces termes souvent polysémiques et parfois « tartes-à-la-crème », la réalité de ce que vivent les acteurs professionnels dans les organisations semble tout autre. L'étude que nous sommes en train de mener a pour objectif de mettre en lumière des identités professionnelles mal menées, modifiées, transformées - le plus souvent par l'organisation - de façon implicite mais totalement injonctive. Le côté obscur de l'organisation existe aussi dans cette force insidieuse à demander aux acteurs professionnels « de faire le job » : il « faut » être agile ; il « faut » s'adapter ; il « faut » être heureux au travail. Charge aux salariés de savoir comment. Ce qui est en contre point, souvent sans que l'organisation veuille s'en rendre compte, c'est une dégradation / un changement / une perte possible de l'identité professionnelle des acteurs dans leur activité (au sens de Benveniste, 1987, Iberre 1999, Shein 1978, c'est à dire faisant référence à « des attributs, des croyances et des valeurs que les personnes utilisent pour se définir elles-mêmes à propos de compétences spécifiques, des habiletés, de leur emploi ») ; cela génère de facto - dans le meilleur des cas - de la démotivation au travail, de la contre-performance voire - dans le pire des cas - un aller simple vers le burn-out.

Notre étude cherche à comprendre comment les organisations, de façon implicite, font porter le poids du changement – réussi ou non- (dans notre cadre, il s'agira du changement digital, Bobillier Chaumon, 2016) aux salariés et comment ces derniers perçoivent et vivent les

modifications de leurs pratiques professionnelles. Il s'agit là de souligner l'existence d'identités professionnelles en constant mouvement, en permanente (dé)construction, accompagnant - de gré ou de force - les changements de l'organisation. Nous verrons notamment que le terme d'« agilité » n'est quasiment jamais employé de façon explicite à propos du salarié. Le changement est celui de l'organisation ; l'agilité doit être celle de l'organisation ; mais le salarié, lui, n'a de choix que de suivre cette organisation et son changement. Quid du salarié et de son identité professionnelle ? Pourra-t-il s'adapter ? L'organisation envisage-t-elle qu'il ne s'adapte pas... ?

Pour donner corps à notre propos, nous avons choisi une étude par questionnaire qualitatif auprès d'une vingtaine de salariés du privé mais également agents de la fonction publique, cadres et non cadres. En parallèle, des entretiens qualitatifs sont menés auprès de ces acteurs professionnels.

Les éléments de discussion sur lesquels nous avons commencé à travailler suite aux premiers résultats que nous avons eus, soulignent clairement que « les nouvelles formes de contrats psychologiques liant les individus et les organisations ne se traduiront par des mutations identitaires réussies (au sens d'équilibre personnel trouvé dans l'exercice professionnel) que si les modes de fonctionnement organisationnels et sociétaux le permettent » (Bernard, Lemoine, 2000). Or, l'organisation fonctionne et change sur la base d'un projet global, incluant de fait les salariés comme des éléments parmi tant d'autres. Elle laisse donc de côté ce qui fait l'individualité des acteurs des organisations : leur l'identité professionnelle.... La transformation digitale se réalise ainsi avec son lot de technologies collaboratives, de technologies de communication, de systèmes d'aide à l'action...(Bobillier Chaumon, 2017) et amène dans le même temps l'activité professionnelle à évoluer. Cette dernière n'a souvent plus rien à voir avec ce qu'elle était au départ. Elle va même peut-être disparaître dans les dix ans à venir parce que l'intelligence artificielle et les technologies aidants, elle sera totalement déconstruite pour être donnée à digérer à des machines. Mais il restera les hommes....qui peu ou prou devront continuer à s'adapter à leur environnement et à leur organisation pour sauver les apparences du bien-être au travail...

Bibliographie

AUTISSIER, D, BENSEBAA, F, MOUTOT, JM, 2012, *Les stratégies de changement : L'hypercube du changement gagnant*, Paris, Dunod

BARRAND, J, DEGLAINE, J, *Développer l'agilité dans l'entreprise*, ESF, 2013

BENVENISTE, G, 1987, *Professionalizing the Organization : Reducing Bureaucracy to Enhance Effectiveness*, San Francisco, Jossey-Bass

BOBILLIER CHAUMON, M.E, 2016, Acceptation située des TIC dans et par l'activité : Premiers étayages pour une clinique de l'usage, *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol. 22, n° 1, p. 4-21

BOBILLIER CHAUMON, M.E, 2017, Du rôle des TIC dans la transformation digitale de l'activité et sur la santé au travail. *La Revue des conditions de travail* (6), Anact, 16-24
De Terssac, G, 2012, Autonomie et travail, Dictionnaire du travail, PUF, pp.47-53

IBARRA, H, 1999, Provisional selves : Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44, 4, 764-791

ILLOUZ, E, 2018, *Comment l'industrie du bonheur a pris le contrôle de nos vies*, Edgar Cabanas
Frédéric Joly (Traduction), Essai

MARMORAT, S, NIVET B, 2017, L'entreprise libérée, une cité en quête d'un principe supérieur commun. Le cas de l'entreprise P », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. vol. xxiii, no. 56, pp. 141-161

SCHEIN, E.H, 1978, *Career Dynamics. Matching Individual and Organizational Needs*, Reading, Mass, Addison-Wesl

La (non) résistance d'un discours d'opposition subsidiaire Développement durable vs innovation organisationnelle

Benoit CORDELIER

UQAM (Université du Québec à Montréal), ComSanté

Mots clés : changement organisationnel, contradiction, D/discours, discours subsidiaire, organisation de santé, projet

Résumé

L'étude d'un projet de changement organisationnel dans un établissement de santé public met en évidence à la fois une adhésion au projet et un rejet du déroulement du processus. L'analyse du plan de communication et des entrevues semi-dirigées font émerger des discours en opposition sans pour autant que ne soit remis en cause la finalité du projet. Pour tenter d'expliquer cette contradiction, nous proposons le concept de *discours subsidiaire*.

Argument

Dans une perspective pragmatique et processuelle de la communication organisationnelle (cf. Putnam, Nicotera 2009 ; Langley, Tsoukas 2016), nous étudions l'organisation comme un processus de conversations ou de discours à la nature transactionnelle dans lequel des acteurs, ayant un intérêt mutuel à coopérer, élaborent les meilleures conditions de communication possibles pour réussir leur interaction. Pourtant, celles-ci ne sont pas à l'abri de contradictions, elles peuvent même être à la base de leur évolution : par exemple, les contradictions dans la théorie de l'Activité (Engeström 2005), les controverses dans la sociologie de la traduction (Callon 2006) ou encore les différends dans l'économie des conventions (Boltanski, Thévenot 1991). Mais les acteurs doivent aussi se mettre d'accord sur certaines de leurs actions. Ainsi, dans une organisation, des individus peuvent souhaiter s'opposer à un projet de changement organisationnel tout en contribuant à son intégration, voire en reconnaissant sa nécessité.

Cas et méthode

Nous nous attardons sur le cas d'une organisation de santé publique qui met en œuvre un projet de dossiers médicaux informatisé. Après la première étape de la numérisation des dossiers médicaux, nous avons rassemblé de la documentation sur le plan de communication du projet et avons mené des entretiens semi-dirigés avec des acteurs représentant les différents corps de métier et niveaux hiérarchiques du projet. Nous avons procédé à analyse des discours (Gee 2014) véhiculés aussi bien dans les documents du plan d'accompagnement du changement que des entretiens.

Analyse et proposition théorique

Ces entretiens nous ont permis d'identifier plusieurs thématiques discursives mettant en évidence principalement des discours orientés vers ce que l'équipe de direction qualifierait de résistance au changement. Pourtant ils semblent signifier davantage un inconfort et une insatisfaction liée au fait ne pas s'être sentis suffisamment écoutés pendant le déroulement du plan d'accompagnement du changement. Malgré ces commentaires négatifs, la mise en œuvre du nouveau système est un succès et la grande majorité, pour ne pas dire la plupart des personnes, reconnaît son importance. Les analyses de cette posture ambiguë nous amènent à proposer la notion de *discours subsidiaire* pour qualifier un propos individuel ou collectif qui n'a pas pour visée une réelle opposition. Il peut néanmoins maintenir une certaine *équivoque* (Weick 1969) ou ambiguïté qu'une équipe dirigeante peut avoir d'autant plus de mal à saisir (Weick 2015) que les résultats attendus sont atteints.

Plan

Après avoir fait le point sur les notions de contradiction et d'ambiguïté (1) et présenter notre terrain (2), nous comptons illustrer comment elles prennent formes dans le discours des acteurs et s'inscrivent dans un processus organisationnel sans pour autant bloquer l'intégration de l'organisation (3).

Bibliographie

- BOLTANSKI, Luc et THÉVENOT, Laurent, 1991. *De la justification : les économies de la grandeur*. Nachdr. Paris : Gallimard. NRF essais
- CALLON, Michel, 2006. Pour une sociologie des controverses technologiques. In : *Sociologie de la traduction - Textes fondateurs*. Paris : Presses de l'École des Mines.

CORDELIER, Benoit, 2016. Retour sur le concept de transaction : De la sociologie à la communication des organisations en France. *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [en ligne]. 1 septembre 2016. N° 9. Disponible à l'adresse : <http://rfsic.revues.org/2078B>

ENGESTRÖM, Yrjö, 2005. *Developmental work research : expanding activity theory in practice*. Berlin : Lehmanns Media. ICHS, Bd. 12.

GEE, James Paul, 2014. *How to do Discourse Analysis A Toolkit*. New York, NY : Routledge.

LANGLEY, Ann et TSOUKAS, Haridimos (éd.), 2016. *The Sage handbook of process organization studies*. 1st edition. Thousand Oaks, CA : SAGE Inc.

PUTNAM, Linda L. et NICOTERA, Anne Maydan (éd.), 2009. *Building theories of organization : the constitutive role of communication*. New York : Routledge. Communication series. Organizational communication.

WEICK, Karl E, 1969. *The social psychology of organizing*. Reading, Mass. : Addison-Wesley Pub. Co.

WEICK, Karl E., 2015. Ambiguity as Grasp : The Reworking of Sense : Ambiguity as Grasp : The Reworking of Sense. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. juin 2015. Vol. 23, n° 2, pp. 117-123.

Expérience sensible de l'agir en situation de « cacophonie »

Le cas des forces de l'ordre en contexte d'émeutes

Élise CREULLY

Université Rennes 2, Prefics (EA 7469)

Mots clés : délitement ; chaos ; cacophonie, recompositions ; forces de l'ordre

Résumé

À partir d'une recherche portant sur l'agir des forces de l'ordre en contexte d'émeutes, cette communication vise à soumettre à la discussion des premières pistes d'analyse pour appréhender les processus de (ré)organisation déployés par des collectifs dès lors qu'ils évoluent en contexte précaire et indéterminé, proche du « chaos ». Cette communication s'articule autour de trois axes : proposer de premiers éléments de définition du chaos, présenter l'intérêt de l'examen des « situations-limites » (Bataillon, 1997) pour le champ des communications organisationnelles, puis interroger la manière dont nous pouvons approcher l'expérience subjective du chaos, à partir d'une approche dite « sensible ».

Introduction

Les situations de violence telles que les émeutes génèrent du désordre, de la désorganisation, voire du chaos lors de leur survenue. Ces configurations, circonscrites dans le temps et l'espace, donnent lieu à une interruption du cours de l'ordinaire, à des destructions matérielles qui reconfigurent le paysage, à une fragmentation des repères habituels. C'est le cas par exemple lorsque l'on passe d'une situation quadrillée par les forces de l'ordre à l'instant du débordement, avec des offensives susceptibles de surgir de n'importe quel côté, au moyen de lancés de projectiles, de départs de feu ou encore de prises à partie. Les forces de l'ordre et leurs représentants sont en première ligne pour y apporter des réponses à la fois stratégiques et opérationnelles. Dans un contexte de forte imprévisibilité, d'instabilité, d'altération des perceptions (vue obscurcie par les fumigènes, ouïe saturée par les clameurs, bris de verres, tirs...), ces acteurs doivent, dans l'immédiateté, combler les failles dans l'interprétation de l'évolution des événements. L'enjeu est alors de procéder à des agencements individuels et collectifs, de collecter des informations sur la situation, d'analyser ces données, de se coordonner avec les autres intervenants et d'agir pour circonscrire la désorganisation.

La communication que nous présentons ici s'inscrit dans les premiers temps d'une recherche dont l'ambition est de réaliser une ethnographie des forces de l'ordre en contextes d'émeutes, visant à déconstruire les agencements et les rationalisations mis en œuvre par ces acteurs en situation d'incertitude. Nos propos s'appuyant sur un travail de terrain exploratoire⁹⁰, cette intervention n'a pas vocation à présenter de conclusions. Il s'agit davantage de soumettre à la discussion les contours de notre objet d'étude, la manière dont nous construisons notre questionnement, ainsi que nos premières pistes d'analyse. Notre contribution s'articulera autour d'un fil conducteur : Quel est l'intérêt épistémique de l'examen de situations chaotiques pour notre champ de recherche en communication organisationnelle ? Quelles modalités d'analyse pouvons-nous investir pour soutenir cette recherche ? Dans un premier temps, nous essaierons de présenter les composants du délitement, de caractériser le chaos. Puis, nous exposerons les angles d'analyse que nous retenons, dans une perspective info-communicationnelle, pour interroger ces situations chaotiques. Enfin, nous évoquerons les possibles modalités d'examen de l'expérience subjective des acteurs confrontés au chaos, à partir d'une approche dite « sensible ».

1. Tentative d'objectivation du délitement

Dans un premier temps, il importe de présenter quelques-unes des caractéristiques qui qualifient selon nous le chaos et de définir ce que signifie « faire l'expérience » du désordre, du délitement. Nous cherchons alors à qualifier la manière dont ces configurations affectent les sens, l'entendement.

Il ne s'agit pas dans notre démonstration d'essentialiser le chaos mais plutôt de tenter de poser des qualificatifs sur une expérience qui échappe aux formulations, qui se dérobe aux mises en mots, qui est difficile à reconstituer dès lors que « les choses reprennent leur cours ». À ce stade, précisons que nous employons un registre lexical pluriel : « désordre », « désorganisation », « délitement », « dissolution des formes d'organisation », « chaos ». Cette variété des formulations est due à la volonté de nuancer les différents degrés d'intensité qui peuvent être éprouvés dans ces expériences subjectives particulières très complexes à objectiver. Notre démarche n'est pas de proposer une catégorisation, une évaluation graduelle des situations que nous observerons, ni de formuler à quel point ou à quel degré elles sont chaotiques. Elles abritent des expériences sensibles et subjectives diverses. En effet, entre deux individus confrontés aux mêmes événements, il se peut que l'un perçoive les faits comme « chaotiques », mais pas l'autre. Dans le développement qui va suivre, nous emploierons donc le terme de « chaos » pour caractériser ce qui se déploie dans des situations dans lesquelles, de manière subite et imprévue, le cours de l'ordinaire ne tient plus, laissant des espaces béants et vacants pour l'entendement et

⁹⁰ Cette approche exploratoire a consisté à nous déplacer lors de manifestations des Gilets Jaunes (dans trois villes : Nantes, Rennes et Paris, entre le 8 décembre 2018 et le 25 mai 2019) et à observer les forces de l'ordre, sans pour autant être en immersion parmi ces groupes. L'objectif de cette première phase était de nous familiariser à ces situations et d'affiner nos premières questions et hypothèses de recherche.

pour l'agir. Notre volonté est alors d'approcher un peu plus précisément ce « emplit » ces instants. La question que nous posons pourrait être reformulée autrement : de quoi se compose le délitement, qu'est-ce que le chaos ?

Un premier point qui caractérise les instants de chaos, est qu'ils renvoient à une confrontation au surgissement, à de la variabilité, à l'imprévu, à de l'incertitude. Nous nous plaçons ici dans la lignée de la conception du chaos selon Deleuze et Guattari. Leur démarche est d'essayer de définir le chaos par rapport à trois grands champs, ou « disciplines » qui abritent notre expérience du monde, à savoir l'art, les sciences et la philosophie. Pour eux, le chaos est ce qui se situe au-delà de la limite du savoir, de la connaissance. À partir d'une perspective issue de la science, ils évoquent la « variabilité chaotique ». Le chaos renvoie alors à l'incertain, au fluctuant, au changeant. Le chaos désigne ce qui n'est pas stabilisé, ce qui n'est pas domestiqué dans un ordre, ce qui n'est pas bien discernable. C'est la connaissance qui se dérobe. Lorsqu'ils définissent le chaos à partir d'une perspective philosophique, ils affirment qu'il est « l'abîme indifférencié ou [l']océan de la dissemblance ». Ils précisent que le chaos serait alors une composante du réel, localisé dans les intermédiaires, les « hiatus », les « vides » et les « entre-temps » (Deleuze et Guattari, 1991). Nous pouvons alors considérer que le chaos renvoie à la faillite de l'entendement, à une incapacité de constituer du sens. C'est la mise en crise de l'intelligibilité. Autrement dit, le chaos est synonyme d'inconnu. Il se situe dans les béances de notre pensée. « Pensée non-pensante » nous disent Deleuze et Guattari. Le chaos est ce qui surgit, ce que nous découvrons dans la fulgurance d'instant qui nous échappent et que nous ne parvenons pas à rendre intelligible. Nous retrouvons également cette conception du chaos en tant que synonyme d'inconnu chez Weick lorsqu'il évoque des épisodes de « cosmologie » (Weick, 1993). Cela désigne des moments où les individus n'arrivent pas à rapporter ce qui survient à des situations qu'ils auraient antérieurement rencontrées. C'est l'inverse du « déjà-vu », c'est l'absence totale de repères. Weick décrit ces situations de la manière suivante : « je ne me suis jamais trouvé ici, je n'ai aucune idée de l'endroit où je suis, et je n'ai aucune idée de qui pourrait m'aider » (Weick, 1993) ⁹¹. Cette confrontation à l'inconnu génère alors de la panique ou de l'anxiété, rendant de plus en plus difficile la capacité à discerner ce qu'il conviendrait de faire pour s'extraire de la situation problématique.

Une deuxième caractéristique de ces instants de chaos est qu'ils correspondent à une rupture de l'ordinaire. Dans un tout autre contexte (celui de la dissolution d'un collectif porteur de la promotion d'une charte éthique), nous trouvons une approche intéressante des caractéristiques du délitement et de la manière dont celui-ci affecte les individus. Dans ce cas de figure, le délitement désigne « une évolution des contextes de normalité », une configuration dans laquelle « la cohérence d'ensemble ne semble plus tenir face au contexte social et aux nouvelles conditions sociales [des] coopérations [...] » (Huët et Cooren, 2012). Les représentations ne sont plus

⁹¹ D'après la traduction de l'article « The Collapse of Sensemaking in Organizations : the Mann Gulch Disaster » par Hervé Laroche in Vidaillet B. (Coord.), 2003, *Le sens de l'action. Karl E. Weick : sociopsychologie de l'organisation*

vraiment partagées. Les habitudes d'actions ne fonctionnent plus, les individus perdent confiance en leurs coopérations. Ce que nous pouvons retenir de cet exemple pour notre approche des composants du chaos, c'est qu'une situation devient problématique dès lors que les routines qui stabilisent l'ordinaire sont interrompues, menacées, qu'elles ne peuvent plus se déployer en raison de l'évolution du contexte qui appelle une reconfiguration, un changement des pratiques et de l'agir.

Enfin, le chaos, c'est aussi l'expérience des perceptions altérées et de l'agir entravé. Il s'agit ici de comprendre le chaos comme un enchevêtrement de perceptions erronées, démesurées, fragmentaires, comme de l'aveuglement face à l'inconnu et à l'indécidable. Cette modification des perceptions s'accompagne notamment d'une reconfiguration de l'expérience de la temporalité. Nous pouvons reprendre ici la notion de temps paradoxal introduite par Deleuze dans son commentaire sur l'idée stoïcienne de la temporalité. Nous affirmons alors que le temps du chaos diverge de celui de la temporalité ordinaire. Ce temps, à l'instar du temps paradoxal, « affecte tous les événements qui y surviennent. Ce temps n'est ni linéaire, ni continu, ni infini : mais infiniment subdivisible et morcelable. [C'est un] temps qui ne cesse de se démonter. [...] En opposition au chronos mesurable, c'est un temps « à la surface » [...] duquel les événements sont recueillis en tant qu'effets » (Deleuze, 1969). On retrouve cette notion centrale de la temporalité dans la manière dont G. Bataillon appréhende les situations-limites : « Il n'est plus ou fort peu de stratégies à long terme tandis que les décisions à court terme [...] deviennent hautement complexes » (Bataillon, 1997). Il nous semble qu'il s'agit là d'une caractéristique du chaos : l'agir vise le court terme tandis que tout horizon à moyen ou à long terme semble s'effacer. L'altération des perceptions, la difficulté à trouver une vision d'ensemble de la situation, la confrontation à la fuite des idées peuvent s'accompagner d'inquiétude, d'angoisse, de panique. Ces sensations produisent alors une « perte de contrôle » qui nous semble également significative de l'expérience du chaos. Celle-ci désigne les moments où les individus « trébuchent », « s'enlisent ». Ce sont des instants où leur commun se dissout, où la pérennité de leurs actions et de leurs échanges semble compromise. Face à ces perspectives fortement incertaines, les acteurs se trouvent alors dépourvus de leurs capacités d'actions. « Emportés par le flux de certaines évolutions », ils « n'ont plus de prise sur les changements qui les affectent » (Huët et Cooren, 2012). Une fois ce cadre posé, l'enjeu est de réfléchir aux angles d'analyse que nous pouvons mobiliser pour examiner ces situations-limite au prisme d'une approche info-communicationnelle.

2. De l'intérêt de l'examen de « situations-limites » pour le champ des communications organisationnelles

Nous résumons notre perception des situations d'émeutes par une métaphore de la cacophonie qui rend compte des effets de dissonance dus aux liaisons difficiles à établir, à la succession rapide d'événements, d'effets incontrôlés et de tentatives de mises en sens qui s'entremêlent. En

suivant le cadre d'analyse des ACO – Approches Communicationnelles des Organisations – (Bouillon et al., 2007) nous définissons les organisations comme résultant des dynamiques de communication qui les traversent et les structurent. La cacophonie, c'est donc lorsqu'intervient la faillite de ces dynamiques de communication. C'est par exemple lorsque l'on croise, le 16 mars 2019, un gendarme mobile dans une rue annexe aux Champs Elysées, qui arrête la colonne de véhicules qui le suit, pour déployer une carte IGN, se pencher à l'angle de la rue, essayer d'en déchiffrer le nom, tenter de joindre son chef pour lui dire « je suis rue Beaujon si vous avez besoin de mes services »⁹². Pendant ce temps, le chef lui-même essaie de comprendre ce qui est en train de se passer sur les Champs à quelques centaines de mètres de là, il est impératif pour lui de réorienter les flux de renforts qui sont éparpillés dans les alentours et qui essaient de rejoindre les lieux. Mais quels lieux précisément et que faudra-t-il faire une fois sur place ?

La recherche que nous menons adopte des perspectives propres au domaine des communications organisationnelles, en y introduisant un objet de recherche – à savoir l'agir des forces de l'ordre – encore peu questionné par ces approches. Nous proposons de travailler les recompositions organisationnelles (Le Moëne, 1997) qui interviennent dans ces situations chaotiques en insistant sur ce qui se déploie en amont de la (re)formation de l'organisation. En d'autres termes, nous orientons notre regard vers l'instant même de l'effondrement des formes d'organisation en situation. Il s'agit de nous intéresser à l'expérience que les individus font du délitement, de la perte de contrôle, de l'absence de repères (Huët et Cooren, 2012 ; Huët 2015) et aux agencements qu'ils reconstruisent à partir de cet effondrement.

L'enjeu de notre recherche est donc d'analyser des « situations-limites » (Bataillon, 1997) en mettant l'accent sur le double mouvement de délitement et de recomposition qui se déploie dans ces instants. Ce concept de situations-limites désigne des configurations très diverses (ex : hyperinflation, brigandage ou répression). Le point commun à ces situations est une expérience collective du désordre, du chaos, de ruptures dans le cours de l'ordinaire, appelant une reconfiguration des comportements et des modalités de mise en sens des événements. Lorsque nous parlons de double mouvement de délitement et de recomposition, nous souhaitons nous placer dans le sillage des approches qui caractérisent l'étude de ces « situations-limites ». Il y a bien un diagnostic de désordre, de désorganisation, de dérégulation qui est posé, mais il constitue un point de départ à l'analyse. À partir de là, l'objectif est de repérer les « mises en sens » auxquelles donnent lieu ces phénomènes. Il s'agit alors de repérer les « modes spécifiques de surgissement et de mise en ordre du social » (Bataillon, 1997). La démarche consiste donc, au-delà du diagnostic de désordre initial qui est posé, à s'intéresser aux mouvements de recompositions qui interviennent à partir de situations dites « de chaos ». Autrement dit, cela consiste à raisonner en termes « d'effets émergents » (Kessler et Sigal, 1997) et de chercher à observer les pratiques et les modalités d'ajustement et de refamiliarisation au cours de l'action que déploient les acteurs face au surgissement du désordre.

⁹² Extrait de notes de terrain, samedi 16 mars 2019 à Paris, Acte XVIII du mouvement des Gilets Jaunes.

Il s'agit ici de se placer dans la lignée des travaux de Weick (1993 ; 1995) pour comprendre l'articulation entre interprétation et action, de même que les reconfigurations qui se mettent en œuvre pour les forces de l'ordre à partir de situations d'ignorance ou de confusion. Comment les réflexes s'activent-ils ou vacillent-ils en situation ? Comment se reconstruisent les familiarisations à l'environnement, la confrontation à l'urgence de l'instant et à la nécessité de la prise de décision dans l'immédiat pour les individus au sein de groupes à l'agir fortement structuré et préalablement organisés ? Comment les individus comblent-ils le vertige sémiotique, le non-savoir, l'effondrement de la cohérence susceptibles de surgir ? Sur le plan collectif, comment tiennent les coordinations dans la confrontation à l'inconnu. Et si elles ne tiennent pas, comment les recrée-t-on ?

3. Aborder, capter, restituer l'expérience du chaos : vers une approche « sensible »

Les phénomènes de dissolution des formes d'organisation que nous observons dans le contexte d'émeutes ne désignent pas que des faits « exclusivement objectifs », dans la mesure où ils donnent lieu à des expériences subjectives particulières pour les individus qui les vivent. Il importe donc, dans nos observations, de tenir compte d'une part des faits, des éléments contextuels qui caractérisent la situation, mais aussi de « l'expérience sensible » (Huët, 2019) qu'en font les individus, de leur manière d'appréhender, d'interpréter, d'éprouver les configurations parlant « directement aux nerfs » auxquelles ils se confrontent. En ce sens, le chaos est bien une expérience sensible particulière, engageant les perceptions, les émotions, les sensations et les affects des individus⁹³. Dès lors, comment approcher, capter et restituer cette expérience subjective ? Vers quoi le chercheur doit-il orienter son regard pour rendre compte de l'agir dans un contexte chaotique ?

L'idée avancée ici est que l'examen de ces situations appelle la mise en œuvre d'une approche consistant à prêter attention aux sens, à ce qui "traverse" les corps : les ressentis, les sensations, les émotions et les affects (Laplantine, 2013). Ainsi, pour saisir le contenu et la tonalité de l'expérience des forces de l'ordre en contexte d'émeutes, il importe par exemple de questionner la reconfiguration de la vue, de décrire comment celle-ci est altérée, de décrire comment, pendant les offensives, l'atmosphère est envahie par les gaz lacrymogènes, par les départs de feux qui dégagent une odeur âcre et étouffante, par les fumigènes qui empêchent de distinguer ce qu'il y a autour de nous, qui noient tout dans un épais brouillard coloré. La vue n'est pas le seul sens qui est affecté. Il y a aussi l'ouïe qui est extrêmement sollicitée, saturée par les bruits lancinants des tirs, les éclats de verre brisé, les clameurs du cortège. Les sens sont alors à la fois entravés et mobilisés de manière accrue pendant plusieurs heures pour tenter de s'orienter dans des situations confuses, incertaines et variables. Cela suppose alors pour le chercheur d'orienter son regard vers

⁹³ Sur cette question de l'expérience sensible en contexte chaotique, nous renvoyons à l'essai de R. Huët *Le vertige de l'émeute* (2019), qui présente une analyse détaillée de la place des affects dans l'expérience de la violence émeutière.

l'infime, vers des expressions volatiles. En effet, les manifestations de la subjectivité telles que par exemple la peur, la confusion, ou encore l'énervement, ne s'expriment pas que par le langage verbal. Il s'agit aussi de prêter attention aux langages des corps, d'appuyer notre analyse sur des gestes dérobés, des expressions fugaces des visages. Le regard doit donc se porter sur des postures, des micro-gestes qui sont d'ordinaire susceptibles de passer inaperçu. Ainsi, « nos sens produisent signes et symboles à travers les gestes, les postures et les expressions qu'ils provoquent [...]. Les sens s'identifient par et dans des manifestations singulières (visuelles, auditives, olfactives, etc.) qu'il nous faut décrire et décoder. Il est [alors] nécessaire pour cela d'être à même de repérer des attitudes qui, le plus souvent, échappent à l'observation ethnographiques tant elles semblent anodines et fortuites » (Gélard, 2016). Cette importante cruciale des langages des corps est déjà perceptible lors de nos observations exploratoires. Il n'est pas rare d'observer des sursauts et des crispations des visages lors de lancers de fumigènes sur les forces de l'ordre, des moments de figement face à une adversité intense, des expressions de lassitude au moment de courir pour lancer une offensive ou au contraire de regain d'énergie à l'approche de la conflictualité qui se lisent dans les regards. Ces micro-gestes peuvent donc être considérés comme des indices qui nous renseignent sur ce que ressentent les individus.

Cette approche « sensible » interroge particulièrement le statut et la validité des connaissances que nous pouvons produire à partir de telles observations. En effet, cette démarche fait appel à un degré important d'interprétation de la part du chercheur. Comme nous l'avons rappelé, les émotions et les manifestations des sens que nous plaçons au cœur de cette approche se repèrent par des traces volatiles, par des micro-gestes, par des expressions fugaces des visages. C'est-dire que nous travaillons à partir de bribes lacunaires, fragmentaires. Lorsque l'on observe un gendarme mobile sursauter violemment et s'écarter après le lancé d'un fumigène, nous en déduisons qu'il été surpris et qu'il a eu peur. C'est-à-dire que nous venons tirer une signification d'un micro-événement. Mais qu'est-ce que cela dit de la situation qui est analysée ? Est-ce que nous ne nous trompons pas dans notre interprétation ?

Un écueil à cette démarche peut être de mal interpréter, ou de surinterpréter, à partir de nos propres ressentis, ce que les individus que nous observons ont pu éprouver. La première réponse qui peut être apportée à cette limite est la construction d'un appareillage conceptuel et empirique pluriel. Cette approche sensible dans nos recherches doit être entrelacée avec d'autres modalités d'enquête plus classiques, tels que les entretiens, afin de compléter un regard parfois parcellaire. Par ailleurs, cette démarche rend d'autant plus nécessaire de nous déprendre de certains automatismes qui consistent à gommer dans la restitution de nos travaux ce qui reste inexplicité, les contradictions, nos hésitations. En suivant notamment Jeanne Favret-Saada (1977), nous pouvons nous orienter vers une restitution qui consiste à rendre visibles et partageables l'élaboration progressive de l'enquête et tous les moments d'incertitudes qu'elle provoque. Donner accès aux doutes et aux tâtonnements qui jalonnent notre démarche peut permettre de pallier, au moins en partie, aux fragilités du processus interprétatif susceptibles de traverser cette approche « sensible ».

Conclusion

L'examen de situations chaotiques telles que la survenue d'émeutes présente un intérêt certain pour le champ des communications organisationnelles. Il s'agit là d'un terrain qui nous permet d'orienter notre regard vers l'instant même de l'effondrement des formes d'organisation en situation et de questionner les modes spécifiques de surgissement et de mise en ordre du social auxquels cet effondrement donne lieu. Néanmoins, cette démarche pose un certain nombre de défis pour le chercheur. Comment objectiver ce qui compose le chaos ? Comment approcher et rendre compte de cette expérience subjective particulière qui traverse les corps, altère les sens et affecte l'entendement ? Nous engageons avec cette recherche un cheminement, fait d'expérimentations, nous amenant à interroger à la fois le statut des connaissances que nous pouvons produire et les modalités de restitution que nous pouvons adopter. En effet, en nous inscrivant dans une approche « sensible », nous nous confrontons à la fois aux limites de notre interprétation, mais aussi à celles du langage. Nous nous orientons alors vers une recherche s'articulant entre « forme savante du voir » et « forme visuelle du savoir » (Didi-Huberman, 2011). Autrement dit, l'une des pistes qui s'offre à nous serait peut-être de chercher à ouvrir un accès à la réalité des phénomènes que nous observons plutôt que de tenter d'en produire une synthèse. Cela pourrait passer par un registre de langage accordant une large place aux images, voire au film, pour mettre en partage le fruit de nos observations.

Bibliographie

BATAILLON, Gilles. Analyser le chaos : *Cultures&Conflits* [en ligne], 15 mai 1997 [consulté le 12 février 2019], Vol.24/25. Disponible sur le Web : <<https://journals.openedition.org/conflits/151>>.

BOUILLON, Jean-Luc, BOURDIN, Sylvie et LONEUX, Catherine. De la communication organisationnelle aux « approches communicationnelles » des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles : *Communication et organisation*, 2007 [consulté le 9 février 2019], n. 31. Disponible sur le Web : <<https://journals.openedition.org/communicationorganisation/90#quotation>>.

COOREN, François et HUËT, Romain. Les formations sociales et les processus de leur délitement : *Communication*, 4 décembre 2012 [consulté le 15 novembre 2018], Vol. 30/24. Disponible sur le Web : <<http://journals.openedition.org/communication/3484>>

DELEUZE, Gilles. *Logique du sens*. Paris : Les éditions de minuit, 1969.

DELEUZE, Gilles et GUATTARI, Félix. *Qu'est-ce que la philosophie ?*. Paris : Les éditions de minuit, 1991.

DIDI-HUBERMAN, Georges. *L'œil de l'histoire : Tome 3, Atlas ou Le gai savoir inquiet*. Paris : Les éditions de Minuit, 2011.

FAVRET-SAADA, Jeanne. *Les mots, la mort, les sorts*. Paris : Gallimard, 1977.

GÉLARD, Marie-Luce. L'anthropologie sensorielle en France. Un champ en devenir ? : *L'Homme*, 25 février 2016 [consulté le 24 avril 2019], n. 217. Disponible sur le Web : <<https://journals.openedition.org/lhomme/28868>>.

HUËT, Romain. Quand les « malheureux » deviennent des « enragés » : ethnographie de moudjahidines syriens (2012-2014) : *Cultures&Conflits*, 30 juillet 2016 [consulté le 18 février 2019], n. 97. Disponible sur le Web : <<https://journals.openedition.org/conflits/18948#quotation>>.

HUËT, Romain. *Le vertige de l'émeute*. Paris : PUF, 2019.

KESSLER, Gabriel et SIGAL, Sylvia. Comportements et représentations face à la dislocation des régulations sociales : L'hyperinflation en Argentine : *Cultures&Conflits*, 15 mai 1997 [consulté le 12 février 2019], Vol.24/25. Disponible sur le Web : <<https://journals.openedition.org/conflits/507>>.

LAPLANTINE, François. *L'énergie discrète des lucioles*. Louvain-la-Neuve : Academia, 2013.

LE MOËNNE, Christian. Communication et induction dans les démarches de recompositions organisationnelles : d'une logique de la vérité à une logique de la convenance : *Communication et organisation*, 1997 [consulté le 20 février 2019], n. 12. Disponible sur le Web : <<https://journals.openedition.org/communicationorganisation/1999#quotation>>.

MONJARDET, Dominique. La culture professionnelle des policiers : *Revue française de sociologie*, 1994 [consulté le 20 janvier 2019], Vol.35-3. Disponible sur le Web : <https://www.persee.fr/doc/rfsoc_0035-2969_1994_num_35_3_4341>.

QUÉRÉ, Louis. La situation toujours négligée ? : *Réseaux*, 1997 [consulté le 15 février 2019], n. 85. Disponible sur le Web : <http://www.persee.fr/doc/reso_0751-7971_1997_num_15_85_3139>.

VIDAILLET, Bénédicte. (Coord.), *Le sens de l'action. Karl Weick : sociopsychologie de l'organisation*. Paris : Vuibert, 2003.

WEICK, Karl E. *Sensemaking in organizations*. London : Sage Publications, 1995.

Mise en œuvre d'une stratégie de transformation pédagogique au sein d'une université : Analyse de l'ambiguïté et des non-dits dans la communication organisationnelle

Didier PAQUELIN (1), Maëlle CROSSE (2)

(1) Université Laval, Québec, CRIRES

(2) Université Bordeaux Montaigne, MICA (4426)

Le texte de la communication amendé a été soumis par les auteurs.es et sélectionné pour l'ouvrage *Le côté obscur de la communication des organisations* (MSHA, 2020)

Mots-clés : Innovation, accompagnement au changement, lâcher-prise

Résumé

L'enseignement supérieur français, longtemps ancré dans une permanence structurelle et organisationnelle, est aujourd'hui en prise avec des demandes d'évolution dans un contexte triplement injonctif : 1) la massification des effectifs, 2) la stagnation voire la baisse des moyens financiers, et 3) une révision des modalités pédagogiques qui conduisent à passer d'une approche magistro-centrée à une approche pédago-centrée. Face aux évolutions rapides de notre société et aux défis sociétaux nouveaux, la question de l'employabilité et du développement de compétences transversales chez les diplômés prend une place centrale. Il s'agit ainsi de former une majorité de personnes pour qu'elle soit en capacité de s'insérer dans le monde du travail ou répondre ces besoins et cette massification, une transformation importante du système d'enseignement supérieur est nécessaire. Dans un tel contexte, les valeurs, l'identité et les pratiques professionnelles se trouvent questionnées dans leurs rapports aux évolutions attendues.

La recherche en cours, dont certains éléments seront présentés dans cette contribution, porte sur l'accompagnement d'équipes d'enseignants la transformation de leurs pratiques pédagogiques. Le terrain est celui d'une université de taille moyenne, située en province, qui a bâti sa stratégie sur un nouveau modèle d'université visant la réussite des étudiants dans leurs études et l'accès l'emploi. L'établissement a pour ambition de se positionner au niveau national et international comme université d'excellence autour de la thématique du « Littoral Urbain Durable Intelligent », tant en formation qu'en recherche, en s'inscrivant dans une approche

interdisciplinaire. Ce projet d'évolution implique notamment une disparition des facultés au profit d'un collegium, regroupant les licences de tous les domaines disciplinaires, et d'un institut, regroupant les masters et doctorats de l'établissement.

Le cadrage théorique construit partir de certaines théories de l'innovation (Schumpeter, Alter, Bareil), met le focus sur l'accompagnement des enseignants la transformation de leurs pratiques pédagogiques. Cet accompagnement vise notamment à réduire les incertitudes liées à cette transformation et à aider les acteurs à décoder et à gérer les ambiguïtés et les non-dits. Les conditions d'un accompagnement sécurisant et bienveillant (C Rogers, 2005 ; Le Bouëdec, 2001 ; Paul, 2009) seront discutées pour conduire les enseignants à un lâcher-prise nécessaire au changement (Collerette et al., 2002 ; Scharmer, 2016 ; Bareil, 2004), dans une situation elle-même indéterminée. Un intérêt particulier est porté dans cette recherche à la dimension contenante et transitionnelle de l'accompagnement, dans l'acceptation de ce lâcher-prise, et à la façon dont le collectif participe au sentiment de sécurisation nécessaire à l'engagement des enseignants dans une dynamique de changement (aquelin et al , 2006).

L'analyse des documents formalisant le projet d'établissement (documents internes) et les outils de communication institutionnels (site internet, vidéos de communication institutionnelle, articles de presse, etc.), fait apparaître les éléments qui peuvent être sources d'ambiguïté et les non-dits, relatifs à la transformation pédagogique. Dans cette perspective, l'analyse du contenu latent permet de saisir l'implicite. Nous cherchons comprendre en quoi ces éléments peuvent susciter chez les enseignants des zones d'inconfort qui peuvent être prises en compte dans l'accompagnement. Ainsi l'analyse documentaire complétée par des entretiens avec des enseignants permet de saisir plus précisément ces zones d'inconfort. En découle une proposition de repères pour l'action dont l'objectif est de développer un sentiment de sécurisation propice à la mise en mouvement des enseignants.

Les premiers éléments de l'analyse des documents font apparaître ce qui peut être perçu comme un ensemble d'ambiguïté, voire de tensions entre les pratiques actuelles et les pratiques projetées (par exemple, l'utilisation récurrente de termes tels que « réussite » des étudiants est source d'ambiguïté pour les enseignants au regard de ce qu'ils perçoivent de la définition donnée par l'institution). Ces documents restent plus discrets sur certaines dimensions du projet, laissant percevoir quelques non-dits, sources d'interrogations voire de forte déstabilisation des enseignants. Qu'implique concrètement la transformation pédagogique quant au rôle de l'enseignant ou dans l'organisation du travail ? Cette ambiguïté et ces non-dits peuvent faciliter le changement organisationnel mais ils peuvent aussi être sources d'incertitude et de préoccupations, allant l'encontre de la dynamique de changement souhaitée. Cette communication reviendra sur les finalités et modalités de l'accompagnement à proposer pour exploiter ces ambiguïtés et ces non-dits, pour faire de ces zones d'inconfort des zones de « délicate incertitude ».

Bibliographie

ALTER, Norbert. *L'innovation ordinaire*. Paris : Presses Universitaires de France, 2000.

BAREIL, Céline. *Gérer le volet humain du changement*. Montréal : Les éditions Transcontinental, 2004.

COLLERETTE, Pierre, DELISLE, Gilles et PERRON, Richard. *Le changement organisationnel. Théorie et pratique*. Québec : Les presses de l'Université du Québec, 2002.

LE BOUEDEC, Guy, DU CREST, Arnaud, PASQUIER, Luc, STAHL, Robert. *L'accompagnement en éducation et formation : un projet impossible ?* Paris : Defi-Formation, 2001.

PAQUELIN, Didier, AUDRAN, Jacques, CHOPLIN, Hugues, HRYSHCHUK, Svitlana, SIMONIAN, Stéphane, *Campus numérique et innovation pédagogique l'hypothèse de la territorialisation. Distances et savoirs*, Hermès Lavoisier, 2006 [consulté le 4 juillet 2018], Campus numériques 2, 4 (3), p. 365-395. En ligne <<http://ds.revuesonline.com>>.<10.3166/ds.4.365-395>.<hal-01180356>.

PAUL, Maela. Accompagnement. *Recherche et formation*. 2009 [consulté le 01 février 2017], no 62, p. 91-108. En ligne : <<http://rechercheformation.revues.org/435>>.

ROGERS, Carl. *Le développement de la personne*. Paris : InterEditions, 2005.

SCHARMER, Otto. *La théorie U, renouveler le leadership : Inventer collectivement de nouveaux futurs*. Gap : Yves Michel, 2016.

Un rapport ambigu au recours à la communication externe : dissonances des registres de valeurs chez des professionnels de la protection de la nature

Emilie KOHLMANN

Université Grenoble Alpes, GRESEC (EA 608)

Le texte de la communication amendé a été soumis par les auteurs.es et sélectionné pour l'ouvrage *Le côté obscur de la communication des organisations* (MSHA, 2020)

Mots clés : engagement, registre de valeurs, protection de la nature, dissonance

Résumé

Cette communication vise à montrer comment le choix, pour un Parc naturel régional, de recourir à de la communication externe peut être porteur d'ambiguïté et de dissonances entre des registres de valeurs a priori non compatibles : pragmatisme d'une communication efficace qui permet à l'institution d'obtenir des financements vs éthique de l'engagement pour la protection de la nature.

Argument

Cette communication s'appuie sur une recherche menée dans le cadre d'une thèse de doctorat entre 2011 et 2015. J'observais les articulations entre la communication et l'environnement, les questions de nature, de biodiversité, à l'intérieur d'un Parc naturel régional (PNR) en région Rhône-Alpes.

Pour la mener à bien, une méthodologie empirique, inspirée de l'ethno-sémiotique avait été mise en place. Elle avait consisté en plusieurs observations participantes (réunions d'équipe, animations, conférences, relations presse, etc.), en 25 entretiens semi-directifs et en la constitution d'un corpus qui tenait compte des modalités d'entrée des documents dans celui-ci (don, discours, dispositif, etc.)

A l'issue de ce travail, une dissension importante était apparue à l'intérieur des équipes. Elle faisait s'affronter des valeurs personnelles ou issues d'une forme de tradition professionnelle

dans des profils de type « chargé.e de mission environnement » et des attentes croissantes de l'institution PNR à l'égard de sa stratégie de communication, notamment en termes d'image dans un contexte de plus en plus concurrentiel.

On s'inspirera ici du travail de Babou et Le Marec (2008) mené dans des institutions scientifiques. Ils montrent comment valeurs, représentations, jugements moraux et identités professionnelles entrent en confrontation lors de l'arrivée de nouvelles attentes institutionnelles et sociales.

De la rencontre avec les chargé.e.s de mission du Parc, mais également des élu.e.s ou associations partenaires, on peut observer la confrontation de deux représentations de la communication : celle d'une communication-marketing associée au capitalisme et à la consommation de masse (Löwy et Rodary, 2010 ; Dacheux, 1997 ; Pascual Espuny, 2008) et celle d'une communication-médiation (Davallon, 2004) associée à la vulgarisation scientifique et à l'éducation à la nature. Si la première est considérée comme difficilement compatible avec les valeurs et l'engagement des acteurs, la deuxième est plus acceptable professionnellement, au point de ne plus être qualifiée de « communication », mais naturalisée comme pratique quotidienne.

On tentera de mieux comprendre cet écart grâce au travail de Nathalie Heinich autour des valeurs et tout particulièrement par le concept de « registre de valeurs » (Heinich, 2017). L'ambiguïté qui se crée autour de la communication et, au-delà, des missions du PNR, peut se comprendre à travers des registres de valeurs qui s'opposent : pragmatisme / éthique ; organisationnel / communicationnel.

C'est bien ici un changement structurel : nouvelle direction, évolution des modalités de financements, cadrage politique, etc. qui induit de plus fortes attentes envers la communication. Cependant, l'attitude relativement réfractaire des équipes à son égard introduit une ambiguïté dans les actions menées avec l'idée sous-jacente qu'il faudrait bien « en passer par là » pour réaliser des objectifs moralement plus nobles.

La communication enlève-t-elle sa noblesse à un idéal de protection de la nature et porte-t-elle en elle-même la corruption de la dimension éthique ? Cette conception implicite impacte en tout cas la stratégie de communication du PNR. Elle freine, sans être portée et affichée clairement, la participation de l'ensemble de l'équipe aux projets de communication et rend la position de la chargée de communication inconfortable (Dupouy, Fenot et Fukuhara, 2015). Leur engagement dans les actions menées nécessite alors la mise en place de métacommunications et de processus de distanciation pour tenter de résoudre les dissonances entre les registres de valeurs mobilisés.

Bibliographie

BABOU, Igor et LE MAREC, Joëlle. Les pratiques de communication professionnelle dans les institutions scientifiques : Processus d'autonomisation. *Revue d'anthropologie des connaissances*. Mai 2008, Vol. 2, n° 1, p. 115-142.

DACHEUX, Éric. Greenpeace : entre médias, espace public et marché, quelle logique communicationnelle ? *Hermès, La Revue*. 1997, Vol. 1, no 21, p. 191-201.

DAVALLON, Jean. La médiation : la communication en procès ?, *MEI Médiation et Information*. 2004, n° 19, p. 37-59

DUPOUY, Stéphanie, FENOT, Philippe et FUKUHARA, Ken. Communicants : une théorie de la contorsion ? *Sociologies pratiques*. Mars 2015, n° 30, p. 63-72.

HEINICH, Nathalie. *Des valeurs : une approche sociologique*. Paris : Gallimard, 2017.

LÖWY, Michael et RODARY, Estienne. « La publicité nuit gravement à la santé » de l'environnement. *Ecologie & politique* [en ligne]. 2010, Vol. 39, no 1, p. 11.

PASCUAL ESPUNY, Céline. Comment les organisations se saisissent-elles de l'« image verte » ? *Communication et organisation*. Décembre 2008, no 34, p. 39-52.

Entre post-vérité et « fake news » : crises et avatars des communications managériales post-modernes

Christian LE MOËNNE

Université de Rennes, CERSIC Erelif (EA 7976)

Mots clés : Communications institutionnelles, dissolution des entreprises, fake news, relativisme, post-vérité managériale

Résumé

Une des interprétations possibles du thème proposé pour le prochain colloque Org&Co de Bordeaux consiste à y lire un appel à faire, en creux, un bilan de la communication « des organisations » telle qu'elle s'est créée et développée depuis le début des années 80 en France et, éventuellement, dans les autres pays. L'appel à contribution semble proposer d'analyser les pratiques des communicateurs, aux différents niveaux d'échelle – micro, méso et macro...- des interventions organisées. Il s'agit en quelques sortes d'effectuer un retour sur les objets fondamentaux autours desquels s'était constitué le groupe d'études et de recherches Org & Co, ce qui est une excellente initiative.

Je voudrais, dans la communication que je vous propose, prendre le temps d'une mise en perspective historique et théorique, en me concentrant en particulier sur la fin des années 70 et les années 80, afin de proposer et d'argumenter l'hypothèse selon, laquelle l'émergence et le développement des « communication institutionnelles » d'entreprises peuvent être analysées comme la mise en œuvre de dispositifs de production et de propagation de « fake news », s'inscrivant dans des stratégies plus globales de dissolution, non seulement des entreprises, mais également des conceptions antérieures de ces formes sociales. Cette hypothèse amène évidemment à réinterpréter l'ensemble des analyses concernant à la fois la prétendue « crise du management », comme l'ensemble des logiques d'actions managériales et ainsi, évidemment, l'ensemble des politiques et pratiques de communication d'entreprise. Cette hypothèse et ces arguments concrets, qui prendront notamment le contrepied des analyses de Pierre Legendre, qui voyait dans le management « l'empire de la vérité », nous semblent susceptibles d'intéresser un colloque qui se propose d'interroger « Le côté obscur de la communication des organisations ». Elle pourrait s'inscrire notamment dans l'un des axes 3 ou 4.

Argument : Il s'agira de montrer que l'un des axes majeurs empruntés par les chercheurs et théoriciens qui s'efforçaient de protéger les entreprises, leurs directions et propriétaires, des

mouvements de contestation des années 60, à consisté à « déréaliser » les théories antérieures des entreprises et des organisations, - notamment celles de Ronald Coase -, et à proposer des conceptions qui, littéralement, amenaient à considérer que ces formes sociales n'existaient pas comme des entités identifiables et observables, mais comme des « nœuds de relations », de contractualisation faible, entre divers acteurs (salariés, sous traitants, partenaires, clients, consommateurs, entités diverses...), dans des logiques de réseaux pour lesquelles le marché est la seule formes sociale stable. Ceci a évidemment accompagné la dislocation des usines et des entreprises territorialisées et institutionnalisées, qui s'étaient développées après la crise de 1929 et au cours des « trente glorieuses », et a participé de la dislocation progressive du cadre juridique qui définissait les relations de travail, notamment leur institutionnalisation dans des contrats à durée indéterminée.

Ces stratégies de recomposition théoriques des conceptions antérieures, « tayloriennes fordistes » disent les économistes, mais surtout fondées sur des configurations d'autorité et de hiérarchie fortement formalisées et participant de ce qui était considéré comme un élément constitutif majeur de « l'identité organisationnelle », ont été de pair avec une évolution des fondements dogmatique du management, de logiques de vérité et de modèles de la norme, vers des logiques de post-vérité, de pragmatisme et de relativisme à la fois des formes organisationnelles et des relations de travail.

Sur la base de cette mise en perspective je proposerai, en l'illustrant d'études de cas, une analyse renouvelée des stratégies de communications d'entreprises, une analyse de l'impossibilité structurelle de cohérence des stratégies de « communication internes » ou « externes ». Plus généralement, je développerai des hypothèses concernant la production des messages portés par ces stratégies comme participant littéralement de productions de « fake news », dans les différentes traductions possibles de cette expression : à la fois « fausses nouvelles » mais également, comme l'académie française semble vouloir la traduire, « intoxication », « manipulation » et « mensonges ».

En effet, si les entreprises n'existent pas, alors toutes les stratégies symboliques visant à prétendre leur existence sont évidemment des stratégies du mensonge et de l'illusion.

Restera bien entendu à examiner la validité de ces hypothèses et aussi à évaluer dans quelle mesure elle peut être appliquées aux autres organisations sociales ayant développé des politiques de communication. Qu'elles participent ou non, volontairement ou non, consciemment ou non, de ces stratégies relativistes, de « post-vérité », susceptibles de produire des effets de scepticismes et de dislocation des relations sociales et des formes organisationnelles.

Bibliographie

CHAMAYOU Grégoire, *La société ingouvernable*, Paris, La Fabrique, 2018.

CHOMSKI Noam et HERMAN Edward, *La fabrique du consentement*, Marseille, Agone, 2008.

CORIAT Benjamin et WEINSTEIN Olivier, Les théories de la firme entre «contrats» et «compétences». Une revue critique des développements contemporains, Paris, *Revue d'économie industrielle*, n° 129-130, 2010.

ESQUERRE Arnaud, *Le vertige des faits alternatifs*, Paris, Textuel, 2018.

JENSEN Michael C. et MECKLING William H., Can the corporation Survive ?, *Financial Analysts journal*, vol. 34, n°1, Janvier-février 1978, pp.31-37.

LEGENDRE Pierre, *L'empire de la vérité*, Paris, Fayard, 1983

LEGENDRE Pierre, *Dominium mundi –L'empire du management*, Paris, Mille et une nuits, 2007.

LE MOËNNE Christian, *L'ère des communicateurs? Enjeux sociaux et politiques du phénomène de la communication d'entreprise en France (1968-1988)*, Thèse pour le doctorat d'état en Sciences Politiques, Rennes, 1990.

LINHART Danièle, *La comédie humaine du travail*, Paris, Erès, 2015,

MARZANON Michela, *Extension du domaine de la manipulation – de l'entreprise à la vie privée*, Paris, Grasset, 2008.

Analyse croisée des éléments constitutifs de l'annonce de restructuration au prisme de la notion de dispositif

François LAMBOTTE

Université Catholique de Louvain, LASCO

Mots clés : communication du changement, annonce, restructuration, dispositif, intention, réception

Résumé

Cet article analyse les intentions et les effets produits par les dispositifs conçus et mis en œuvre dans le cadre de stratégies de communication sur un projet de restructuration. Même si les éléments qui composent le dispositif sont similaires, l'agencement du dispositif et sa mise en œuvre restent eux très différents. Pourquoi un dispositif qui semble similaire à priori produit des effets très contrastés dans les faits ? Afin de répondre à cette question, nous avons analysé une sélection de plusieurs dispositifs d'annonce sur la base d'une grille d'analyse combinant les travaux de Meunier et Deleuze. Notre recherche met en lumière le rôle des éléments composant les dispositifs dans la variation des effets produits par l'annonce de restructuration.

Introduction

L'annonce est ce moment particulier d'un processus de communication du changement où la direction d'une organisation dévoile, de façon formelle, son intention de procéder à un changement majeur ayant des conséquences variables, mais souvent importantes, pour le personnel (De Keyser, Hansez 1996 ; Meier 2007) : changement dans la façon de travailler, de lieu de travail, recomposition de l'organigramme jusqu'au licenciement massif.

Ce moment est kairotique (Czarniawska 2004) en ce sens qu'il constitue un tournant majeur dans la vie de l'organisation et de chaque collaborateur. L'annonce est le moment qui marque le passage du secret de la préparation du projet de restructuration à celui du dévoilement des intentions de la direction. Il est généralement source d'incertitude pour le personnel (De Zanet et al. 2000; Wojtdecki, Peters 2000) qui se voit projeté par le dispositif mis en œuvre dans un projet désiré par la direction mais dont les tenants et aboutissant restent généralement flous et ambigus pour l'ensemble des acteurs concernés.

D'un point de vue de la scientifique, la très abondante littérature (voir (Donjean et al. 2012) sur la communication du changement reste assez peu développée en ce qui concerne ce moment particulier du processus de communication en période de restructuration. Correspondant dans le modèle classique de Lewin au « dégel » (*unfreeze*) (Lewin 1943), la littérature sur la communication du changement aborde ce moment sous l'angle des conseils en matière de contenu de la communication. Il faudrait privilégier « l'écoute et la remontée d'information sur les réactions des salariés aux annonces qui leur sont faites, sur leurs inquiétudes, et, le cas échéant, sur leurs suggestions d'amélioration quant à la mise en œuvre du transfert » (Guillot-Soulez, Sergot 2010 p.88) ou encore mettre « en évidence des valeurs simples comme le droit d'expression, la protection de l'anonymat, la volonté managériale de tout entendre, et la transparence dans la restitution » (Meier 2007 p.360). Le rapport de l'HIREs aborde le timing de l'annonce et la nécessité que les personnes puissent dialoguer sans autre forme de détails : ne pas faire l'annonce n'importe quel jour, par exemple, pas la veille d'un jour férié ou d'un congé. Il faudrait que les personnes puissent en parler entre eux après l'annonce du changement, avec leurs collègues, leurs managers ou tout autre personne (Kieselbach et al. 2010 p.262). Le dispositif de communication déployé pour réaliser une annonce ne fait, à notre connaissance, l'objet d'aucune étude détaillée.

Pourtant, dans notre recherche empirique sur la communication en période de restructuration (Donjean et al. 2012), une analyse croisée des récits des acteurs participant à la communication (33 entretiens de membres de la direction ou de cadres, de responsables de la communication interne, de représentants syndicaux) a mis en évidence d'une part de grandes similarités dans les éléments constitutifs de l'annonce de restructuration comme en témoigne l'extrait de récit ci-dessous (verbatim #1).

Un consultant en communication du changement : « Oui, c'est la raison pour laquelle tout de suite après, c'est une journée qui se déroule toujours de la même façon, on essaie de faire le conseil d'entreprise extraordinaire le matin, le plus tôt possible, immédiatement après, on essaie de parler au personnel. Ça dépend de l'entreprise bien sûr, si c'est une entreprise avec un siège et tout le monde qui travaille là-bas, il n'y a aucun problème, on peut même rassembler tout le monde. Ce qu'on préfère, c'est que le CEO à ce moment-là parle à ses troupes et explique, lui, ce qui se passe et ce qu'ils doivent faire et ce que ça veut dire pour l'entreprise pour les heures, jours et mois à venir. Maintenant, souvent, on voit que c'est impossible de faire comme ça. Par exemple, demain j'ai une intention de restructuration annoncée pour une entreprise en « retail », plein de magasins partout en Belgique, impossible de parler à tout le monde en même temps. »

D'autre part, même si les éléments qui composent le dispositif sont similaires, leur agencement et les effets produits restent eux très différents comme en témoignent les récits et notes d'observations collectés. Pourquoi un dispositif qui semble similaire à priori produit des effets très contrastés dans les faits ?

Afin de répondre à cette question, nous proposons d'analyser l'annonce de restructuration au prisme de la notion de dispositif de communication telle que discutée et développée par de nombreux auteurs en SIC. Pour cet article, nous nous reposons sur l'excellente synthèse réalisée par Valérie Larroche (Larroche 2018) et sur les grilles d'analyse du dispositif proposées Jean-Pierre Meunier (Meunier 1999) d'une part et par Gilles Deleuze (Deleuze 1992) d'autre part. Comme en témoigne l'ouvrage de Larroche (Larroche 2018), de nombreux auteurs se sont essayés à la définition du dispositif. Nous retenons ici celle de Michel Foucault (1977, cité par Larroche p.81) : « un dispositif est un ensemble hétérogène comportant des discours, des institutions, des aménagements architecturaux, des décisions réglementaires, des lois, des mesures administratives, des énoncés scientifiques, des propositions philosophiques, morales, philanthropiques, bref : du dit aussi bien que du non-dit, etc. Le dispositif, c'est le réseau que peut établir ces éléments. ». Dit autrement, le dispositif est un agencement d'éléments humains (concepteurs, opérateurs, récepteurs) et non-humains (instruments, normes, valeurs, etc.) qui participent à produire l'événement de communication. Pour Meunier, le dispositif est souvent réduit à sa dimension technique. Mais de façon plus abstraite, on peut préserver l'idée d'appareil ou d'arrangement de différents éléments (humain et non humain) en fonction d'un but. Meunier considère que l'on retrouve une caractéristique principale quel que soit le niveau d'abstraction à savoir : « l'agencement quelconque à quoi se réduit le dispositif procède toujours d'une intention et vise toujours un effet » (Meunier 1999 p.84). L'entité intentionnelle se situe toujours selon lui en dehors du dispositif, elle le précède en quelque sorte. Ces dispositifs tels que ceux que l'on a identifiés à travers nos cas sont similaires dans leur composition mais aussi dans l'intentionnalité qui les précèdent. Comme Langacker (cité par Meunier 1999) le mentionne la base de connaissance, les normes, les heuristiques sont souvent les mêmes. Cependant, les fabricants de ces dispositifs, d'une organisation à l'autre, structurent cette base et les éléments de façon propre ce qui rend saillant certains éléments par rapport à d'autres. Ce sont ces éléments saillants qui nous intéressent ici. Nous pensons qu'en réalisant une analyse croisée des récits des personnes ayant fabriqué ces dispositifs ou participé ou subi leur mise en œuvre, nous pourrions éclairer les variations dans les agencements et ce qu'ils produisent pour les acteurs de l'organisation.

1. Méthodologie et cadre théorique

Données collectées

De 2011 à 2015, nos recherches se sont orientées particulièrement vers la communication en changement et en période de restructuration. Ce programme nous a amené à réaliser une recherche

appliquée pour le compte du ministère belge de l'emploi et de la concertation sociale sur les pratiques de communication en période de restructuration (Donjean et al. 2012) ainsi que plusieurs missions visant à accompagner les services de communication interne dans le cadre de restructuration (Lambotte, Wathelet 2016 : Morillon, Grosjean, Lambotte 2018). Dans un monde idéal, il est certain qu'un accès aux employés ayant vécus ces restructurations auraient permis d'aller plus loin dans nos questionnements. Néanmoins, la recherche menée à l'époque ne nous permettait pas de réaliser une enquête à grande échelle. Nous avons donc opté pour la collecte par entreprise de récits croisés des dirigeants concepteurs, des responsables de communications et cadres en charge de la production et représentants syndicaux récepteurs au première loge lors de la mise en œuvre des dispositifs d'annonce. A ces récits se sont ajoutés une série d'observations participantes et de documents collectés qui nous ont permis d'aller plus loin dans l'analyse de certains éléments non-humains du dispositif d'annonce (e.a. l'assemblée du personnel, les tracts, les vidéos).

Méthode d'analyse

Une première analyse du corpus nous a permis de sélectionner les verbatims, les observations et les documents qui avaient trait spécifiquement à l'annonce du changement. Ensuite, nous avons analysé ceux-ci aux regards de deux grilles d'analyse du dispositif. Notre question de recherche vise d'une part à expliquer les différences dans les dispositifs d'annonce tels qu'ils ont été conçu et d'autre part à mettre en évidence leur mise en œuvre et les effets produits. Afin d'adresser ces deux dimensions dans notre analyse, nous appliquons deux grilles conceptuelles du dispositif celle de Meunier et celle de Deleuze.

Meunier décrypte le dispositif selon trois dimensions : *le rapport au réel, le relationnel et le cognitif*. Le dispositif n'est pas là en dehors de la communication. On entre dans le dispositif lorsque l'on communique. Ce faisant, le sujet intériorise les éléments qui composent le dispositif dans sa compréhension de la réalité. Meunier évoque le cinéma comme dispositif comportant la salle, l'obscurité, l'écran, le spectateur immobile, les images en mouvement comme une machine qui va troubler *le rapport au réel* (1) et rendre confus la distinction entre réel et représentation du réel. Ainsi l'objectif du dispositif de l'annonce viserait » à produire — selon, bien sûr, des degrés et des modalités variables — un même effet : mettre le sujet dans un rapport au réel dans lequel se conjuguent la toute-puissance perceptive et l'adhésion au perçu » (Meunier 1999, p.86). Lors de la communication, le dispositif peut se mettre également au service du contact interpersonnel et créer une forme particulière de *relation* (2) : « les hommes, à travers leurs rapports de communication, construisent des dispositifs de communication à travers lesquels se structurent leurs rapports de communication » (Meunier 1999, p.87). Enfin, d'un point de vue *cognitif* (3) et dans une approche socio-constructiviste, le dispositif participe au contexte dans et par lequel les individus construisent socialement leurs représentations de la réalité. Ces trois dimensions nous semblent propices à l'analyse de la conception des dispositifs et des intentions de leurs concepteurs. Cependant, ces trois dimensions manquent, selon nous, de finesse en ce qui

concerne les effets produits par ces dispositifs. Par ailleurs, certains dispositifs plus complexes, combinant plusieurs micro-dispositifs comme la cascade de communication (voir ci-dessous) font varier les éléments saillants (cognitif, réel, relationnel) et produisent des effets cumulés.

Les lignes de visibilité, d'énonciation, de force et de subjectivation proposées, quant à elles, par Deleuze dans sa relecture du dispositif de Foucault, offrent un instrument heuristique permettant d'identifier les effets produits par les micro et macro-dispositifs lors de leur mise en œuvre par-delà leur objectif stratégique initial. *Les lignes de visibilité, d'énonciation et de subjectivations* sont comme des vecteurs (Deleuze 1992). Chaque dispositif « possède un régime de lumière qui rend *visible ou invisible*, génère ou élimine certains objets ou sujets, qui n'existent pas sans elle » (Deleuze 1992 p.2). *Les lignes d'énonciations* permettent de différencier les différents éléments du dispositif car « les éléments du dispositif sont précisément définis par les régimes énonciatifs qu'ils engendrent » (ibid. p. 2). *La ligne de subjectivation* enfin est un « processus, une production de subjectivité à travers le dispositif : elle est envisageable dans la mesure où le dispositif le rend possible. ». *Les lignes de force* sont produites par la connexion des précédentes entre le visible et le discours, le non-dit et l'invisible, etc. Dans une perspective Foucauldienne, ces lignes de force peuvent être comprises comme de nouveaux rapports de force (Larroche 2018) produit par le dispositif. Pour Gilles Deleuze, enfin, « tout dispositif se définit par sa teneur en nouveauté et en créativité, qui marque en même temps sa capacité de se transformer, ou déjà de se fissurer au profit d'un dispositif de l'avenir » (1989 p.190). Ces lignes de fuite ou ces fissures sont intéressantes pour analyser les effets de contraintes sur le dispositif. Enfin, la stratification, l'actualisation ou la créativité du dispositif inscrivent variablement le dispositif dans le temps passé, présent et futur. Elle nous permet d'inscrire les annonces de restructuration dans un rapport au temps.

Les éléments analysés dans la section suivante sont considérés comme des vignettes extraites du corpus relatif au moment précis de l'annonce. L'objectif est de montrer comment certaines dimensions du dispositif peuvent être mises en exergues ou combinées et avec quels effets.

2. Analyse des dispositifs d'annonce

Le rapport au réel

Si l'on suit les propos de Meunier (1999), en entrant dans le dispositif, les sujets communicants vont modifier leur rapport au réel sous l'effet des désirs de la direction et des employés qui se rencontrent ou se confrontent dans la mise en œuvre du dispositif. La vignette que nous avons choisie pour analyser la façon dont les dispositifs jouent sur le réel est celle d'une vidéo de l'usine du futur chez CAT. Présentée aux ouvriers de l'usine de Gos en janvier 2011, cette vidéo vante une organisation du futur pour justifier et faire adhérer au changement. On y met en scène des ouvriers dans un atelier propre et hyper moderne.

En 2011, l'entreprise CAT décide de transformer radicalement ses chaînes de montage sur le site de Gos pour qu'il puisse rester compétitif. La vidéo en question présente un environnement du futur, celui de 2015 et le lancement fait référence au film « Back to the future ». Ensuite, des vrais ouvriers témoignent, comme s'ils évoluaient dans l'environnement souhaité. Plusieurs séquences de témoignages se succèdent en alternance avec une voix off (voir annexe 1, pour la transcription complète).

Dans la séquence 3, l'employé 1 donne une vue générale de l'environnement de travail, des valeurs clés (qui seront répétées à plusieurs reprises dans la vidéo) sont énoncées. Ces éléments sont repris en séquence 4 par une voix off : propreté, luminosité, rangement et sécurité. Il y est aussi une référence au positionnement du site de production par rapport aux autres sites en Europe. Les énoncés des ouvriers-acteurs et ceux de la voix off se complètent pour renforcer et rendre visible l'usine du futur. Le désir d'usine moderne est subjectivé par les ouvriers qui se mettent en scène pour s'adresser à leurs collègues. La séquence 6 sur l'activité de soudure commence par le témoignage d'un ouvrier pour qui l'atelier n'a plus rien avoir avec celui de 2011 : « Les pièces sont rangées, les sols sont propres, ... Avec la robotique nouvelle génération, on s'améliore en qualité, en vélocité et en sécurité »...On y renforce le réalisme de la projection dans ce futur proche par un exemple concret. A nouveau le sujet se voit porteur du discours pour un idéal qui rejoint les préoccupations des travailleurs et de l'entreprise. On remarque, en termes de visibilité, qu'il n'y a aucune référence au présent dans les images. On ne montre par exemple pas d'image de l'usine en 2011. Dans la séquence 7, la voix off débute : « Gos 2015 c'est l'industrie du futur, ... les zones de production sont calmes, propres et toujours bien rangées...Maintenance régulière et taux de rendement qui a augmenté de 25 % en moyenne...Pannes moins fréquentes...Séduction des visiteurs par rapport à l'esprit qui se dégage de l'entreprise...Travail agréable, image redorée,... » ; comme une liste d'idéaux sur le travail, la culture, la réputation de l'usine comme autant de valeurs souhaitées. L'invisibilité du présent dans l'énoncé le rend paradoxalement encore plus visible comme un lieu où toutes ces idéaux ne sont actuellement pas rencontrés. Dans la séquence 8, l'employé 3 évoque l'assemblage et les méthodes d'amélioration continue. En séquence 9, la première partie de la séquence en voix off explique comment l'usine a mis en place une planification agile et légère du travail. La flexibilité et l'amélioration continue sont au cœur du discours. Le tout sans effort supplémentaire car on a optimisé le travail. Qui plus est, on travail sans stock et à la demande du client. En séquence 10-12, on revient aux ouvriers qui incarnent ensuite à nouveau le changement en expliquant que sans l'investissement de tous, cela ne serait pas possible. A nouveau la cohérence, la récursivité des énoncés subjectivés par les ouvriers qui ne font qu'un avec la voix off de l'entreprise projettent les ouvriers dans un avenir idéal partagé qui efface littéralement le présent et les efforts à entreprendre pour atteindre cet avenir. Enfin, la séquence 13 change de registre, la voix off y fait un plaidoyer sur la transformation culturelle de l'entreprise. Les acteurs de la vidéo sont repris dans une représentation sous forme d'images en reliefs. La séquence se clôture par un slogan très court du CEO de l'usine en question.

De manière générale, le rapport au réel est l'élément le plus saillant dans la conception de la vidéo. En projetant les ouvriers dans un futur proche, les concepteurs du dispositif construisent un dispositif où le rapport au réel est perturbé. Le scénario est plausible car subjectivé par de vrais ouvriers de l'entreprise dans un contexte de travail hyperréaliste. Concernant les effets, nous constatons que les discours des ouvriers et de la voix off forment un énoncé sur une usine idéalisée où l'ordre, la sécurité, l'efficacité, la charge de travail maîtrisée sont rencontrés. Nous constatons aussi que le présent de l'usine, en 2011 moment de l'annonce, est invisible dans la vidéo tant dans le discours que dans les images. En creux, cette absence renforce sa présence. Si l'on parle de sécurité, de charge de travail maîtrisée, d'efficacité, de réputation restaurée, n'est-ce pas parce que ces éléments manquent dans l'organisation de 2011 ? Il en résulte une ligne de force qui impose aux acteurs de se projeter dans cet avenir idéalisé et à rompre avec le présent dont il ne faut pas parler.

Le cognitif

Le dispositif peut s'analyser par la manière dont il va mettre en évidence les éléments informationnels pour expliquer le projet de restructuration et par la manière dont cette information va être contextualisée au regard de l'histoire de l'organisation, de sa culture mais également de son environnement socio-économique. La vignette que nous avons choisie pour approfondir ce point est celle d'une lettre accompagnée d'un dépliant expliquant le projet de restructuration massive en 2013 (voir annexe 2) toujours sur le site de production de CAT Gos (Belgique).

La lettre du CEO de site annonce que suite à un conseil d'entreprise, il se met en contact via l'écrit pour communiquer sur la procédure de licenciement massif : « Le monde change. Nous sommes trop chers. Nous devons faire mieux avec moins de moyens. ». Le cognitif à savoir une lecture de la réalité socio-économique s'impose par l'énoncé des faits. Le relationnel est très peu présent, seul un paragraphe fait montre d'une certaine empathie. La subjectivation est absente du propos, seul le site de production et sa survie sont présents. Seuls comptent les éléments factuels, économiques et légaux (cadre de la loi Renault) auxquels on revient en fin de courrier. A la suite de la lettre se trouve, un plan industriel « détaillant » l'argumentaire de la direction.

Dans la section, **le monde a changé**, on y apprend que le marché est en crise en Europe et que la demande s'est déplacée sur d'autres continents. En même temps, on y apprend que le groupe a construit d'autres usines ce qui change le rapport de force entre **Gos** et les autres usines du groupe, leur capacité devenant excédentaire. A contrario, la section **nous sommes trop chers** est courte et peu étayée. On ne sait pas non plus de combien le site est plus cher en comparaison à d'autres sites. On informe simplement le lecteur qu'importer coûterait moins que de fabriquer. Dans la section **nous devons nous améliorer**, il est fait référence au projet d'amélioration repris dans la vidéo analysée ci-dessus. Cependant, en mettant en évidence par l'écrit les désirs de la direction, le projet n'est plus présenté comme un idéal mais comme une obligation face à la concurrence. Enfin, dans la section **sur les conséquences pour le personnel**, on retrouve le cadre

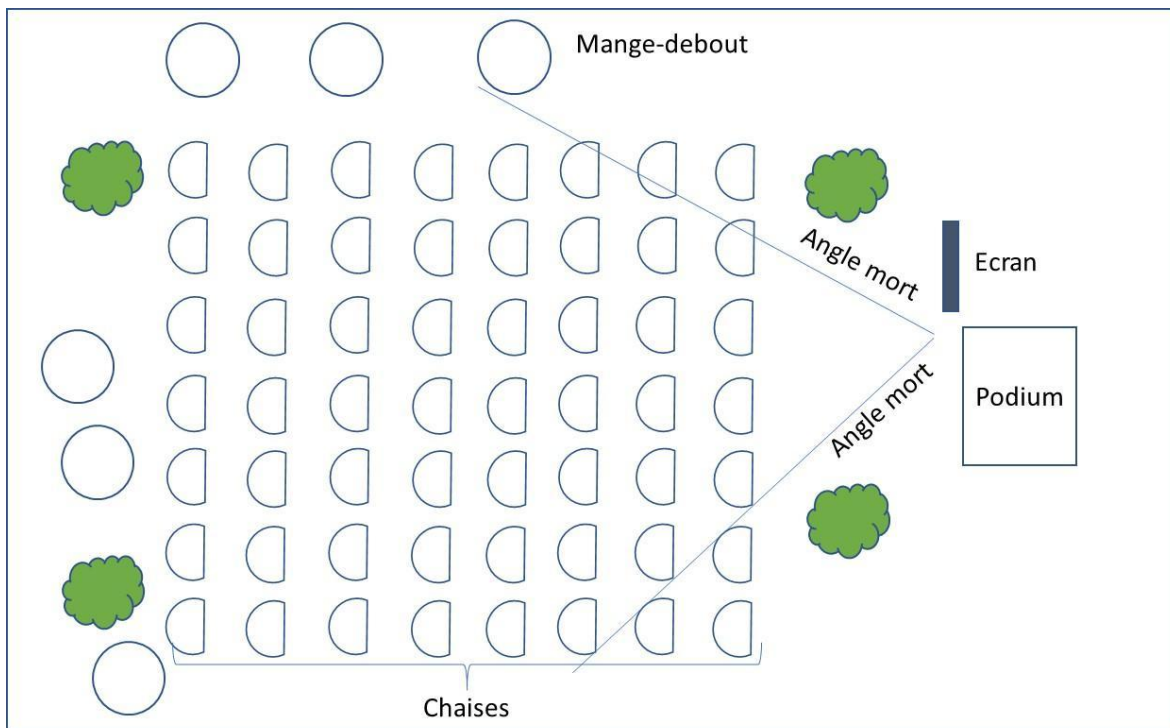
juridique qui oblige à spécifier que tout ceci est actuellement une « intention » qui devrait être confirmée suite à la négociation.

Dans cette lettre et ce dépliant, il n'est plus question de se projeter dans le temps vers le futur mais bien dans l'espace concurrentiel par rapport à d'autres zones géographiques et d'autres concurrents. Ce sont bien des rapports de forces qui sont décrits ici. Les sujets sont invisibles et laissent la place aux écrits, aux chiffres. La ligne de force qui se dégage du dispositif fait disparaître le sujet auquel on s'adresse au profit d'un site de Gos que l'on place par rapport aux autres sites de production dans un marché mondial et concurrentiel. A la différence de la vidéo, le rapport au temps change, on parle du passé et du présent sans présager de l'avenir.

Le relationnel

Enfin le dispositif selon Meunier participe à la constitution des relations entre les protagonistes de l'annonce : la direction, les cadres, les représentants des travailleurs et les employés. Selon Meunier 1999, on peut analyser le dispositif et son influence sur la relation en fonction de deux axes. Le premier axe concerne la centralité de l'orateur : est-il central la communication unilatérale ou au contraire favorise-t-on le débat et la décentration ? Le deuxième axe : le dispositif est-il fusionnel (« on est tous dans le même bateau ») ou différenciant (« eux et nous », « nous et vous ») ?

Selon nous, le relationnel est le plus saillant dans les dispositifs où se jouent le contact ou le face-à-face entre les protagonistes de l'annonce. L'illustration de la centralité ou décentration de l'orateur se fera à travers l'analyse d'une assemblée générale du personnel visant l'annonce d'une restructuration dans un service public belge. L'axe fusion-différenciation sera discuté à travers l'analyse de verbatims de cadre évoquant le relationnel dans les séances d'information avec le personnel touché par des restructurations.



2 Disposition de l'espace

L'assemblée générale dont il est question est celle qui vise à la restructuration du secrétariat général d'une grande administration publique régionale qui compte près de 400 personnes. Cette annonce s'est tenue le 17 septembre 2013 dans l'atrium du bâtiment principal de l'administration (voir schéma ci-dessus). Ce qui nous intéresse au-delà du discours concerne l'agencement des éléments humains et non-humains dans l'espace. L'atrium dont il est question est en général vide et sert de lieu de passage entre les différents couloirs du rez-de-chaussée. Seules quelques plantes vertes agrémentent le lieu dans des pots massifs et inamovible. Comme on le voit sur le schéma ci-dessus, le secrétaire général était placé sur un petit podium avec un pupitre et à sa droite se tenait un écran "géant" sans répétiteur dans la salle. En face en rang d'oignons, une série de chaises permettait à un nombre limité de personnes de s'asseoir. Quelques manges-debout, çà et là, permettaient à des personnes de s'accouder en fond de salle ou sur les côtés. Très rapidement, le nombre de chaises s'est avéré insuffisant et bons nombres de personnes se sont retrouvées amassées dans le fond de l'atrium. En première ligne se trouvaient essentiellement la direction et l'équipe d'accompagnement du changement. L'écran projetant les informations utiles était trop petit pour permettre aux personnes dans le fond de lire le contenu. Enfin, les plantations obstruaient partiellement la vue du secrétaire général et/ou de l'écran, seul le son était de bonne qualité.

Ce dispositif mettant le secrétaire général sur un piédestal combiné à un diaporama difficilement visible pour les membres du personnels venus en nombres a créé un effet renforcé de centration sur l'orateur et de différenciation entre la direction et les collaborateurs. L'organisation de l'espace a participé à rendre visible les différences entre membres de la direction, conseillers, au premier rang ou sur un podium et les membres du personnel mal assis. Alors même que la décision de réorganisation est celle du ministre et non celle du secrétaire général, le discours portant sur la décision et sa mise en œuvre est subjectivé par ce dernier ce qui rend difficile d'une part la prise de distance vis-à-vis du ministre qui est absent et d'autre part le rapprochement avec le personnel dans cette période difficile. Ainsi, mis devant le fait accompli, la ligne de force du dispositif produit un renforcement du rapport de force entre direction et membres du personnel.

Les récits des cadres (verbatim 2) quant à eux nous informent sur la manière dont ils considèrent la relation avec le personnel. Par sa visite, le cadre rend visible une forme d'empathie d'écoute mais par son énoncé il recadre la discussion vers ce qui compte pour l'entreprise à savoir l'engagement et la motivation à changer.

Un haut cadre de l'organisation : Oui, mais j'avais quand même à tenir compte des thèmes d'actualité. S'il s'agissait d'une fermeture de bureau de poste, il est clair que la visite auprès des collaborateurs concernés par la fermeture de leurs bureaux, consistait à les écouter, entendre leurs attentes, discuter avec eux des possibilités de carrière et d'avenir au sein de l'entreprise, puisque ça se traduisait par une réaffectation dans d'autres bureaux de poste. Changer ses habitudes est toujours un peu perturbant, surtout après de très nombreuses années dans le même bureau de poste. Donc, écouter, discuter avec eux des perspectives d'avenir, prendre note des questions auxquelles on ne sait pas répondre, parce que je pense que ce n'est pas toujours une bonne chose d'avoir réponse à tout tout de suite et pouvoir dire je m'engage à assurer un suivi dès que possible sur ce point. Mais j'avais moi-même un agenda. Parce que le but n'était pas d'écouter tous les malheurs du monde avec empathie, mon rôle n'était pas d'être assistant social, mais aussi de garder une motivation, un engagement et d'orienter les gens vers le futur et le travail sur des objectifs qui doivent continuer à être réalisés.

3 Verbatim #2

De même que les récits du personnel (verbatim #3) qui de par leurs réactions – en évitant d'applaudir le discours – énoncent et produisent une relation qui vise à mettre sous tension les rapports de force et à visibiliser l'opposition entre le personnel et la direction.

Une responsable syndicale : Suite à l'intronisation de ce nouveau directeur, la mise en place de ce nouveau Comité de management, il y a eu le Kinépolis en 2010, le 10 février, il me semble. Donc là, prestation je dirais catastrophique. La direction annonce « la fin du monde » à tout le personnel. Les transparents passent à la vitesse de l'éclair et sans que les gens aient eu le temps de lire le seul slide qui les intéresse, celui qui concerne les 8 millions et demi d'économies à réaliser sur le temps de travail, les assurances de groupe, les voitures. Le seul slide qui intéressait les gens, la raison pour laquelle ils étaient là. C'est le seul qui soit passé sans commentaire à vitesse subliminale. A cette occasion-là, nous avons demandé aux gens d'écouter puisque nous savions ce qui allait être dit, ayant eu la primeur au Conseil d'entreprise. On ne leur a pas demandé pas de prendre notre position, mais si vous n'appréciez pas ce que vous entendez, on vous demande de ne pas applaudir, parce qu'applaudir, cela veut dire approuver et adhérer ... Le résultat a été assez terrible ... Quelques maigres applaudissements, on va dire des groupies habituels, une cinquantaine de personnes sur les 600.

4 verbatim #3

4. Mise en perspective : la loi Renault – un dispositif d'annonce sous contrainte

Les vignettes utilisées ci-dessus avaient pour objectif de montrer que les dispositifs d'annonce peuvent varier dans leur dimension saillante et les effets produits. L'analyse des récits a, par ailleurs, mis en évidence les effets que produisent les contraintes normatives ou légales sur la conception et la mise en œuvre du dispositif d'annonce.

Conçue en réponse aux dérives connues lors de la fermeture de Renault Vilvoorde annoncée « en primeur » dans le lobby de l'Hilton de Bruxelles devant un parterre de journalistes, la directive européenne 98/59 / CE du 20 juillet 1998 relative aux licenciements collectifs a fortement cadré l'ensemble des communications de l'intention aux licenciements effectifs et au programme de remplacement. Cette contrainte législative produit, selon notre analyse des récits, deux types d'effets sur les dispositifs d'annonce.

Dans le premier cas, le dispositif se fissure sous l'effet de la contrainte et du paradoxe auxquels elle soumet les délégués syndicaux pris en étau entre la loi qui impose de prévenir d'abord le conseil d'entreprise extraordinaire et leur loyauté à la base qui doit être informée. Il en résulte classiquement une fuite d'information dans la presse qui vide le dispositif d'annonce de sa consistance. Le dispositif perd de son utilité et le rapport de force se voit inversé entre les représentants des travailleurs et la direction (voir verbatim #4).

Un représentant syndical à propos de la restructuration d'Arcelor Mittal : « On a vécu un très beau cas récemment où le premier Conseil d'entreprise qui annonçait la restructuration évoquait des choses déjà éventées. Le personnel était déjà en grève. La première information officielle au Conseil d'entreprise a dit ce que tout le monde savait. De ce que je sais, on n'a jamais rien appris dans un Conseil d'entreprise qui soit vraiment une information nouvelle. C'est chaque fois comme cela. C'est peut-être fatal, c'est une instance qui a été créée à une autre époque, avec d'autres moyens de communication. Il est certain que si on convoque un Conseil d'entreprise avec un ordre du jour flou, les personnes convoquées se posent des questions, rameutent la presse, les journalistes posent des questions et fatalement on en arrive à ce que le vrai Conseil d'entreprise ne soit plus qu'une farce. La seule nuance, c'est dans les détails ou la façon dont les choses sont présentées. »

5 verbatim #4

Dans le second cas, le dispositif est préparé dans le plus grand secret et ne se fissure pas sous la contrainte. Dans ce cas, la mise en œuvre précise, rapide, rythmée par l'ensemble de la chaîne de commande rendent visible son niveau de préparation. L'énoncé standardisé et subjectivé par toute la chaîne de commande de l'organisation qui agit comme un seul homme crée un rapport de force symboliquement extrêmement violent pour le personnel (voir verbatim #5).

Une responsable de communication interne : Nous avons attendu la veille au soir que les bourses soient fermées. Ce même soir, on a informé tous les managers qui allaient devoir communiquer avec les gens après le CE, le lendemain. On les a mis dans le secret la veille au soir

¶ Chercheuse: Quand tu dis après la fermeture des bourses, vous êtes mondial, il y a quand même des fuseaux horaire, comment est-ce que vous avez fait, parce que c'est très complexe

Une responsable de communication interne : Tous les gens informés ont signé une clause de confidentialité la veille au soir ; ils ne pouvaient rien dire à personne jusqu'au lendemain. On leur a expliqué ce qui allait se passer, dans quel ordre, quel était leur rôle et quel était le message qu'ils allaient devoir donner sans déroger. Si les gens posaient des questions, ils en prendraient note ; s'ils pouvaient répondre, si les informations se trouvaient dans les slides, ils y répondaient ; si non, ils n'y répondaient pas. Par contre, ils devaient nous renvoyer les questions qui avaient été posées, les remarques, les réactions, ils devaient nous renvoyer un compte rendu. La veille au soir on les a appelés « les informateurs ou les communicateurs »

6 verbatim #5 (partie 1)

Chercheuse : C'était les informateurs pour le site de Braine ?

Une responsable de communication interne : Oui, ils étaient en général patrons de départements. On a convoqué un CE extraordinaire, le matin très tôt. Au moment où on a passé le slide des chiffres et avant les questions réponses, j'ai reçu un signal pour envoyer la communication à l'ensemble du site

Chercheuse : A tous les membres du personnel ?

«Une responsable de communication interne : Non, à tous les informateurs qui allaient devoir communiquer, cascader l'information ; on les appelait les cascadeurs, c'est ça. Ces personnes ont envoyé des invitations aux membres de leurs équipes, les ont conviés à des réunions d'information dans les différents bâtiments qu'on avait déterminés. En moins de deux heures, les 2000 personnes avaient été informées par leurs managers. Une fois que le CE a été terminé, les cascades d'information ont commencé, les communiqués sont sortis dans la presse, le site Intranet a été mis en ligne, les informateurs ont communiqué leur information si bien que la délégation syndicale était furieuse parce qu'elle n'a pas pu occuper le terrain. Tous les gens avaient reçu le même message en même temps.

...

Une responsable de communication interne : Le CE a lieu, les réunions des managers avec le personnel ont lieu, et puis, c'était le choc. Il y avait une espèce de silence qui pesait sur tout le site. Il est très difficile de dire ce qui s'est passé dans tous les bâtiments parce que le site s'étend sur 60 hectares avec une bonne trentaine de bâtiments différents. C'est un campus.

7 verbatim #5 (partie 2)

En conclusion

Cette recherche avait pour objectif de montrer la diversité des intentions et des effets produits par les dispositifs d'annonce de restructuration. Pour ce faire, nous avons pu montrer l'intérêt d'une double grille d'analyse reposant sur les travaux de Meunier et Deleuze. Ce travail exploratoire a surtout mis en lumière une pratique courante et souvent décriée par les médias et les représentants des travailleurs mais qui manquent de travaux scientifiques plus approfondis permettant de la remettre en question.

Bibliographie

CZARNIAWSKA, Barbara, 2004. On Time, Space, and Action Nets. *Organization*. 1 novembre 2004. Vol. 11, n° 6, pp. 773-791

DE KEYSER, Véronique et HANSEZ, Isabelle, 1996. Vers une perspective transactionnelle du stress au travail : pistes d'évaluations méthodologiques. *Cahiers de Médecine du Travail* [en ligne]. 1996. Vol. 33, n° 3. [Consulté le 26 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://orbi.uliege.be/handle/2268/37254>

DE ZANET, Fabrice, VANDENBERGHE, Christian, BOSSUT, Muriel, CORNÉLIS, I., DE KEYSER, Véronique, DEMEZ, G., D'HOORE, W., HANSEZ, Isabelle, TJEKA, R., VANDRESSE, C. et VLERICK, P., 2000. « Flexihealth », un nécessaire équilibre entre contraintes de flexibilité et bien-être des travailleurs. *Point d'appui T E F* [en ligne]. 2000. Vol. 2. [Consulté le 26 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://orbi.uliege.be/handle/2268/37235>

DELEUZE, Gilles, 1992. *What Is a Dispositif?*. 1992. p. 6.

DONJEAN, Christine, HAMBURSIN, Christine, LAMBOTTE, François et SCIEUR, Philippe, 2012. *Vers une politique de communication interne socialement responsable en période de changement*. Bruxelles : SPF Emploi, Travail et Concertation sociale avec le soutien du Fonds Social Européen.

GUILLOT-SOULEZ, Chloé et SERGOT, Bertrand, 2010. Qui m'aime me suit ! : la mobilité des salariés à l'épreuve des transferts d'établissements. *Management Avenir*. 12 juin 2010. Vol. n° 33, n° 3, pp. 72-95.

KIESELBACH, Thomas, TRIOMPHE, Claude Emmanuel, ARMGARTH, Elisabeth, BAGNARA, Sebastiano, ELO, Anna-Liisa, JEFFERYS, Steve, JOLING, Catelijne, KUHN, Karl, NIELSEN, Karina, POPMA, Jan, ROGOVSKY, Nikolai, SAHLER, Benjamin, THOMSON, Greg et WIDERSZAL-BAZYL, Maria, 2010. *Santé et Restructurations (HIRES). Recommandations, réponses nationales et questions politiques dans l'UE* [en ligne]. Books. Rainer Hampp Verlag. [Consulté le 24 décembre 2012]. Disponible à l'adresse : <http://ideas.repec.org/b/rai/rhbook/9783866184992.html>

LAMBOTTE, François et WATHELET, Emmanuel, 2016. Le cycle texte-conversation comme dispositif d'accompagnement du changement « catalyseur » des tensions au sein d'une organisation publique en restructuration. *Communication & management*. 2016. Vol. 13, n° 2, pp. 107-124.

LARROCHE, Valérie, 2018. *Le dispositif : Un concept pour les sciences de l'information et de la communication*. ISTE Editions.

LEWIN, K., 1943. Defining the Field at a Given Time. In : *Field Theory in Social Science : Selected Theoretical Papers*. London : Social Science Paperbacks.

MEIER, Olivier, 2007. *Gestion du changement*. Paris : Dunod.

MEUNIER, Jean-Pierre, 1999. Dispositif et théories de la communication : deux concepts en rapport de codétermination. *Hermès*. 1999. Vol. 3, n° 25, pp. 83-91.

MORILLON, Laurent, GROSJEAN, Sylvie et LAMBOTTE, François, 2018. Tension épistémologique en sciences de l'information et de la communication. Regards croisés sur la communication organisationnelle. *Les Cahiers du numérique*. 18 mai 2018. Vol. 15, n° 2, pp. 155-178.

WOJTTECKI, Joseph et PETERS, Richard G., 2000. Communicating organizational change : information technology meets the carbon-based employee unit. *The 2000 Annual*. 2000. Vol. 2.

Annexe 1 : transcription de la vidéo

Numéro de séquence	Durée	Contenu
1	0:00,0 - 0:09,6	[Extrait du film de retour vers le futur] Dr. Emmett Brown : Il est 4 heures 29 de l'après-midi! Nous sommes au mois d'octobre le mercredi 21 de l'an 2015. Marty : On est en 2015?
2	0:10,6 - 0:23,7	[Plan séquence fin de film Retour vers le Futur. Début des images du site de CAT Gosse. On suit une personne (employé 1) qui entre sur le site jusqu'au vestiaire. On voit une première image qui nous situe en janvier 2015.]
3	0:21,7 - 0:42,4	[Images de l'employé 1 en alternance avec des plans séquence d'un poste de travail] Employé 1 : C'est remarquable comme mon travail et mon environnement de travail se sont améliorés ces cinq dernières années et je n'aimerais pas retrouver d'autres conditions de travail. Car ma zone est bien organisée, très bien éclairée, très propre. Et surtout, les pièces sont très proches de moi. Je ne dois plus courir après.
4	0:42,6 - 1:27,7	[Images d'une ligne d'assemblage] Voix OFF : Gosse est devenu aujourd'hui, en 2015, le site de référence au sein du groupe CAT. L'explication est simple. En quelques années à peine, l'environnement de travail a changé en profondeur. L'ergonomie et dans le même temps la sécurité ont été améliorées. Les pièces sont stockées dans de nouvelles étagères adaptées et sont désormais protégées de toutes contaminations. L'usine est aussi bien plus lumineuse. La zone de travail a été réagencée de manière plus rationnelle. Toutes les étapes de production ont été réorganisées en séquences et proches les unes des autres. De nombreux déplacements inutiles sont aujourd'hui évités grâce à une meilleure organisation du travail et à l'automatisation.
5	1:25,1 - 1:29,9	[Extrait du film de retour vers le futur] Marty : Le futur! C'est pas croyable !
6	1:29,0 - 2:03,3	[Images de l'employé 2 en alternance avec des plans séquence d'un poste de soudure] Employé 2 : Aujourd'hui, les ateliers de soudure n'ont plus rien à voir. Ce n'est pas parce qu'on est en soudure que les sols sont sales. Les pièces sont bien rangées, les sols sont propres. Avec la robotique nouvelle génération, on s'améliore en qualité, en vitesse et en sécurité. En sécurité, ce qui s'est amélioré, c'est qu'on n'a plus à passer les charges au-dessus de nous et c'est le robot qui va directement à la pièce. En vitesse, on arrive à livrer l'assemblage en temps voulu.
7	1:59,8 - 2:41,4	[Images d'une ligne de plusieurs zones dans l'usine] Voix OFF : Gosse 2015, c'est l'industrie du 21 ^{ème} siècle, la vraie ! Des sols en béton avec marquage au sol ont été installés. Les zones de production sont calmes propres et toujours bien rangées. Chaque robot fait l'objet d'une maintenance préventive ce qui réduit le risque de panne. Le taux de rendement des équipements a augmenté de 25% en moyenne. Les pannes sont moins fréquentes et la productivité meilleure. Tous les visiteurs sont séduits par le professionnalisme et l'esprit de haute technologie qui se dégagent de l'entreprise. Le travail est plus agréable et l'image de marque de CAT Gosse est redorée.
8	2:39,5 - 3:04,0	[Images de l'employé 3 en alternance avec des plans séquence de réunions et de postes de travail] Employé 3 : Notre travail est mieux organisé. On a maintenant un système de gestion de la production unique. On a une réunion journalière avec tous les supports et toutes les personnes intéressées pour cibler les problèmes que nous rencontrons au quotidien afin de les résoudre rapidement. On a aussi réorganisé notre étagère près du poste d'assemblage pour éviter les déplacements trop longs et trop fréquents.
9	3:01,4 - 3:47,8	[Images en alternance avec des plans séquence d'une ligne d'assemblage, d'une salle regroupant le service de planning] Voix OFF : L'assemblage à Gosse en 2015, c'est une révolution dans la manière de travailler. Toutes les pièces sont désormais de qualité car elles ont été scrupuleusement contrôlées. Les équipes de maintenance et de planning se trouvent à côté des lignes ; prêtes à réagir immédiatement si nécessaire. Des solutions à long terme aux problèmes récurrents sont désormais trouvées en concertation, en équipe. Le travail est réalisé avec assiduité sans effort supplémentaire car il est mieux organisé et des automates permettent de soulager les travailleurs. Mais surtout, aujourd'hui, l'usine travaille à la demande du client. Nous n'avons plus de stock mais notre flexibilité et les gains de temps engendrés par les améliorations nous rendent bien plus réactifs.
10	3:47,5 - 3:56,1	Employé 1 : Je ne travaille pas plus vite ou plus dur qu'avant. Au contraire, je viens au travail sachant que ma production sera réalisable. Et on gagne beaucoup de temps et d'énergie.
11	3:56,1 - 3:59,9	Employé 2 : ce qui me rend le plus fier, c'est qu'on arrive à livrer les machines en six semaines et franchement, j'y croyais pas !

- 12 3:59,9 - 4:18,9 Employé 3 : Tout le monde peut voir aujourd'hui que la qualité de notre travail est irréprochable puisque 90% des machines qui sortent de nos lignes d'assemblage sortent Zéro Défaut. Bien sûr, il y a eu des investissements conséquents pour améliorer les lignes d'assemblage, d'usinage et de soudure. Mais toute cette transformation n'aurait pas pu se faire sans nous.
- [Fin des témoignages, les trois employés-témoins apparaissent tout sourire.]
- 13 4:18,9 - 4:59,9 [Extrait du film de retour vers le futur]
- Dr. Emmett Brown: nous avons une mission à accomplir!
- [Texte: "La transformation commence d'abord par nous"]
Image en 3D des collaborateurs du site.
[Texte en relief: « Transformation culturelle »]
- Le CEO du site de Gosse : alors en route vers Gosse, génération 2015 !
Suivi du slogan : « CAT, Gosse Génération 2015 »
- 14 5:00,2 - 5:58,7 [Remerciements et colophon]

Annexe 2 : Lettre et dépliant

[REDACTED] jeudi 28 février 2013

Chère collègue,
Cher collègue,

Suite au Conseil d'entreprise extraordinaire qui s'est tenu ce jeudi 28 février 2013, je tiens à vous informer personnellement de ce qui a été discuté lors de cette réunion.

Comme vous le savez, le monde qui nous entoure a changé. D'une part, nos produits sont désormais principalement destinés au marché européen qui subit fortement les effets de la crise économique depuis plusieurs années déjà et où les perspectives de croissance sont limitées. L'Asie et l'Amérique du Sud sont les marchés à forte croissance, alors que l'Europe représente une part toujours plus faible de notre industrie. D'autre part, de nouveaux concurrents très compétitifs s'attaquent à notre marché et de nouvelles usines du groupe Caterpillar pourraient se positionner pour servir le marché européen à notre place.

Plus fondamentalement, nous sommes trop chers. A l'heure actuelle, il serait moins coûteux d'importer des machines en Europe depuis l'Asie que de les fabriquer à Goss [REDACTED].

La combinaison de tous ces facteurs a un impact significatif sur la viabilité du site de Goss [REDACTED]. Les mesures de crise habituelles ne suffisent plus et notre situation est désormais critique. Nous devons agir immédiatement si nous voulons donner une chance d'avenir à notre usine.

C'est pourquoi nous avons annoncé notre intention d'implémenter un plan industriel qui doit nous permettre de nous adapter aux nouvelles conditions économiques, de nous organiser pour être plus efficaces et de réduire nos coûts. Notre objectif est de devenir les moins chers et les plus rapides pour servir les clients européens. Cette intention impliquerait également la suppression de certaines opérations qui pénalisent l'ensemble des coûts de l'usine. Malheureusement, l'ensemble de ces mesures entraînerait la perte de 1.400 emplois sur le site de Goss [REDACTED].

Nous sommes pleinement conscients de l'impact de cette annonce et de l'émotion qu'elle génère auprès de vous et vos familles. Nous avons la volonté d'étudier toutes les pistes permettant d'en réduire l'impact social et de trouver, avec les représentants du personnel, les meilleures solutions possibles. Nous vous prions de croire que ces mesures – bien que douloureuses – sont le fruit d'une analyse et d'une réflexion approfondies. Elles sont indispensables pour donner à notre usine et au site une chance d'exister dans le futur.

Quelle est la prochaine étape ?

Nous avons entamé la phase d'information et de consultation prévue par la « Loi Renault ». Conformément à la procédure légale, le conseil d'entreprise doit être informé en priorité. D'autres réunions d'information sont prévues avec les représentants du personnel, où nous répondrons à toutes leurs questions. Nous ferons tout ce que nous pourrons pour que cette phase se déroule de la meilleure façon possible, dans un esprit d'ouverture et de transparence.

Un site internet est d'ores et déjà à votre disposition [REDACTED]. Par ailleurs, nous continuerons à vous informer au mieux de l'évolution de la situation.

Sincères salutations,

[REDACTED]
Administrateur délégué de
Mandaté par [REDACTED]



PLAN INDUSTRIEL 2015

POUR DONNER UNE CHANCE D'AVENIR

À [REDACTED]

Chers collègues,

Je tenais à vous faire part des principales informations données lors du Conseil d'Entreprise Extraordinaire qui s'est tenu ce 28 février 2013.

Avant tout, permettez-moi de rappeler à chacun des éléments aussi factuels qu'essentiels dans le contexte actuel.

Depuis 1965, [REDACTED] est un acteur économique et un employeur de poids dans la région. Ensemble avec son personnel, elle a pu traverser plusieurs crises. Toutefois, l'entreprise est aujourd'hui confrontée à une situation sans précédent : une crise économique persistante en Europe dans un monde qui a fondamentalement changé. Cette situation met en péril la viabilité du site de [REDACTED] à long terme. Si nous voulons redevenir compétitifs et rester viables, nous devons nous adapter et apprendre à travailler de façon fondamentalement différente.

Le plan industriel* que nous avons présenté ce matin aux représentants du personnel doit nous aider à nous positionner comme la source de production incontournable pour l'Europe d'ici à 2015.

Je suis conscient que certains constats et annonces sont difficiles à accepter. Mais je vous prie de croire qu'ils sont le fruit d'une analyse et d'une réflexion approfondies.

Votre hiérarchie et moi-même restons à votre disposition pour toute information complémentaire.

[REDACTED]

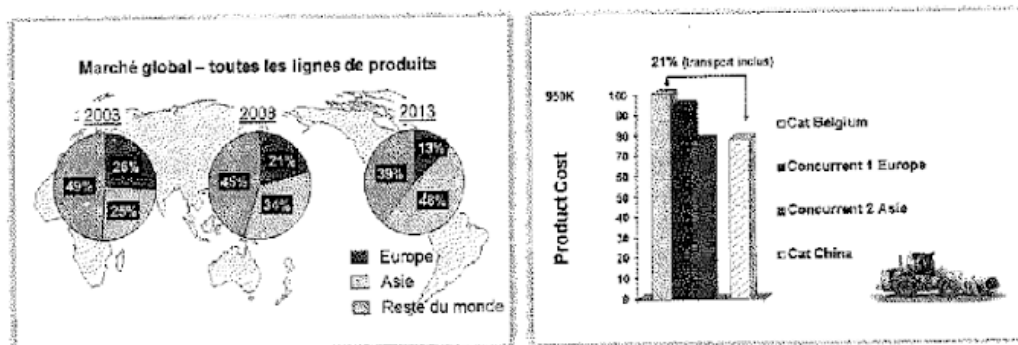
*Le Plan Industriel 2015 est complémentaire à la Stratégie [REDACTED] Génération 2015

Brochure d'information destinée au personnel de [REDACTED]

1. LE MONDE A CHANGÉ

Le monde qui nous entoure a fondamentalement changé. Depuis 2009, nous avons perdu les régions qui n'appliquent pas les normes environnementales les plus strictes, c'est-à-dire l'Afrique, le Moyen Orient et la Confédération des Etats Indépendants (ex-URSS). Cela limite notre champ d'action à l'Europe.

Ce marché européen est mature. Les grands chantiers d'infrastructure se font rares et la crise économique influence fortement nos activités. De plus, les perspectives de croissance sont limitées. L'Europe représente une part toujours plus faible de notre industrie par rapport aux marchés à forte croissance, tels que l'Amérique du Sud et l'Asie. Par ailleurs, le groupe investit dans de nouvelles usines pour servir ces marchés en croissance.



L'Asie et l'Amérique du Sud sont les marchés à forte croissance, alors que l'Europe représente une part toujours plus faible de notre industrie

Nos produits sont plus chers que ceux de nos concurrents

En conséquence, le groupe ne représente plus qu'un faible pourcentage de la capacité de production du groupe et ces nouvelles usines pourraient se positionner pour servir le marché européen.

De plus, le groupe est confronté à de nouveaux concurrents, principalement asiatiques, qui s'attaquent à notre marché.

2. NOUS SOMMES TROP CHERS

Plus fondamentalement, nous sommes trop chers. En effet, la majorité des produits fabriqués à [redacted] sont plus chers que ceux de nos concurrents, transport vers l'Europe compris. A l'heure actuelle, il serait moins coûteux d'importer des machines en Europe depuis d'autres usines du groupe [redacted] que de les fabriquer à [redacted].

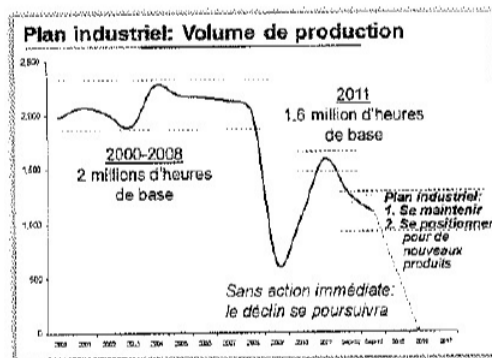
3. NOUS DEVONS NOUS ADAPTER POUR DONNER À NOTRE USINE UNE CHANCE D'AVENIR

La situation est critique. Sur un marché européen mature, et confronté à une concurrence accrue, nous devons redevenir compétitifs si nous voulons donner une chance d'avenir à notre usine.

Brochure d'information destinée au personnel de [redacted]



Par le passé, nous avons eu recours à des mesures non-structurelles pour traverser les crises : le chômage économique, le crédit-temps « collectif » ou encore la non reconduction de contrats à durée déterminée (CDD). Mais ces mesures ne sont plus suffisantes pour pallier ce déclin structurel que nous connaissons aujourd'hui et pour nous permettre de poursuivre nos activités sur le long terme.



Evolution du volume de production. Sans l'implémentation du plan industriel, les volumes continueraient à chuter.

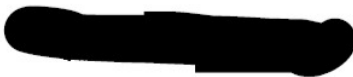
Si nous ne faisons rien maintenant, l'usine de Gosselies ne sera pas suffisamment compétitive pour rester viable. Notre volonté est de donner au site de [redacted] une chance d'exister dans le futur et de positionner l'usine comme la source de production incontournable pour les machines destinées à l'Europe. Pour cela, il y a deux impératifs : réduire nos coûts et accroître notre vélocité.

Et pour ce faire, nous avons développé un **plan industriel** qui doit nous permettre de devenir en 2015 les moins chers et les plus rapides pour servir nos clients européens.

Ce plan est axé sur 3 priorités :

1. Moderniser et investir dans l'usine du futur

Nous voulons poursuivre les investissements nécessaires pour les nouvelles lignes d'assemblage, pour moderniser les infrastructures et pour certaines technologies de pointe. En outre, nous souhaitons investir dans une logistique intégrée et performante destinée à fiabiliser l'approvisionnement des lignes d'assemblage, à optimiser les flux externes et internes et à minimiser les coûts et les temps de réponse.



3. Améliorer nos performances

Nous voulons instaurer une nouvelle organisation du travail pour assurer un fonctionnement optimal des nouvelles lignes d'assemblage, des équipements existants et des services de support. Nous voulons ainsi devenir plus flexibles et mieux gérer les présences. Cela nous permettrait de réduire notre vulnérabilité aux cycles économiques et aux aléas quotidiens de la production ainsi que de répondre à nos clients dans les meilleurs délais. En outre, nous voulons développer une meilleure gestion de nos compétences.

Ce plan industriel doit nous permettre de nous positionner comme une usine compétitive, ce qui serait synonyme d'emploi.

4. EVENTUELLES CONSÉQUENCES POUR LE PERSONNEL

Ce plan industriel est le fruit d'une analyse et d'une réflexion approfondies. Si l'intention se confirmait, son implémentation pourrait malheureusement entraîner la perte de 1.400 emplois permanents (1100 ouvriers et 300 cols blancs).

Aujourd'hui, nous avons entamé la procédure d'information et de consultation prévue par la « Loi Renault ». Conformément à la procédure légale, le conseil d'entreprise doit être informé en priorité. Des réunions d'information seront prévues avec les représentants du personnel, où nous répondrons à toutes leurs questions. Nous ferons tout ce que nous pourrons pour que cette phase se déroule de la meilleure façon possible, dans un esprit d'ouverture et de transparence.

C'est à l'issue de cette phase d'information et de consultation que nous entamerons avec les représentants du personnel, la phase de négociation d'un plan social pour les travailleurs concernés.

La direction est consciente de l'impact social que ce plan pourrait avoir et de l'émotion que suscite cette annonce d'intention. Elle a la ferme volonté de poursuivre toutes les pistes permettant d'en réduire l'impact social et de trouver les meilleures solutions possibles pour le personnel qui serait impacté.

5. POUR PLUS D'INFORMATIONS

Nous avons mis en place le site interne [redacted] pour vous informer au mieux de l'évolution de cette annonce d'intention.

L'inter-organisationnel comme ressource entre ambiguïté et autorité

Anja MARTIN-SCHOLZ (1) et Anne MAYÈRE (1)

1 : Université Paul Sabatier, Toulouse 3, CERTOP (UMR 5044)

Le texte de la communication amendé a été soumis par les auteurs.es et sélectionné pour l'ouvrage *Le côté obscur de la communication des organisations* (MSHA, 2020)

Mots clés : collaboration inter-organisationnelle, autorité, auteurité, processus communicationnels

Résumé

Dans cette communication, il s'agit de montrer comment l'inter-organisationnel autorise des formes d'ambiguïté, de dissimulation, et ouvre sur des ressources en termes de légitimation et d'autorité (Benoit-Barné et Cooren, 2009 ; Jolivet, 2013).

L'inter-organisationnel a été étudié en communication des organisations (Koschmann et Isbell, 2009 ; Koschmann et Laster, 2011). Les chercheurs ont montré qu'il était pertinent d'étudier en tant qu'« organisation » ce qui se constitue ainsi entre plusieurs organisations. En effet, les collaborations inter-organisationnelles voient des organisations et des individus qui s'en réclament mettre en commun des ressources et des connaissances afin de pouvoir œuvrer dans une direction commune. Ainsi, au travers de processus communicationnels des acteurs s'organisent en vue de performer une action collective (Koschmann, 2013). Cependant, cette « organisation » en devenir a ceci de particulier qu'elle s'inscrit dans un espace inter-organisationnel caractérisé par l'absence de relation marchande et/ou hiérarchique. Les individus qui y prennent part doivent contribuer à l'avancement de la collaboration, et donc y trouver un intérêt, tout en devant rendre des comptes à leur organisation d'origine. De même, si les organisations partagent un certain nombre de ressources, elles poursuivent chacune à travers cette collaboration des objectifs et des intérêts qui leurs sont propres. Ainsi, l'étude de l'inter-organisationnel permet de mettre au jour des tensions organisationnelles, qui contribuent à sa constitution (Koschmann et Laster, 2011).

Notre proposition de communication prend appui sur l'étude d'une organisation inter-organisationnelle élaborée par des agents de services déconcentrés de l'Etat affrontés à des

injonctions contradictoires (de Gaulejac et Hanique, 2015; Dujarier, 2015). En l'occurrence, ces agents doivent informer les élus des collectivités territoriales sur les enjeux environnementaux attachés à leur territoire, et valider in fine les plans d'aménagement votés par ces collectivités, sans plus pouvoir intervenir au cours de leur élaboration. Ils voient leur capacité d'agir réduite et font part d'un sentiment de marginalisation vis-à-vis des autres acteurs, notamment les cabinets d'études privés et les élus.

Nous avons observé une initiative menée sur une période de 2 1/2 ans par des agents de différents services régionaux de l'Etat, et d'un laboratoire de recherche, visant à développer de nouvelles modalités d'agir à distance, par l'élaboration d'un module de formation visant à promouvoir la préservation des terres agricoles. Dans le cadre de cette communication, nous allons analyser la façon dont ces agents ont construit des ressources par et à travers une organisation inter-organisationnelle.

Ce projet inter-organisationnel a permis aux agents concernés de constituer des ressources en termes d'argumentation, et en compétences. Ces ressources ont été développées en jouant de l'ambiguïté et du flou favorisés par ces configurations organisationnelles, et en mobilisant des formes de dissimulation temporaires. Le projet a été élaboré dans une ambiguïté à la fois subie et construite, les acteurs impliqués n'ayant de cesse à la fois de maintenir leurs hiérarchies à distance tout en cherchant des formes de mandats auxquels rattacher ce projet. Pour étudier ce terrain, nous avons adopté une démarche ethnographique (Grosjean et Groleau, 2013) afin de pouvoir faire la « biographie » de ce projet (Bonnot, 2015), que nous avons suivi de mai 2013 à décembre 2015, date de l'envoi d'un « corrigé » à l'ensemble des participants à la première session de formation. Le matériau est constitué de 22 réunions qui ont été captées par enregistrements vidéo et/ou audio ; ces derniers ont été retranscrits pour constituer un corpus de plus de 250 pages – ainsi que de dizaines de documents et d'une vingtaine de corpus de données mobilisées ou invoqués au cours de ces réunions.

Dans le cadre de cette communication, nous nous concentrerons sur certains épisodes caractéristiques de la façon dont l'inter-organisationnel est mobilisé dans ce qu'il permet comme combinaison d'ambiguïté, de dissimulation, et comme construction de légitimité, d'autorité, de mise en visibilité de ce qui est progressivement constitué. Nous montrerons que l'ambiguïté et la dissimulation sont également à l'œuvre entre groupes d'agents parties prenantes du projet ; elles constituent des formes d'appui pour faire face aux tensions. Nous verrons enfin comment elles influent sur l'orientation du projet, jusqu'à se refléter dans un « corrigé » qui maintient l'ambiguïté d'un choix à la fois occulté et pris en dépit des orientations affichées.

Bibliographie

BENOIT-BARNE, Chantal et COOREN, François. The Accomplishment of Authority Through Presentification. How Authority Is Distributed Among and Negotiated by Organizational Members. *Management Communication Quarterly*. 2009, vol. 23, no 1, p. 5- 31.

BONNOT, Thierry. La biographie d'objets : Une proposition de synthèse. *Culture & Musées*, 2015, vol. 25, p. 165-183.

DE GAULEJAC, Vincent et HANIQUE, Fabienne. *Le capitalisme paradoxant : un système qui rend fou*. Paris : Seuil, 2015.

DUJARIER, Marie-Anne. *Le Management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*. Paris : La Découverte, coll. « Cahiers libres », 2015.

GROSJEAN Sylvie et GROLEAU Carole. L'ethnographie organisationnelle aujourd'hui. De la diversité des pratiques pour saisir l'organisation en mouvement. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2013/Supplement (HS), p. 13-23. Disponible sur le Web <<https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2013-Supplement-page-13.htm> >

JOLIVET, Alexia. Les approches constitutives à l'épreuve du terrain. Constituer ou rendre malléables les textes. *Sciences de la société*. 2013, vol. 88, p. 82-99.

KOSCHMANN, Matthew A. The Communicative Constitution of Collective Identity in Interorganizational Collaboration. *Management Communication Quarterly*. Février 2013, vol. 27, no. 1, p. 61-89.

KOSCHMANN, Matt et ISBELL, Matthew. Toward a communicative model of interorganizational collaboration : The case of the community action network. *Case Research Journal*, 2009, vol. 29, no 1-2, p. 1-28.

KOSCHMANN, Matt et LASTER, Nicole M. Communicative tensions of community organizing : The case of a local neighborhood association. *Western Journal of Communication*, 2011, vol. 75, no 1, p. 28-51.

Faire des RP sur le Web social : explorer la « part d'ombre » de l'usage des médias socionumériques pour la communication des organisations

Josianne MILLETTE

Université Laval (Québec), Laboratoire sur la communication et le numérique (LabCMO)

Mots clés : relations publiques, Web social, médias socionumériques, dialogue, tensions, part d'ombre, capitalisme informationnel

Résumé

Cette communication s'intéresse aux ambiguïtés entourant l'idéal du dialogue dans l'usage des médias socionumériques pour la pratique des relations publiques. L'analyse des représentations du Web social présentes dans le milieu québécois des RP montre en effet une série de dissonances. Celles-ci réactivent les tensions relatives à la « part d'ombre » (Fawkes, 2012) des RP, qui s'alignent avec la valorisation à la fois normative et économique de la participation caractéristique du capitalisme informationnel (Proulx, 2015b). La valorisation d'une approche « humaine » de la communication des organisations suscite également des difficultés quant à la gestion de différentes formes de visibilité en ligne dans le travail de RP.

Introduction

Les plateformes du Web social sont aujourd'hui considérées comme des réalités incontournables de la pratique des relations publiques⁹⁴. Aussi ces technologies de communication font-elles l'objet d'une littérature foisonnante dans ce domaine, où elles sont devenues au cours des vingt dernières années un thème de recherche majeur (Duhé, 2015). La recherche comme les milieux de pratique se sont particulièrement intéressés au caractère participatif des médias socionumériques et, surtout, aux applications que ces outils de communication peuvent trouver dans une grande diversité de contextes et d'organisations (Bernard, 2016 ; Huang et al., 2017).

⁹⁴ La référence aux relations publiques se fait ici au sens nord-américain du terme, qui recoupe en partie le domaine, plus vaste, de la « communication des organisations » (Appel et al., 2017). Pour fins de clarté, on peut définir les RP comme une fonction relevant de la gestion des relations et de la réputation des organisations, y compris les affaires publiques, la communication *corporate*, la communication médiatique, la communication du risque et la responsabilité sociale (L'Etang, 2013).

Propulsée par l'enthousiasme du « 2.0 », la « promesse d'Internet » a ainsi trouvé une résonnance durable dans la littérature consacrée aux relations publiques (RP), où les médias socionumériques ont été largement abordés à l'aune de paradigmes faisant la promotion d'une pratique professionnelle axée sur le dialogue. Sur le terrain, l'usage de ces technologies n'a cependant cessé de se révéler teinté d'ambiguïtés. De nombreux travaux ont en effet souligné la persistance de tensions entre la mise de l'avant de valeurs associées au dialogue, d'une part, et, d'autre part, la mise en œuvre par les organisations de stratégies qui demeurent largement centrées sur la promotion, la diffusion et le contrôle (Millette, 2014 ; Sommerfeldt et Yang, 2018). Ce sont ces tensions entourant la valorisation du dialogue, de l'ouverture et de la participation pour la communication des organisations dans le contexte du Web social que cette communication propose d'explorer, à la lumière d'une enquête qualitative et multiméthode menée dans le milieu québécois des RP.

L'analyse de représentations en circulation à propos des médias socionumériques permet de constater, dans un premier temps, la présence d'une série de dissonances entourant l'horizon normatif d'une communication des organisations qui, avec l'avènement des médias socionumériques, serait appelée à se fonder davantage sur l'échange et la transparence. Ces dissonances, à travers lesquelles est réactivée la « part d'ombre » dont se double l'idéal éthique des RP, peuvent être analysées à la lumière de la valorisation à la fois normative et économique de la participation caractéristique du capitalisme informationnel, dont les RP sont parties prenantes. La gestion du « clair-obscur » qui se dessine dans la gestion de différentes présences en ligne – organisationnelles, professionnelles, personnelles – dans le travail de relations publiques en lien avec l'idéal d'une communication plus « humaine » et « transparente » témoigne finalement de difficultés et de négociations liées à ces tensions dans l'usage des médias socionumériques à des fins de RP.

1. Comprendre l'usage des médias socionumériques dans la pratique des RP

Cette communication s'inscrit dans une perspective critique, dans le sillon du « tournant socioculturel » opéré dans les travaux anglo-saxons consacrés à l'étude des pratiques et de l'expertise en relations publiques (Edwards, 2018 ; Edwards et Hodges, 2011 ; Pieczka, 2002). En contraste avec les approches privilégiant une analyse des RP strictement du point de vue de la fonction de gestion des communications qu'elles exercent, cette perspective s'intéresse aux RP comme pratique culturelle située, s'appuyant sur un ensemble de valeurs, de visions du monde et de manières de faire qui sont constitutives des formes et modèles de communication adoptés par des organisations de toutes les sphères de la société.

Notre approche se situe également dans le prolongement de la sociologie des usages, laquelle offre un prisme épistémologique et méthodologique pertinent pour comprendre la façon dont les plateformes du Web social sont mobilisées dans un contexte de relations publiques. Cette

approche se distingue notamment par une posture sociotechnique établissant un principe de « double médiation », c'est-à-dire qu'elle s'intéresse aux relations entre technologies de communication et société, à travers l'activité située des usagers et ses significations (Coutant, 2015 ; Jauréguiberry et Proulx, 2011 ; Jouët, 2000 ; Proulx, 2015a).

Les constats qui font l'objet de cette communication sont tirés d'une enquête menée dans l'objectif de comprendre les logiques et normes d'usage qui caractérisent l'usage des médias socionumériques dans le milieu québécois des RP (Millette, 2018). Cette enquête s'est appuyée sur une stratégie qualitative multiméthode mise en place dans une approche de densification des données (*thick data*), qui consiste à privilégier l'analyse en profondeur d'un petit échantillon de données en procédant par la collecte itérative de « couches » successives de données descriptives et interprétatives entrelacées avec des données contextuelles (Latzko-Toth et al., 2017). Le premier volet de cette stratégie a été consacré à une série d'analyses de contenus et d'observations participantes à partir d'un corpus de formations, d'articles et de conférences offertes par différentes associations professionnelles, de contenus produits et diffusés par les pairs et d'ouvrages considérés dans le milieu comme des références sur le sujet. Un deuxième volet, complémentaire, a consisté à mettre en place un protocole alternant entretiens en profondeur, observations de l'activité en ligne sur plusieurs semaines et entretiens retour, auquel ont participé 10 personnes appelées à se servir des médias socionumériques dans le cadre de leur travail de relations publiques. Ce dispositif d'observations en ligne a été mis en place de façon transplateformes, afin de « suivre » en ligne les routines et le travail de ces personnes sur différents médias socionumériques.

2. Dissonances et « part d'ombre » des RP

L'ambiguïté entourant le Web social dans le domaine des RP fait écho à une dialectique qui traverse l'identité et le développement de la pratique. Cette « double identité » (Fawkes, 2012 ; 2014), qui reflète le caractère contradictoire de la persuasion (Marsh, 2015) est au cœur de tiraillements constitutifs entre l'identification à un domaine de la communication des organisations caractérisé par un rôle social et éthique idéalisé, d'une part, et, d'autre part, la « part d'ombre » d'un métier dont l'expertise repose sur une technicisation de l'influence et du plaidoyer, mise au service d'intérêts particuliers. Une série de dissonances mises en évidence par l'analyse des représentations et de figures associées aux médias socionumériques en circulation dans le milieu québécois des RP montre comment ces tensions entourant la « part d'ombre » des RP sont réactivées dans le contexte du Web social.

Une première dissonance se dessine autour de la perspective instrumentale à l'aune de laquelle les médias socionumériques sont largement abordés dans le milieu des RP. En ce sens, les plateformes du Web social sont intégrées à l'expertise en relations publiques comme des outils qu'il faut connaître et maîtriser afin de les utiliser efficacement, ce qui exige qu'ils soient intégrés

aux processus de planification stratégique établis. Cette représentation instrumentale se trouve toutefois mise en tension avec un deuxième thème récurrent, qui s'aligne avec l'imaginaire du « 2.0 » et qui consiste à envisager les médias socionumériques comme les vecteurs de changements aussi irrésistibles que profonds pour la communication des organisations. Dans une vision du monde où ces nouvelles réalités s'opposent à un « Ancien monde » désormais dépassé, les transformations associées au développement du Web social exigeraient ainsi non seulement une adaptation constante de la pratique des RP, mais devraient entraîner de profondes remises en question des « anciens » modèles d'affaires et de gestion.

Une dissonance se dégage également d'une représentation de médias socionumériques à « double tranchant ». La lecture utopique du 2.0 s'accompagne en effet d'une vision dystopique du Web social, qui serait le lieu de toutes les dérives et de tous les embrasements. Si les médias socionumériques représentent une opportunité inédite de mettre en place une communication plus ouverte et transparente, ces changements sont aussi présentés comme d'autant plus nécessaires et urgents que les médias socionumériques sont associés au risque permanent. Ainsi, les grands exemples dont se nourrit l'imaginaire entourant ces technologies dans le milieu des RP offrent, aux côtés des modèles à suivre pour réaliser la « révolution numérique » annoncée, de nombreuses mises en garde quant à la l'imprévisibilité et aux colportages de réseaux toujours prêts à s'enflammer. La figure des réseaux de publics citoyens, vigilants et informés, désormais en position d'exiger plus de responsabilité et de transparence de la part des organisations, se double ainsi de celle du *troll* et de la foule toujours susceptible de se laisser entraîner dans un débordement nuisible.

On peut ainsi constater comment le milieu professionnel des RP réaffirme la pertinence de son expertise en réactivant une identité éthique associée au dialogue et à l'ouverture, laquelle conserve, sous le signe du « 2.0 », une validité normative à travers la représentation des médias socionumériques comme des catalyseurs de changement que les RP seraient particulièrement aptes à réaliser. Du même élan cependant, cette représentation réactive aussi la figure d'une pratique qui aurait été jusque-là marquée par la dissimulation, le contrôle, voire la manipulation. Ces représentations contribuent par conséquent à cristalliser l'opposition normative entre une pratique sous le signe de l'interaction, vouée à renouveler les modèles de communication des organisations avec leurs publics, et sa « part d'ombre », associée au contrôle et aux stratégies d'influence. Dans le contexte du Web social, cette « part d'ombre » est d'ailleurs fortement associée à la figure du marketing et de la promotion, laquelle est mobilisée comme repoussoir servant à réaffirmer la pertinence d'une expertise et d'un savoir-faire qui serait propre aux relations publiques en matière de transparence et d'échanges multidirectionnels avec les publics. Ce, dans un contexte où, les pratiques et les identités professionnelles n'en sont pas moins marquées par l'hybridité et la porosité entre différents domaines.

3. Valoriser la participation : les paradoxes du capitalisme informationnel

L'analyse des représentations et des usages liés aux médias socionumériques dans le milieu québécois des RP témoignent d'alignements avec les « paradoxes » du capitalisme informationnel propulsé par les industries du Web social (Proulx, 2015b)⁹⁵. En effet, l'interaction et la participation y font l'objet d'une valorisation à la fois normative et économique : il a été démontré que l'économie du Web social fonctionne en facilitant différentes formes de contribution, mais également la captation, à travers celles-ci, de métadonnées, que les entreprises propriétaires des plateformes peuvent ensuite monétiser (Allmer, 2015 ; Proulx et al., 2014). Le design de fonctionnalités destinées, par exemple, à faciliter le partage de commentaires ou à rendre visible l'appréciation de contenus partagés par des organisations s'inscrit ainsi dans une « culture numérique » centrée sur la participation et l'échange, mais participe aussi, simultanément, d'une logique de monétisation. La valeur financière des entreprises du Web dépend ainsi largement de leur capacité à valoriser la collecte et l'objectification des traces de cette participation et des réseaux de relations que leurs plateformes ont pour but de faciliter (Arvidsson et Colleoni, 2012).

Or, les RP sont parties prenantes de ces industries : les spécialistes de la communication constituent en effet, avec les gestionnaires d'organisation, non seulement un important bassin d'utilisateurs, mais aussi une importante clientèle pour les entreprises du Web social. Le développement de fonctionnalités destinées à créer de la valeur à partir des traces et contributions produites par les internautes se présente comme une réponse aux usages professionnels développés dans le cadre de stratégies de communication permettant aux organisations de se rendre visibles et de développer un contact privilégié avec les publics présents sur ces plateformes. De nombreuses plateformes proposent ainsi des sites et des pages d'aide offrant aux « professionnels » des conseils et outils spécialisés pour exploiter leurs possibilités de communication stratégique, dont la possibilité de payer pour du contenu dit « sponsorisé », c'est-à-dire rendu visible auprès d'une audience ciblée, reproduisant ainsi une logique publicitaire. Ainsi, le site *Business* de Twitter propose des guides correspondant à différents objectifs poursuivis : alimenter les redirections vers un site Web et l'installation d'applications par la production de *tweets* formatés pour maximiser les clics ; augmenter le taux d'interaction par des opérations de ciblage et d'analyse des traces ; ou encore collecter des adresses courriel par la création de formulaires automatisés.

⁹⁵ Les grandes entreprises du Web sont régulièrement identifiées comme relevant des « GAFAM », en référence aux géants des technologies de communication Google, Amazon, Facebook, Apple et Microsoft. Les données issues de l'activité en ligne des internautes peuvent aussi être exploitées par des firmes de courtage (*data brokers*) sous forme de données démographiques, liées aux comportements d'achat ou aux habitudes de vie, par exemple (Crain, 2018). Le terrain a également permis de tracer les contours de « péri-industries » du Web social, auxquelles participent les RP, qui regroupent le marché des formations, conférences et expertise-conseil ; des médias spécialisés ; et des outils de gestion, de veille et d'analyse des interactions en ligne proposés par des « tierces parties » (*third-party applications*).

Aussi peut-on constater les efforts de représentation des entreprises du Web social auprès des professionnels de la communication pour faire la promotion non seulement des échanges et des liens rendus possibles par leurs plateformes, mais surtout de l'accès à des données et des services d'analyse qui permettraient de se joindre aux « conversations » afin d'accroître la visibilité et la crédibilité des organisations. Selon leurs promoteurs, la « puissance » et « l'efficacité » des plateformes du Web social comme outils de communication reposent à la fois, d'une part, sur les interactions et la mise en réseau qu'elles permettent de réaliser et, d'autre part, sur leurs capacités de récupérer et d'analyser les traces laissées par leurs usagers dans le cadre de ces activités. Les entreprises propriétaires des plateformes font aussi activement pression sur les professionnels par le biais de notifications, de courriels et d'encouragements à utiliser leurs services pour augmenter, par exemple, la portée des publications, le nombre de réactions ou de transactions.

Tout comme les médias socionumériques représentent, pour la pratique des RP, à la fois des lieux de démocratisation des échanges et des outils mobilisés dans des processus de planification stratégique axés sur le contrôle et la gestion du risque, la participation rendue possible par les médias socionumériques est ainsi le lieu de contradictions entre une logique marchande et une logique de don qui sont indissociables sans pour autant pouvoir être réduites l'une à l'autre (Proulx, 2014). Aussi peut-on penser que la persistance d'une « part d'ombre » qui accompagne le modèle normatif du dialogue, loin de représenter une anomalie ou une « phase » appelée à être dépassée au fur et à mesure que se développeraient de nouvelles compétences, plus adaptées aux médias socionumériques, témoigne plutôt des formes que prend la tension qui traverse l'identité et la pratique des relations publiques dans le contexte des médias socionumériques.

4. Clair-obscur d'une présence aux multiples facettes

L'enquête a également révélé les zones grises et les tensions entourant la valorisation, dans le contexte du Web social, de qualités associées à une communication des organisations plus « humaine » reposant sur l'entrelacement entre différents types de présence en ligne. L'usage des médias socionumériques dans le cadre du travail de RP comporte en effet de multiples facettes. Plusieurs projets sont souvent portés simultanément ; une même personne est par conséquent appelée à entretenir plusieurs types de présence à la fois, s'exprimant au nom de différentes organisations, mais aussi en son propre nom, tant à titre personnel et professionnel. Ces présences se déploient dans des routines quotidiennes et des habitudes d'usage qui mobilisent différents médias socionumériques de façon complémentaire. La porosité entre différents contextes de communication est d'ailleurs facilitée par les basculements entre comptes que permettent les interfaces des plateformes et tableaux de bord destinés à en faciliter la gestion.

La maîtrise d'un style marqué par la spontanéité, l'authenticité et une forme de transparence propre à mettre en valeur l'expression de la « personnalité », considéré plus en phase avec les « codes » du Web social, fait partie des compétences revendiquées pour le travail de gestion de

communauté (Jammet, 2015). Le décloisonnement des registres de communication et des relations entretenues sur les médias socionumériques constitue également une ressource stratégique pour le travail de RP. En participant aux « conversations », il serait par exemple possible de mieux canaliser les réactions et d'orienter celles-ci dans la direction souhaitée et, par conséquent, de minimiser les risques de débordements ou de réappropriations nuisibles. C'est aussi cette qualité humaine de la communication et le décloisonnement des espaces de communication qui font la pertinence des stratégies visant à mobiliser les employés comme « ambassadeurs » pouvant relayer l'information diffusée par l'organisation et intervenir, à titre personnel, auprès de leurs propres réseaux de relations. De la même façon, la capacité non seulement de se bâtir un réseau de relations sur les médias socionumériques, mais de rendre celui-ci visible, participe, d'une démonstration de compétence et d'employabilité.

La gestion de présences à titre personnel et professionnel, auxquelles se superposent les communications faites, anonymement ou non, au nom des organisations représentées – qu'il s'agisse de clients ou d'agences – entraîne cependant de devoir négocier les formes de visibilité associées à celles-ci. Le décloisonnement des contextes d'usage qui se produit dans le contexte du Web social (Coutant et Stenger, 2010) entraîne en effet une négociation des « clairs-obscur » dans lesquels la présence en ligne se définit, un entre-deux à la fois public et privé qui se dessine à travers ce qui est révélé et ce qui est gardé dans l'ombre (Cardon, 2012). Or, sur le terrain, il a ainsi été possible d'observer différentes instances démontrant les difficultés de réconcilier ces « jeux de visibilité » avec les impératifs de transparence et d'authenticité associés à la communication sur les médias socionumériques.

Le décloisonnement des espaces de communication peut en effet donner lieu à des présences et des publications hybrides, où le personnel et le professionnel s'entremêlent de telle façon qu'il devient difficile, pour l'œil extérieur, de les départager. C'est le cas, par exemple, lorsque des publications ou des activités relatives à une organisation cliente sont relayées ne sur un fil d'actualité personnel – sans d'ailleurs que la source soit toujours explicitement mentionnée. Ou lorsqu'un compte « perso » est utilisé pour intervenir dans des discussions de groupe et transmettre de l'information à titre de responsable des communications. L'expression d'une personnalité « authentique » est aussi source de tensions liées à une norme professionnelle imposant un « devoir de réserve » que s'imposent les relationnistes jusque dans leurs conversations dans des espaces associés à la vie privée, afin d'éviter non seulement que leurs opinions, prises de position ou modes d'expression n'aient d'impact sur leur employabilité, mais aussi qu'elles ne déteignent sur la présence en ligne de leurs employeurs – aussi bien présents, passés que futurs. De la même façon, si l'usage des médias socionumériques à titre personnel constitue le lieu d'expérimentation des « codes » et des fonctionnalités du Web social, l'analyse montre que cet apprentissage s'accompagne d'une peur de s'exposer, de faire des erreurs qui révéleraient une ringardise ou rendraient visible une maladresse dans l'usage des plateformes.

Les discussions sur la gestion de ces « clairs-obscur » ont montré les difficultés liées à la gestion du temps de travail et les désaccords, parfois virulents, à propos de l'approche à privilégier pour réconcilier ces différentes présences. Elles ont également révélé certaines zones grises entourant les normes de transparence et d'authenticité associées à la figure du dialogue dans le contexte du Web social. Par exemple, il est arrivé sur le terrain qu'un profil individuel ne soit pas explicitement lié à une organisation cliente, mais soit néanmoins utilisé à des fins professionnelles, dans le but de faire une veille et d'obtenir de l'information concernant un sujet d'actualité, mais sans se révéler, sinon pour relayer de l'information ou marquer une appréciation. Aurait-il alors fallu déclarer un lien d'emploi et, si oui, à quel moment, de quelle façon? Aussi, lorsque les publications d'une organisation sont rédigées anonymement dans le cadre d'un calendrier éditorial planifié, de quelle « authenticité » s'agit-il? Dans le contexte d'une forte mobilité professionnelle, on peut également se demander ce qui doit advenir, lorsque la relation d'emploi se termine, de la « personnalité » exprimée sur les médias socionumériques au nom d'une organisation et des réseaux de relations développés à partir de profils professionnels développés dans le cadre de ce travail.

Conclusion

Les observations tirées de notre enquête, bien que celle-ci demeure limitée dans sa portée, montrent la pertinence, pour l'analyse du travail de relations publiques et de la communication des organisations sur le Web social, des approches permettant de porter un regard « au-delà » et « en deçà » (Monnoyer-Smith, 2009) des traces visibles de leurs interactions sur les médias socionumériques. En adoptant une approche de densification des données et une perspective transplateformes, il a en effet été possible de mieux comprendre les routines et les négociations qui se jouent dans l'ombre de la présence des organisations et de mettre au jour certaines des réalités et des difficultés de ceux et celles dont le travail consiste à mettre en œuvre cette présence dans la sphère du Web social. L'attention portée au contexte sociotechnique permet également de considérer comment les RP sont parties prenantes des industries du Web social et comment les interfaces et outils développés dans ce contexte favorisent l'interaction, tout en faisant la promotion de pratiques visant à maximiser le potentiel stratégique et la création de valeur à partir de ces relations. Nous pouvons ainsi mieux saisir comment, si l'identité éthique de la profession trouve une validité normative renouvelée dans le contexte du Web social, la mise en tension de celle-ci avec la « part d'ombre » de la pratique se trouve elle aussi réactivée à travers notamment les figures et représentations entourant les médias socionumériques.

Bibliographie

ALLMER, Thomas. *Critical Theory and Social Media : Between Emancipation and*

Commodification. New York : Routledge, 2015.

APPEL, Violaine, BOULANGER, Hélène et LAVIGNE, Alain. Relations publiques. De l'instabilité de la notion comme creuset d'émergence de nouvelles pratiques professionnelles. In : *Communication. Information médias théories pratiques* [en ligne]. 6 juillet 2017. n° vol. 34/2. [Consulté le 4 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <http://journals.openedition.org/communication/7257>.

ARVIDSSON, Adam et COLLEONI, Elanor. Value in Informational Capitalism and on the Internet. *The Information Society*. 1 mai 2012. Vol. 28, n° 3, p. 135-150.

BERNARD, Françoise. Trente ans de recherches en communication des organisations : voies, paradoxes, imaginaires et questions vives. *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [en ligne]. 1 septembre 2016. n° 9. Disponible sur le Web : <http://journals.openedition.org/rfsic/1997>.

CARDON, Dominique. Le parler privé-public des réseaux sociaux d'Internet. In : HEATON, Lorna, MILLETTE, Mélanie et PROULX, Serge (éd.), *Médias sociaux : enjeux pour la communication*. Montréal : PUQ, 2012, p. 33-45.

COUTANT, Alexandre. Les approches sociotechniques dans la sociologie des usages en SIC. *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [en ligne]. 1 janvier 2015. n° 6. Disponible sur le Web : <https://rfsic.revues.org/1271>.

COUTANT, Alexandre et STENGER, Thomas. Processus identitaire et ordre de l'interaction sur les réseaux socionumériques. *Les enjeux de l'information et de la communication*. 4 décembre 2010. Volume 2010, n° 1. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-les-enjeux-de-l-information-et-de-la-communication-2010-1-page-45.htm>.

CRAIN, Matthew. The limits of transparency : Data brokers and commodification. *New Media & Society*. 1 janvier 2018. Vol. 20, n° 1. Disponible à l'adresse <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1461444816657096>

DUHÉ, Sandra. An overview of new media research in public relations journals from 1981 to 2014. *Public Relations Review*. 1 juin 2015. Vol. 41, n° 2, p. 153-169.

EDWARDS, Lee. *Understanding Public Relations : Theory, Culture and Society*. Londres : SAGE, 2018.

EDWARDS, Lee et HODGES, Caroline E. M.. *Public Relations, Society & Culture : Theoretical and Empirical Explorations*. New York : Taylor & Francis, 2011.

FAWKES, Johanna. Saints and sinners : Competing identities in public relations ethics. *Public Relations Review*. Décembre 2012. Vol. 38, n° 5, p. 865-872.

FAWKES, Johanna. *Public Relations Ethics and Professionalism : The Shadow of Excellence*. New York : Routledge, 2014. ISBN 978-1-136-22375-4.

HUANG, Yi-Hui Christine, WU, Fang et HUANG, Qing. Does research on digital public relations indicate a paradigm shift? An analysis and critique of recent trends. *Telematics and Informatics*. 1 novembre 2017. Vol. 34, n° 7, p. 1364–1376.

JAMMET, Thomas. Au service du client, au nom de la communauté. Une approche ethnographique de l'animation de communautés de marque en ligne. *Réseaux* [en ligne]. 2015. Vol. 2, n° 190–191. Disponible sur le Web : www.cairn.info/revue-reseaux-2015-2-page-73.htm.

JAURÉGUIBERRY, Francis et PROULX, Serge, 2011. *Usages et enjeux des technologies de communication*. Paris : Érès, 2011.

JOUËT, Josiane, 2000. Retour critique sur la sociologie des usages. *Réseaux*. 2000. Vol. 18, n° 100, p. 487–521.

LATZKO-TOTH, Guillaume, BONNEAU, Claudine et MILLETTE, Mélanie. Small Data, Thick Data : Thickening Strategies for Trace-Based Social Media Research. In : SLOAN, Luke et QUAN-HAASE, Anabel (éd.), *The SAGE Handbook of Social Media Research Methods*. Londres : SAGE, 2017, p. 199–214.

L'ETANG, Jacquie. Public Relations : A Discipline in Transformation. *Sociology Compass*. 2013. Vol. 7, n° 10, p. 799–817.

MARSH, Charles, 2015. The Strange Case of the Goddess Peitho : Classical Antecedents of Public Relations' Ambivalence Toward Persuasion. *Journal of Public Relations Research*. 27 mai 2015. Vol. 27, n° 3, p. 229–243.

MILLETTE, Josianne. RP et Web social : de l'idéal du dialogue aux enjeux sociaux de la « bonne communication ». *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*. 1 février 2014. n° 11, p. 45–62.

MILLETTE, Josianne. *Relations publiques et usage des médias sociaux : une pratique entre influence et dialogue*. Thèse en communication. Montréal (Québec, Canada) : Université du Québec à Montréal. Mai 2018. Disponible sur le Web : <https://archipel.uqam.ca/11687/>.

MONNOYER-SMITH, Laurence. La notion d'imaginaire : mauvaise réponse à une bonne question ? In : LAKEL, Amar, MASSIT-FOLLÉA, Françoise et ROBERT, Pascal (éd.), *Imaginaire(s) des technologies d'information et de communication*. Paris : Éditions de la Maison des sciences de l'Homme, 2009, p. 103–110

PIECZKA, Magda. Public relations expertise deconstructed. *Media, Culture & Society*. 2002.

Vol. 24, n° 3, p. 279-302.

PROULX, Serge. La sociologie des usages, et après ? *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [en ligne]. 1 janvier 2015. n° 6. Disponible sur le Web : <https://rfsic.revues.org/1230>.

PROULX, Serge. Usages participatifs des technologies et désir d'émancipation : une articulation fragile et paradoxale. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*. 9 avril 2015. n° 13, p. 67-77.

PROULX, Serge, GARCIA, José Luis et HEATON, Lorna. *La contribution en ligne : Pratiques participatives à l'ère du capitalisme informationnel*. 2014, Montréal : PUQ. ISBN 978-2-7605-4069-9.

SOMMERFELDT, Erich J. et YANG, Aimei. Notes on a dialogue : twenty years of digital dialogic communication research in public relations. *Journal of Public Relations Research*. 4 mai 2018. Vol. 30, n° 3, p. 59-64.

Ambiguïté du discours institutionnel et médical : vers une communication organisante du dispositif de dépistage du cancer du sein ?

Pierre MIGNOT (1), Dorsaf OMRANE (1)

1 : Université Paul Sabatier, Toulouse 3, LERASS (EA 827)

Mots clés : dépistage, médecin, pratique, ambiguïté, controverse

Résumé

La prévention du cancer du sein est protéiforme, le programme de dépistage organisé (DOCS) nous semble présenter un dispositif info-communicationnel complexe : formation des médecins, atelier de sensibilisation et d'informations, campagnes « octobre rose », mobilisation des plateformes d'information et de communication numérique (forum, groupes Facebook, Twitter, etc.). Ce programme est controversé, d'une part parce que les campagnes de prévention et de sensibilisation au dépistage ont longtemps occulté les risques induits, et d'autre part, par l'émergence et la médiatisation d'un discours scientifique divergeant porté par des communautés citoyennes et des praticiens de la santé. Nous cherchons ici à comprendre les pratiques info-communicationnelles des médecins généralistes dans le cadre du dépistage du cancer du sein. Ce dernier étant un sujet de controverse, la question de l'ambiguïté est présente et mérite une réflexion menée à la base d'une méthodologie mixte : quantitative et qualitative.

Introduction

En France, le programme de Dépistage Organisé du Cancer du Sein (DOCS) a vu le jour en 2004. Ce programme repose sur un cahier des charges publié au Journal officiel du 21 décembre 2006. Toutes les femmes de plus de 50 ans et jusqu'à leurs 75 ans – soit 9,5 millions de femmes - sont ainsi appelées tous les deux ans à passer une mammographie entièrement prise en charge par l'assurance maladie. Plus de vingt-deux millions de dépistages par mammographie ont ainsi été organisés. Le taux de survie nette à cinq ans d'un cancer du sein est de 86 % pour les personnes diagnostiquées entre 1989 et 2004.

Depuis plus d'un siècle, tant les experts du cancer du sein que leurs institutions officielles adhèrent au principe du diagnostic et du traitement précoce qui organise les normes médico-centrées du dépistage, mais cette hégémonie est de plus en plus contestée (Junod et Massé, 2003).

Chaque programme de dépistage est susceptible de faire débat et, tant pour l'expert (corps médical) que pour le profane (population concernée).

La politique de santé recouvre un ensemble d'actions, de textes, de moyens humains et budgétaires que l'État met en œuvre pour lutter contre les formes de maladie et assurer la protection sociale. Depuis 2003, une suite de plans cancers a été lancée par le gouvernement français dont le but est la lutte contre les cancers et l'amélioration de la prise en charge des malades. Le troisième plan cancer 2014 – 2019 est décliné en 17 objectifs qui se traduisent en actions opérationnelles. Ces objectifs s'articulent autour des quatre grandes ambitions du Plan, à savoir guérir plus de personnes malades, préserver la continuité et la qualité de vie, investir dans la prévention et la recherche, optimiser le pilotage et les organisations. Nous remarquons sur les plans de programmation des actions, 11 d'entre-elles concernent l'amélioration du dépistage des cancers : accès à l'information, rôle du médecin traitant, lutte contre les inégalités sociales d'accès au dépistage, encadrement ou limitation du dépistage individuel, etc. La prévention est l'une des principales préoccupations du plan cancer. Cette évolution de la politique de prévention, renvoie à la remise en cause d'une vision exclusivement curative de la santé au profit d'une approche globale de la prévention, et une culture progressive de celle-ci dont l'objet ne serait plus seulement le risque mais la recherche de la santé au sens où la définit l'OMS « d'état complet de bien-être physique, mental et social, et non point seulement d'absence de maladie ou d'infirmité ».

La question de l'ambiguïté dans le cadre du dépistage des cancers du sein est double. Elle est tout d'abord organisationnelle de par la multiplicité des acteurs de la prévention. Elle relève ensuite du discours institutionnel et médical qui accompagne les campagnes de communication, information et sensibilisation. Face à la diversité des interprétations (Weick, 1995) concernant le rapport bénéfique/risque du dépistage des cancers du sein, nous supposons que cette ambiguïté est en entrain de contribuer aujourd'hui à un processus de création de sens au sein de l'organisation et entre les acteurs du dispositif de dépistage. En interrogeant par questionnaire 150 médecins généralistes en Haute Garonne (Sud de la France), nos résultats confirment l'ambiguïté du discours lié aux risques de dépistage et à l'organisation de ce dernier.

Nous proposons dans cette contribution d'identifier tout d'abord les spécificités historiques, organisationnelles et communicationnelles de la prévention du cancer du sein à travers ses dispositifs et ses acteurs. Nous nous intéressons par la suite à l'ambiguïté liée au discours médical et institutionnel ainsi qu'à l'émergence des formes de débats entre pairs. Enfin, nous présenterons notre méthodologie de recherche et les principaux résultats statistiques du projet de recherche que nous menons actuellement⁹⁶ sur les pratiques info-communicationnelles et les représentations des médecins généralistes à l'égard du dispositif du dépistage du cancer du sein.

⁹⁶ Recherche Interventionnelle, financée par l'INCA "Dépistage organisé du cancer du sein et médecins généralistes : de la nécessité de repenser les dispositifs info-communicationnels" 2018/2019

1. Contexte organisationnel et controverse du Dépistage Organisé du Cancer du Sein

Il existe une pluralité d'acteurs, et par conséquent de logiques et d'intérêt, dans le domaine de la prévention : usagers, médecins, associations, firmes pharmaceutiques, collectivités locales, État. Des interactions multiples entre ces acteurs naît une réelle complexité de la décision dans le domaine de la prévention. En France, les compétences en matière de prévention sont partagées entre l'État et les collectivités territoriales, ce qui ne contribue pas à la lisibilité de l'ensemble du système. Outre les directions compétentes du ministère de la Santé, de nombreux acteurs (instances spécialisées, organismes publics ou parapublics) interviennent dans le dispositif de prévention. Depuis 1992, on recense la création d'une série d'agences, d'établissements publics autonomes, chargés des aspects sectoriels de la politique de santé publique. A cela s'ajoute la représentation institutionnelle des usagers qui apparaît en France à la suite des ordonnances Juppé de 1996. Les pouvoirs publics ont conféré une légitimité institutionnelle aux associations de malades et aux associations de consommateurs et de familles.

C'est bien un mouvement ancien de mutualisation qui touche aussi les acteurs plus spécifiques que sont ceux du dépistage organisé des cancers. Il existe de nombreux acteurs qui participent de près ou de loin au dépistage organisé des cancers du sein (DOCS) : les professionnels de santé, qui sont en contact direct avec la population sont au premier plan ; le médecin traitant joue un rôle pivot, il est placé au centre du dépistage du cancer colorectal et garde une place prépondérante pour le dépistage organisé du cancer du sein. Les médecins spécialistes, gynécologues et gastro-entérologues interviennent également dans ces dépistages. Par ailleurs, la prévention du cancer du sein et le dépistage sont organisés d'une manière plus globale à l'échelle nationale : ministère de la santé, Institut national du cancer (InCa), Institut de Veille Sanitaire (l'InVS), la Haute Autorité de Santé (HAS) ; régionale (L'ARS Midi-Pyrénées (Occitanie aujourd'hui), le Groupement Régional de Santé Publique (GRSP), les Directions Régionales des Affaires Sanitaires et Sociales (DRASS) et départementale : dépistage organisé des cancers du sein et du colon en Haute Garonne (Doc31) par exemple.

La multiplication des institutions pourrait conduire à des compétences enchevêtrées, à une absence de synergie ou à des défauts de coordination mais également à des inégalités sociales dans l'accès à l'information de sensibilisation à la prévention et/ou au dispositif de dépistage organisé. Le rapport de l'INCa, mandaté par l'Agence Nationale de la Santé Publique (ANSP) afin d'évaluer et réorganiser le dispositif de dépistage du cancer du sein, souligne l'hétérogénéité de ces structures quant aux résultats attendus et aux systèmes d'information utilisés. Le rapport révèle la nécessité de réorganiser la politique de prévention des cancers. Cette réorganisation attendue doit « permettre d'encourager les interfaces entre les acteurs pour fluidifier le parcours de santé, de gagner en efficacité en optimisant les moyens et en développant le système d'information entre les acteurs, et enfin, de préciser les articulations entre les niveaux territorial, régional et national » (2016). L'enjeu consiste à définir une

organisation plus efficace qui doit par ailleurs préserver la qualité du dispositif, faciliter l'accès au dépistage et permettre le déploiement des actions prévues dans le Plan cancer 2014-2019.

Outre les acteurs institutionnels de la prévention il est à noter que le nombre d'entreprises qui se sont engagées dans la sensibilisation contre le cancer du sein n'a cessé de croître au fil des ans. « Estée Lauder », « Avon », « Komen » l'entreprise « Zeneca Pharmaceutical », producteur du « tamoxifène », médicament contre le cancer du sein le plus vendu au monde, ainsi que d'autres organisations commerciales et non commerciales participent à plusieurs événements et activités au cours du mois d'octobre. Cette opération de sensibilisation est connue en France sous la dénomination "Octobre rose". Au mois d'octobre 1994, le groupe Estée Lauder en association avec le magazine Marie France crée la campagne de sensibilisation intitulée « Le Cancer du Sein, Parlons- en ». Parallèlement, des mouvements contre l'exploitation de cette cause par des industriels ont vu le jour, à l'instar du mouvement « think before you pink » lancé en 2002 afin de sensibiliser les américains à ce qu'ils appellent le « pink washing ». La ligue contre le cancer lance en 2016 une charte « Stop pink washing » afin de sensibiliser ses collaborateurs contre les dérives mercantiles et opportunistes de cet événement (Omrane, 2016).

2. Un dispositif médical controversé

Les préventions du cancer du sein, qu'elles soient primaires : manger cinq fruits et légumes et pratiquer une activité sportive ou secondaire : se faire dépister tous les deux ans à partir de 50 ans, sont sujettes depuis quelques années à des contestations publiques émanant de praticiens de la santé, de la population concernée et des associations.

En France, le programme de Dépistage Organisé du Cancer du Sein (DOCS) a vu le jour en 2004. Ce programme repose sur un cahier des charges publié au Journal officiel du 21 décembre 2006 (Arrêté du 29 Décembre 2006 relatif aux programmes de dépistage des cancers qui définit et encadre ses modalités, son suivi et son évaluation). Toutes les femmes de plus de 50 ans et jusqu'à leurs 75 ans – soit 9,5 millions de femmes - sont ainsi appelées tous les deux ans à passer une mammographie entièrement prise en charge par l'assurance maladie. Les enjeux sont importants du point de vue de la santé publique. Plus de vingt-deux millions de dépistages par mammographie ont ainsi été organisés. Le taux de survie nette à cinq ans d'un cancer du sein est de 86 % pour les personnes diagnostiquées entre 1989 et 2004. En 2014, plus d'une femme sur deux a participé à ce dépistage soit près de 2 520 000 personnes. À ces chiffres s'ajoutent environ 10 % à 15 % de femmes qui réalisent des mammographies de dépistage à la demande du médecin ou de leur propre initiative appelé dépistage spontané ou opportuniste ou individuel (DI).

Depuis plus d'un siècle, tant les experts du cancer du sein que leurs institutions officielles adhèrent au principe du diagnostic et du traitement précoce qui organise les normes médico-centrées du dépistage, mais cette hégémonie est de plus en plus contestée (Junod et Massé, 2003).

Chaque programme de dépistage est susceptible de faire débat et, tant pour l'expert que pour le profane, les questions peuvent être nombreuses en termes de précision ou en termes de sécurité par exemple. Combien de personnes risquent d'être des faux négatifs ? De quel type de traitement efficace disposons-nous afin d'éradiquer les symptômes de la maladie dépistée ? Ces traitements sont-ils eux-mêmes sans risque ? Par ailleurs, la remise en question du taux de mortalité, indicateur utilisé pour mesurer les évolutions du dispositif ne plaide pas en la faveur du programme. En effet, il est aujourd'hui difficile d'affirmer et de prouver qu'une éventuelle baisse de la mortalité suite à un cancer du sein serait directement liée à la présence du DOCS. L'examen de ces questions est aujourd'hui réservé au jugement des experts (Ménoret, 2007).

Le dépistage organisé (DO) a connu une remise en cause bien avant son établissement définitif à l'échelle nationale. La fin des années 1980 voit émerger les premières opinions divergentes, mais c'est en 2000 que la controverse latente débute réellement, ne cessant de se développer jusqu'à aujourd'hui. C'est à tour de rôle que différents chercheurs (Junod et al, 2004) et praticiens (Vernet, Henry, 2007 ; Boissonnat, 2004) affirment l'inutilité du DOCS par l'intermédiaire d'études établissant son inefficacité pendant que d'autres réfutent les avis préalablement émis en réaffirmant cette utilité. La médiatisation de ces discussions entre pairs renforce la controverse, soulevant in fine le rapport bénéfices/risques (Delaloge et al. 2016) lié à ce dispositif de détection précoce. Un mouvement militant, en dehors du cadre médico-sanitaire, contre le dépistage a vu le jour essentiellement aux Etats-Unis (Ménoret, 2010) et en France, notamment avec la publication en 2011 de l'ouvrage de Rachel Campergue intitulé « No Mammo : enquête sur le dépistage du cancer du sein ». Depuis, nous constatons des initiatives individuelles et collectives allant dans le même sens. Cette confrontation des logiques de prévention individuelles et collectives n'est pas sans conséquence sur la perception de certaines populations concernées par le dépistage organisé du cancer du sein, son dispositif et ses acteurs (Omrane, Mignot, 2017).

Force est de constater que les objectifs fixés au début du programme de dépistage organisé peinent à être atteints. Après 4 ans de conduite du programme au niveau national, une stagnation du taux de participation a été constatée. Voulue comme un dispositif auquel près de 80% des femmes concernées (de 50 à 74 ans) devaient participer, les taux recensés depuis 2008 se situent autour de 50%. Dans ce contexte, la place du médecin et plus particulièrement du médecin généraliste dans le dispositif info-communicationnel du dépistage du cancer du sein est centrale. En effet, en 2017 les médecins traitants ont été interrogés sur leurs pratiques et leur ressentiments vis-à-vis du dépistage organisé du cancer du sein. Une première fois dans le cadre de la concertation « citoyenne » commandée par le ministère de la santé et dirigée par l'INCa. La seconde dans le cadre d'un travail de thèse réalisé par deux médecins généralistes en Haute-Garonne. La thèse de doctorat en médecine (Cazaentre, Plas, 2016) soutenue en 2016 soulève la défiance des médecins généralistes en Haute Garonne à l'égard du DOCS. Il ressort également le fait que les médecins traitants manquent de données scientifiques en matière de dépistage notamment concernant les polémiques diffusées dans les médias « grand-public » et entre pairs pour pouvoir argumenter confortablement avec leurs patientes. Il importe donc pour les pouvoirs

publics, de repenser l'implication des médecins généralistes dans ce dispositif et de leur fournir « l'information de qualité » qui leur permettra de prescrire les dépistages organisés en connaissance de cause.

3. Ambiguïté organisationnelle et discours

Selon le CNRLT, l'ambiguïté peut se définir de deux façons. Soit comme « un caractère de ce qui est susceptible de recevoir plusieurs interprétations » ; soit comme « un caractère imprécis, vague d'une perception, d'une image ». Ainsi un mot ou un énoncé sont dits ambigus quand ils sont susceptibles d'avoir plusieurs interprétations (Chédotel, 2004). Cette approche étant très large, on s'efforce de la préciser en circonscrivant, parmi tous les malentendus, ceux dont la racine semble se situer dans la structure même du discours. La cohérence de cette configuration en changement peut être articulée en utilisant des justifications des mythes médiateurs (gestion symbolique) ou encore des synthèses (Giroux, 2001). L'ambiguïté est présente à l'intérieur du discours du médecin, mais aussi des institutions de formation et de sensibilisation au dépistage comme DOC31. Cela offre ainsi à l'interlocuteur la possibilité de remplir les vides à partir de son expérience autour des questions médicales, de ses attentes et de son imaginaire.

Ainsi deux formes d'ambiguïté sont liées au contexte médical, que l'on retrouve aussi dans le discours de santé publique :

- le discours de prévention qui n'évoque pas, ou alors très partiellement, les risques encourus du dépistage organisé.
- le discours scientifique et la controverse sur l'intérêt du dépistage (Omrane, Mignot, 2018). Des controverses répétées relatives aux décisions ou à l'absence de décision institutionnelle sont au cœur des controverses.

L'ambiguïté porte donc sur les discours du médecin, qui dans ce contexte de controverse, offre aussi un espace de dialogue avec les patients. La question de la fiabilité de l'information se pose donc par le patient pour le médecin. Elle se traduit notamment à travers les dispositifs de communication de la politique de prévention. Dans ce cadre, l'ambiguïté n'est donc pas un non-dits, mais bien des difficultés à exprimer une position scientifique claire. Cela peut être lié aux différentes controverses autour du dépistage que nous avons évoqué plus haut.

4. Méthodologie

Dans le cadre de cette recherche⁹⁷ nous avons souhaité interroger les médecins au travers d'un questionnaire et des entretiens semi-directifs. Un questionnaire à destination des 1100 médecins généralistes recensés en Haute Garonne a été envoyé par courriel. Ce questionnaire abordera les thématiques suivantes : représentations du dépistage organisé, l'organisation du programme DOCS, implications du médecin généralistes, thèmes d'informations souhaités.

Les premières vagues de réponses positives ont été rapides mais il a fallu relancer deux fois, pour au final obtenir 131 questionnaires renseignés par les médecins de Haute-Garonne. Dans le même temps, il a fallu déclencher le processus de prise de rendez-vous qui s'est étalé sur trois mois afin de mener vingt entretiens semi-directifs accompagnés d'observation. Les entretiens d'une heure environ se passaient dans les cabinets médicaux des participants. Les entretiens sont enregistrés puis retranscrit intégralement. Nous ne présentons ici que les résultats issus de l'analyse du questionnaire.

5. De l'ambiguïté à la légitimité

Dans le contexte de la réorganisation du dépistage organisé, l'InCa souhaite replacer le médecin généraliste au cœur de la prévention. Nous pouvons y voir deux objectifs : il s'agit d'une part de relégitimer le discours de prévention auprès de la population concernée et d'offrir un cadre de proximité avec un acteur qui est mobilisé régulièrement, d'autre part.

Le contexte médical reste un espace particulier car il est soumis à un prescripteur central qu'est le médecin. Cependant une multitude de groupement comprennent des médecins ou d'autres membre du corps médical. Comme prescripteur, les médecins ont donc le pouvoir de créer ou déformer le marché (Hatchuel 1995). Dans le domaine de la santé il existe donc une hiérarchisation de la structure multi-prescripteur en fonction du corps médical. Même si culturellement le médecin généraliste reste un interlocuteur central dans la construction du discours de santé. Recentrer la prévention autour du médecin généraliste, c'est donc chercher à crédibiliser le discours par les acteurs (Micheli, 2007). La construction du discours de prévention exige une définition normative validé par des instances reconnus : le médecin généraliste est un « mandataire » et son discours doit se calquer sur celui des « mandants », la prévention en fait partie. Dans le contexte de prévention et par les politiques de l'InCa, le médecin généraliste doit « conduire » l'opinion, et non pas s'aligner sur elle. Ainsi, recentrer la prévention autour d'un acteur crédible et surtout au coeur du dispositif de santé français, permet de légitimer le discours et de lui offrir un cadre normatif permettant une forme d'organisation.

⁹⁷ Dépistage organisé du cancer du sein et médecins généralistes : de la nécessité de repenser le dispositif info-communicationnel, Rapport d'activité, 2019. Recherche Interventionnelle, INCa, 2018-028

6. De l'ambiguïté à la communication organisante

La communication organisante met au centre de la réflexion l'hypothèse de l'hétérogénéité des représentations et le conflit des rationalités des acteurs, la profondeur culturelle des rapports interindividuels, les capacités d'appropriation symbolique du social et la dynamique intersubjective de construction des connaissances collectives. Cette position équivaut à définir toute activité sociale à partir des relations entre acteurs et non plus seulement à partir des individus considérés comme autant d'entités isolables. Elle propose une lecture de la communication organisationnelle à partir d'un système d'interaction dans lequel les acteurs ont des représentations, des croyances, des intérêts. Les organisations sont ainsi conçues comme des complexes d'action hétérogènes, car il n'y a pas de réalité comme donnée univoque communément partagée. Le sens émerge, quant à lui, rétrospectivement de l'action et procède d'un accord intersubjectif entre individus permettant de réduire l'ambiguïté (Bouzon, 2002). C'est dans ce sens que nous pensons que l'ambiguïté liée au contexte organisationnel, culturel et médical fait émerger au-delà d'une communication fonctionnaliste et prédictive qui structurerait jusque-là la communication préventive institutionnelle, une organisation « en train de se faire ».

Cette dernière s'est manifestée initialement en 2016 lors d'une concertation citoyenne et scientifique mandatée par le ministère de la santé et menée par l'INCA avec la participation d'un comité d'orientation rassemblant des experts, des représentants institutionnels et des usagers. Cette concertation a eu pour objectif « d'engager une réflexion collective sur l'évolution du dépistage organisé du cancer du sein », en recueillant les avis et les attentes des citoyens et praticiens. Le recueil des contributions en ligne a été ouvert entre octobre 2015 et avril 2016, « pour que chacun, citoyen-ne, professionnel-le, représentant associatif ou institutionnel, puisse s'exprimer librement ». Toutes les contributions sont accessibles sur le site www.concertation-depistage.fr. Des conférences citoyennes d'abord et des professionnels par la suite ont eu lieu à l'issue desquelles un rapport final de la concertation a été rendu public et le comité d'orientation a rédigé un cahier d'orientation. Cette concertation citoyenne se rattache symboliquement à un processus de démocratie participative classique : concertation/décision (Mignot, Omrane, 2018). Néanmoins, au vu des conditions de sa réalisation, nous considérons cette concertation comme une action mesurée « active, ouverte, contingente et révisable » au sens de Callon et al (2001). A l'issue de cette concertation citoyenne et scientifique, les pouvoirs publics ont prononcé le 21 avril 2017, de nouvelles mesures notamment sur les processus d'information, l'intégration des femmes de plus de 25 ans dans un dispositif d'information et de surveillance, le renforcement du rôle du médecin généraliste et du gynécologue dans le dispositif d'information et de sensibilisation au cancer du sein. Ces nouvelles mesures, fortement impulsées par l'INCA, semblent aller dans le sens d'un dispositif de prévention individualisé et non pas de masse comme ce qui a été le cas jusque-là. Les nouvelles campagnes de communication de l'Inca 2018

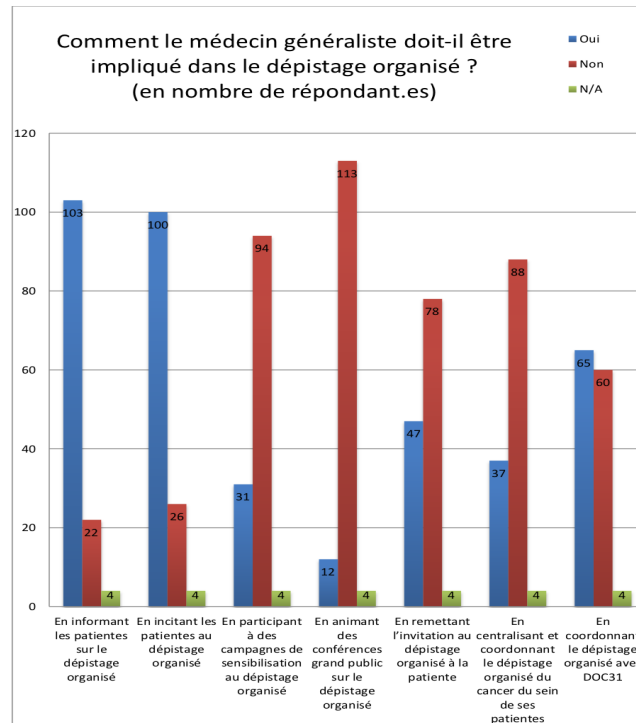
mettent en avant aussi les bienfaits du dépistage, n'occultent plus les risques en les présentant d'une manière très mesurée.

Dans le cadre de notre projet de Recherche interventionnelle évoqué plus haut, nous avons tenté à partir de nos enquêtes de repérer et de comprendre "les zones d'ombre" liées au discours et au dispositif du dépistage qui pourraient freiner l'implication des médecins généralistes dans l'organisation "en train de se faire" de la prévention et du dépistage du cancer du sein.

Il en ressort globalement que les acteurs questionnés ne sont pas réfractaires au dépistage, ne sont pas actifs dans sa controverse mais ne sont tout de même pas fort impliqué dans son processus. En outre, nous avons noté trois constats qui révèlent des ambiguïtés organisationnelles et de discours :

1. discours ambigus et risques occultés : cette ambiguïté du discours scientifique et institutionnel concerne essentiellement : "le cancer d'interval" et "le sur-diagnostic".
2. la non mobilisation des dispositifs info-communicationnels institutionnel
3. la non implication du médecin généraliste dans le processus de dépistage organisé.

Par ailleurs, dans cette organisation où le médecin traitant n'est pas intégré de manière formelle dans le circuit d'invitation et de suivi du dépistage organisé du cancer du sein, il se voit plus actif dans une communication organisante permettant majoritairement d'informer, inciter et coordonner tout en disposant d'un discours clair sans ambiguïté concernant les risques induits et l'évaluation scientifique du dépistage. Cette volonté d'implication est représentée dans le graphique ci - dessous et évoquées à plusieurs reprises dans les réponses aux questions ouvertes



Conclusion

Pour conclure la place de l'ambiguïté que l'on retrouve dans le contexte du dépistage est importante. L'organisation du dépistage organisé est complexe à mettre en place, notamment à cause du grand nombre d'acteur, et de leurs actions individuelles. L'aspect hétérogène des discours renforce donc l'ambiguïté autour du dépistage. La remise à plat du dépistage, avec notamment la concertation, est une tentative de mettre en place une communication organisante et un discours de campagnes de prévention tenant compte de l'hétérogénéité des acteurs. Les différentes thématiques abordées dans la cadre des controverses mettant en exergue le besoin de clarté.

Dans ce contexte, le médecin généraliste n'a pas une place différente. Cela peut surprendre alors qu'il est considéré comme l'un des acteurs importants, voir l'acteur central, de la santé en France. Au-delà de s'interroger sur l'ambiguïté en lien avec l'organisation du dépistage organisé, ce travail réinterroge l'organisation autour du médecin généraliste et ses représentations du discours des campagnes de santé publique. Des entretiens semi-directifs, et des observations in-situ ont complété ces premiers résultats et confirment l'ambiguïté à la fois dans le discours et de la position du médecin face à la controverse liée au dépistage organisé des cancers du sein.

Bibliographie

BOUZON, Arlette. La communication organisante dans les systèmes à risques. *Communication. Information médias théories pratiques*, 2002, vol. 21, no 2, p. 139-155.

CAZAENTRE, Ambre, PLAS, Pauline. *Le regard du médecin généraliste sur le dépistage organisé du cancer du sein en Haute-Garonne : étude qualitative par focus groups*, Thèse de doctorat en médecine, 2016, Université Paul Sabatier.

CHÉDOTE, Frédérique. L'ambivalence de l'identification organisationnelle : revue de littérature et pistes de recherche. *Management Avenir*, 2004, no 1, p. 59-75.

DAGENAIS, Bernard. L'ambiguïté du discours publics de l'entreprise : entre générosité et mensonge. *Communication et organisation*, 2015, no 47, p. 13-30.

EISENBERG, Eric M. Ambiguity as strategy in organizational communication. *Communication monographs*, 1984, vol. 51, no 3, p. 227-242.

GIROUX, Nicole. *La gestion discursive des paradoxes de l'identité*. In Actes de la 10^e Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 2001, AIMS, p. 13-15.

JUNOD, B., MASSÉ, Richard, et QUÉLIER, Christine. Cancer du sein : danger des certitudes prétendues. *Santé publique*, 2004, vol. 16, no 1, p. 21-26.

MÉNORET, Marie. Prévention du cancer du sein : cachez ce politique que je ne saurais voir. *Nouvelles questions féministes*, 2006, vol. 25, no 2, p. 32-47.

MIGNOT Pierre, OMRANE Dorsaf, « Préventions des cancers du sein : ce que la controverse fait à l'action publique ? », Les Enjeux de l'Information et de la Communication, supplément A 2018, [URL] : <https://lesenjeux.univ-grenoble-alpes.fr/2018-supplementA/03/>

OMRANE, Dorsaf. Médiation numérique de la Responsabilité Sociale d'Entreprise : prévention contre le cancer du sein. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 2016, no 9.

OMRANE Dorsaf, MIGNOT Pierre. Communications de la prévention : confiance et légitimité en co-construction, in Céline PAGANELLI et Viviane CLAVIER, *Confiance et légitimité dans le champ de la santé* (Vol. 1), série « S'informer dans le domaine de la santé », 2018, Londres, ISTE Editions

PAILLIART, Isabelle et STRAPPAZZON, Géraldine. Les paradoxes de la prévention des cancers : publicisation et privatisation. *Questions de communication*, 2007, no 11, p. 17-31.

Les tensions organisationnelles des travailleurs créatifs free-lance du numérique : liberté, épanouissement versus précarité et incertitude.

Marcela PATRASCU (1), Anne-France KOGAN (1), Jean-Baptiste LE CORF (1)

1 : Université Rennes 2, PREFICS (EA 7469)

Mots clés : travail créatif, free-lance, incertitude, précarité, réorganisations spatio-temporelles

Résumé

Cette communication présentera les premiers résultats d'un projet de recherche démarré en avril 2018 et qui s'intéresse aux travailleurs créatifs *free-lance* dans le domaine du numérique (infographistes, web-designers, games-designers, youtubeurs, etc). Il s'agira de rendre compte de la « face-cachée » du travail des web-crétatifs hors cadre managérial traditionnel et hors statut classique du salariat : la précarité et l'isolement face à l'enchantement de la flexibilité comme nouvel atout sur le marché du travail, les logiques et contraintes organisationnelles liées au manque d'un espace-temps fixe de travail et enfin, l'assujettissement des travailleurs indépendants du numérique aux contraintes du marché.

Introduction

Talent, créativité, flexibilité, innovation (économique, sociale, artistique), liberté et épanouissement font partie des qualités souvent attribuées aux individus de la nouvelle « classe créative » (Florida, 2004). En effet, depuis les travaux du géographe américain Richard Florida, les pouvoirs publics et acteurs économiques semblent intégrer l'idée selon laquelle la créativité et la « flexibilité » seraient aujourd'hui deux éléments-clés du développement économique et territorial. En France, Pierre-Michel Menger considère que les valeurs associées au travail artistique (comme l'imagination, la singularité, l'implication personnelle) seront « inspirantes » pour d'autres types d'activités lucratives. Ainsi la figure de l' « artiste au travail » motivé, passionné, mobile et flexible deviendrait, au sein des mutations du capitalisme, la figure emblématique du nouveau travailleur (Menger, 2002) et ceci, malgré la précarité des trajectoires professionnelles et l'instabilité des revenus.

Cette communication présentera les premiers résultats d'un projet de recherche démarré en avril 2018 et qui interroge les manières dont les travailleurs créatifs *free-lances* dans le domaine du

numérique (infographistes, web-designers, games-designers, youtubeurs, etc.) oeuvrent avec l'incertitude, l'ambiguïté statutaire, l'instabilité spatio-temporelle, les contraintes de marché, les difficultés d'anticipation, les nouvelles formes organisationnelles de type *coworking* reposant sur la coprésence sociale (Gramaccia, 2015) et des médiations numériques documentaires (Le Corf, 2015), pour délimiter et définir leurs « situations de travail » et mettre en forme leur activité lucrative.

L'entrée dans l'analyse du travail créatif s'est fait principalement par des situations concrètes de travail construites et circonscrites par les travailleurs eux-mêmes. En effet, afin d'observer le travail créatif dans sa dimension située, sensorielle et subjective, il nous semble essentiel de réintégrer méthodologiquement la personne et la variété des expériences dans lesquelles elle s'engage sans pour autant privilégier, comme c'est souvent le cas, les méthodologies exclusivement logocentrées. Nous nous inscrivons alors davantage dans le sillage des méthodologies visuelles (Harper, 2002) et audio-visuelles (Pink, 2001) participatives. Nous avons ainsi opté pour un dispositif méthodologique combinatoire, « par les sens » (Simmel, 1999) basé sur photo-participative (Harper, 2002), entretiens de photo-élicitation (Chaudet et Péribois, 2014), fiches-activités-temps (Rouch, 2006) et entretiens compréhensifs. Une trentaine de web-créatifs indépendants du Grand Ouest de la France, travaillant à domicile ou dans des tiers-lieux de type *co-working* participent à cette enquête.

Dans cette communication, nous présenterons les premiers résultats issus de la première phase exploratoire de nos investigations (observation ethnographique des espaces de *co-working*, entretiens semi-directifs avec les web-créatifs et des responsables de tiers-lieux, analyse de contenu des 20 fiches-activités-temps). Ces résultats seront organisés en trois parties afin de rendre compte de la « face-cachée » du travail des web-créatifs hors cadre managérial traditionnel et hors statut classique du salariat : la précarité et l'isolement face à l'enchantement de la flexibilité comme nouvel atout sur le marché du travail, les logiques et contraintes organisationnelles liées au manque d'un espace-temps fixe de travail et enfin, l'assujettissement des travailleurs indépendants du numérique aux contraintes du marché, leurs renoncements et leurs élaborations normatives.

1. Au-delà du mythe de la flexibilité : précarité et incertitude

Dans le contexte du « nouvel esprit du capitalisme » (Boltanski et Chiapello, 1999) et du capitalisme cognitif (Moulier-Boutang, 2008), l'affaiblissement du modèle du salariat a été pointé aussi bien par les sociologues que par les politiques (rapport Pascal Terrasse, 2015 ; loi El Khomri 2016). Ainsi, les nouvelles formes de travail associées au terme « web-créatifs » renvoient aux différentes modalités de travail dites flexibles (Arthur et Rousseau, 1996), car elles permettent de s'affranchir du contrat de subordination propre au travail salarié, qui reste dans le code de travail revisité par la loi travail, dite loi El Khomri de 2016 : « *La durée du travail*

effectif est le temps pendant lequel le salarié est à la disposition de l'employeur et se conforme à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles ».

Ces modalités de travail flexible sont souvent présentées dans la presse et les études comme étant plus épanouissantes pour les individus. L'étude réalisée par Malt et Ouishare intitulée « Freelances et fiers de l'être » contribue à vanter les mérites de ces nouvelles modalités de travail, et soulignent que pour ces « freelances » interrogés, ce statut est avant tout un choix. *« La montée en puissance du travail indépendant est donc présentée comme une tendance qu'il faut freiner à tout prix pour lutter contre la précarité. La réalité, évidemment, est différente. Les mutations économiques en cours sont un facteur déterminant de l'augmentation du nombre des freelances. Mais la tendance révèle aussi des transformations culturelles profondes, qui amènent de plus en plus d'actifs à choisir et à revendiquer le statut d'indépendant – tout simplement parce qu'ils souhaitent être libres de choisir leurs conditions de travail et les projets sur lesquels ils travaillent ».*

Si ces évolutions font débat dans la sphère médiatique et académique, elles restent néanmoins très douces. Ainsi selon l'INSEE *« Le salariat reste encore très largement majoritaire, représentant 88,2% des actifs occupant un emploi en France. Parmi eux, 85,3% sont en CDI ou fonctionnaires et 10,5% en contrat à durée déterminée en 2016. »*⁹⁸ Autrement dit, parmi les 26,5 millions de personnes qui ont un emploi, neuf sur dix sont salariées.

Cette tension entre flexibilité et précarité revient dans l'ensemble des débats concernant les travailleurs hors régime salariat. On la retrouve à propos du statut choisi parmi ces freelances. Créé en 2008, le régime d'auto-entrepreneur, devenu depuis celui de micro-entrepreneur, a beaucoup contribué à l'augmentation du nombre de freelances en France. Ce statut a le mérite de simplifier la gestion administrative en remplaçant les cotisations sociales et tous les impôts en un unique versement proportionnel au chiffre d'affaire (23%). De plus, le passage au nouveau régime de micro-entrepreneur en 2014 s'est traduit par l'augmentation du plafond passé de 32 900€ à 70 000 € de chiffre d'affaires annuel maximum pour les activités de prestations de service.

Des freelances apprécient ce régime pour démarrer une activité ou pour exercer une activité en complément d'une activité principale et de plusieurs activités (les *slashers*). C'est par exemple le cas de ce rédacteur en chef d'un magazine culturel en ligne associatif dont il est salarié. Après son doctorat en philosophie et une expérience comme salarié dans un journal, ce dernier entreprend cette activité médiatique en ligne mais peut également en parallèle s'investir, avec son statut de micro-entrepreneur, dans diverses activités secondaires (auteur, formateur, interventions à des émissions TV...), non liées à la création de contenus numériques : *« Ce qui est important est la joie de vivre au travail. Cette multi-activité est pour moi une manière d'orienter mon énergie dans différents projets. Ça me fait du bien d'avoir des activités connexes car je sors du*

⁹⁸ Une photographie du marché du travail en 2017, INSEE, avril 2018

numérique avec ma micro-entreprise. C'est différent et pas lié à la chronophagie du web » (rédacteur en chef d'un magazine pureplayer, *slasher* / auto-entrepreneur).

Mais avec l'ancienneté, les freelances optent souvent pour un autre statut, pour tenter de bénéficier des protections sociales du statut de salarié en CDI. On a ainsi les statuts d'entreprise individuelle (EI), d'entreprise individuelle à responsabilité limitée (EIRL) et d'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL) sont les plus choisis par les freelances qui dépassent le statut du micro-entrepreneur. Les cotisations sont un peu plus élevées (30% du CA) mais il est possible de déduire des frais professionnels des bénéfices et de déduire la TVA payés à des fournisseurs.

La SAS (société par actions simplifiée) et la SASU (société par actions simplifiée unipersonnelle) sont d'autres statuts choisis par les freelances. Ils permettent aux freelances d'assimiler leur statut à celui des salariés, c'est à dire de payer quasiment les mêmes cotisations qu'un salarié et donc de bénéficier des mêmes droits, à l'exception des allocations chômage. Des entrepreneurs continuent ainsi de développer leurs activités sous ce régime, comme l'évoque une « directrice artistique », qui a choisi ce statut, car elle n'aime pas « la paperasse », et l'évolution du statut lui a permis d'accompagner son développement. Mais, son activité étant à la fois stabilisée et lui « permet d'en vivre », elle a choisi de se tourner vers la « Maison des artistes » pour la protection sociale que ce statut apporte. C'est également la raison pour laquelle les web-crétifs interrogés optent pour le portage salarial et les coopératives d'activité et d'emploi (CAE), avec des cotisations sociales plus élevées, qui permettent de bénéficier des mêmes droits que les salariés, y compris, des allocations chômage.

Jongler entre ces multitudes des statuts, faire souvent l'impasse sur des droits sociaux et accepter ce que Moulier-Boutang (2010) appelle « le précarat cognitif », à savoir « une incertitude permanente, une variation de revenu très forte et récurrente » contaminées aussi par « le caractère hybride du revenu constitué d'honoraires réguliers, d'argent liquide et de subventions, qu'elles prennent la forme de la commande publique ou du soutien à l'emploi » paraît pour nos participants à l'enquête une extension de la condition de travailleur-crétif de contenus, voire de travailleur-artiste aujourd'hui. Néanmoins, si pour se lancer, les statuts précaires sont davantage acceptés, nos participants à l'enquête restent attachés aux droits sociaux et au modèle de la protection sociale du salariat et lorsque leur activité est assez développée, ils modifient leur statut, pour un plus protecteur (salariat, Maisons des artistes, SARL, etc.)

Pour autant, la vision enchantée d'un travailleur créatif qui serait moins subordonné aux logiques du capitalisme relève de la production idéologique. Certains travaux (Kogan, Andonova, 2019) interrogent l'omniprésence de cette injonction à la créativité et la dimension idéologique sous-jacente. D'autres travaux portant sur les professionnels de la communication numérique montrent bien l'existence de tensions à l'œuvre entre d'une part, les valeurs de liberté portées par divers discours professionnels, et d'autre part, les effets de précarité associés notamment au statut « freelance » de ces travailleurs. En effet, leurs activités sont soumises aux exigences du

capitalisme néolibéral, que ce soit à travers « la construction de la flexibilité comme idéal au sein d'un entrepreneuriat de soi » ou la remise en cause de principes éthiques pour répondre aux objectifs économiques dictés par le marché (Anciaux et al, 2018).

2. Réorganisations spatio-temporelles : au-delà de la figure du “bohème”

Lorsque l'on parle du travail créatif indépendant deux conceptions héritées et pourtant encore prégnantes semblent se confronter. D'un côté - la vision instaurée du travail, héritée du fordisme et formée autour de toute une série de mécanismes visant à assurer « l'unité matérielle, spatio-temporelle et symbolique d'un espace-temps du travail strictement circonscrit des autres sphères d'activité sociale » (Patrascu, 2018) et d'un autre côté - la vision enchantée du créatif-bohème libéré des contraintes spatio-temporelles, vie bohème qui devient même une condition de la création : « C'est à l'occasion de l'invention de la vie d'artiste comme vie de bohème, en continuité avec la vie du rapin ou de l'étudiant, que s'élabore cette temporalité aux cadres flous, aux rythmes nycthémeraux inversés, ignorant les horaires et l'urgence (sinon celle que l'on s'impose à soi-même), rapport au temps incarné dans la disposition poétique comme pure disponibilité au monde fondée en réalité sur la distance au monde et à tous les soucis médiocres de l'existence ordinaire des gens ordinaires » (Bourdieu, 1997, p.323).

Ainsi, le travail des créatifs indépendants dans le contexte numérique, se rapprocherait davantage de l'« œuvre » que du « labor » (Arendt, 1958). Alors que le travailleur - *homo aeconomicus* (Foucault, 2004) - se voit soumis à des rythmes de travail imposés et que « tout son temps disponible est, de droit et naturellement, temps de travail appartenant au capital et à la capitalisation » (Marx, 1963, p.799), le créatif indépendant - plus proche de l'artiste que du salarié classique serait libéré de cette imposition de l'extérieur du stricte cadrage spatio-temporel et des agencements disciplinaires (Foucault, 1975) sous-jacents.

Son temps de travail se rapprocherait ainsi davantage du *skholè*, ce « temps employé librement à des fins librement choisies et gratuites qui, comme chez l'intellectuel ou l'artiste, peuvent être celles d'un travail, mais affranchi, dans son rythme, son moment et sa durée, de toute contrainte extérieure, et en particulier de celle qui s'impose par l'intermédiaire de la sanction monétaire directe » (Bourdieu, 1997, p.322), et donc un « temps libre et libéré des urgences du monde qui rend possible un rapport libre et libéré à ces urgences, et au monde » (Bourdieu, 1997, p. 10). Et « puisque le temps de travail physique n'est pas l'étalon de mesure correct » il serait ainsi « ridicule de comptabiliser le temps de travail artiste à celui d'une présence dans un bureau » (Moulier-Boutang, 2010).

Nos premiers retours des participants à l'enquête laisse néanmoins entrevoir un certain attachement des web-créatifs indépendants à la vision héritée et dominante du travail lié à un espace-temps circonscrit et différencié des autres activités sociales. Ainsi nous pouvons citer des

personnes exprimant des craintes liées au remplissage des fiches-activités-temps : « *cela me fait peur, je vais prendre conscience du temps que je perds* », nous dit une personne et une autre « *bah, tu vas voir il y aura beaucoup trop de Facebook* ».

De plus, certains illustrateurs numériques ou graphistes rencontrés insistent sur leur besoin de séparation entre travail et domicile. L'argument « *chez moi j'ai la possibilité de travailler quand je veux, mais aussi rien faire* » est présenté comme un risque les incitant à fréquenter les espaces de *co-working*. Citons quelques témoignages :

« j'en avais marre d'être seule, je voulais voir du monde, avoir des collègues de travail », « il m'est devenu impossible de travailler de chez moi, je n'avais pas de bureau fixe ni de lieu..., je travaillais dans mon lit, dans mon salon, j'en avais marre », « j'avais envie d'avoir un bon rythme, aller au travail vers 10h, rentrer le soir », ou alors « chez moi, je me trouvais toujours autre chose à faire, à manger, un café, du ménage, il fallait que je me trouve un bureau ailleurs, assez loin pour pouvoir faire un peu de marche, et avec des gens sympas. Mais je voulais pas que ça ressemble trop à mon ancienne boîte non-plus ». Et aussi « depuis que je suis ici (espace de co-working), j'ai boosté mon activité, je me mets beaucoup plus facilement au travail... ».

Cependant, la liberté permise par le hors-cadre managérial reste appréciée et s'illustre par leur souhait de choisir les jours où ils travaillent dans ces espaces, ou de segmenter leurs journées. Ainsi, le travail d'indépendant permet d'être « libre de son emploi du temps », pour reprendre une formule récurrente des entretiens. Ainsi, une des personnes raconte que dans le cadre de sa reconversion, un coach destiné aux entrepreneurs l'a formée à identifier son biorythme dans trois domaines : la créativité, le travail-productif et le réseau, afin de mieux caler ses différentes activités en fonction de son propre rythme. Elle a beaucoup apprécié cette approche et le statut d'indépendante lui permet de l'appliquer facilement.

Cette liberté revendiquée leur permet aussi de faire uniquement des demi-journées de travail (matin à domicile ou loisirs et après-midi de travail au *co-working*) ou encore de mieux concilier leur vie personnelle (de parent notamment) et leur vie professionnelle, que le cadre du salariat et cela, parfois au détriment de revenus réguliers. Cette expérience du travail peut aussi être souvent d'autant plus recherchée que plusieurs peuvent avoir eu une ancienne vie professionnelle comme salarié (dans l'informatique, maquettiste dans un journal ou salarié en agence de communication notamment) et être issus de formations initiales non orientées vers le graphisme.

Pour autant, cette liberté s'incarnant par la volonté de s'émanciper du « temps de travail » ne se fait pas au détriment d'une exigence sur le travail tarifé et sur les prestations aux clients. Les graphistes peuvent par exemple évaluer leur temps passé sur une image et vendre plus cher selon le temps de travail passé. Cet argument peut d'ailleurs être uniquement un affichage de professionnalisme pour le client : « *Je ne calcule pas mon temps en réalité, mais c'est une unité facilement mesurable pour le client* » (illustrateur numérique fréquentant l'espace Le Loft).

« Effectivement, je tarife ma journée de travail, avec un tarif fixe : 350 euros/jour, mais c'est le temps de travail reste relatif » (web-designer free-lance). Dans le cas d'un site web réalisé avec WordPress, un prix du marché s'impose tacitement en fonction du nombre de fonctionnalités proposées. Avec l'expérience, les web-graphistes connaissent les prix et ne peuvent y déroger. *« Mon jeune associé me demandait s'il devait compter le nombre d'heures qu'il avait passé sur la conception du site pour facturer. Je lui ai dit que surtout pas ! Le site on va le facturer tant, et donc il ne faut pas que tu y passes plus de tant d'heures ! »* Ou, un autre web-crétif avançait : *« une vidéo-cagette, on la facture 200 €, sinon une vidéo un peu pro avec du montage et du son, on la facture 2 000 € »*.

3. Au-delà de la figure de l'artiste-libre dans son expression artistique : Assujettissement aux normes du marché

Prégnance de la vision enchantée du travail artistique

La vision romantique du travail artistique porte « un regard distancié et négatif sur la société industrielle, capitaliste et bourgeoise » (Chiapello, 1998). Cette vision reste très présente dans la critique marxiste du travail en considérant que l'artiste au contraire du bourgeois et du prolétaire, se situe en dehors de l'industrie productiviste, il est « anti-matérialiste » et « anti-utilitariste » (Chiapello, 1998, p.16) et il a la liberté du désengagement du travail. « Sans doute a-t-il (A.Smith) raison de dire que le travail dans ses formes historiques – esclavage, servage, salariat – apparaît toujours comme un travail rebutant, comme un travail forcé imposé de l'extérieur, en face duquel le non-travail apparaît comme la “liberté” et le “bonheur” » (Marx, 1857-1858, p. 101).

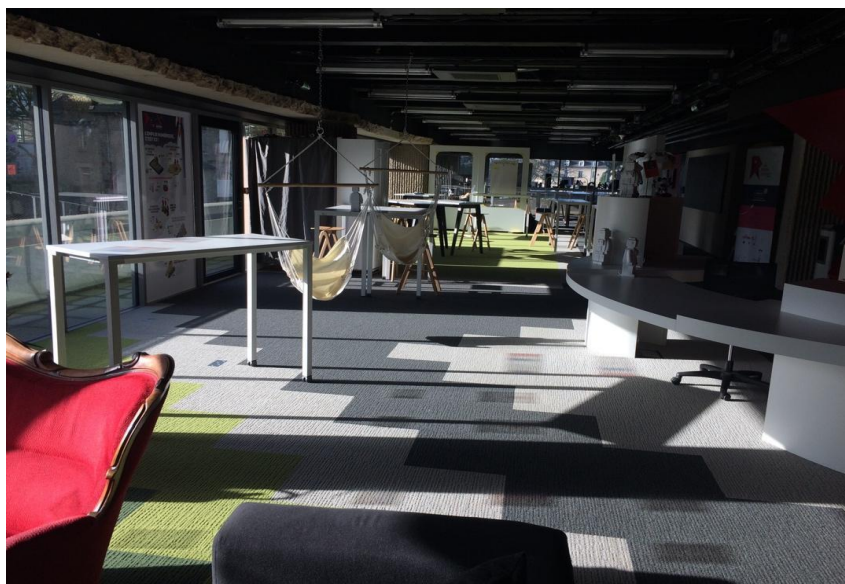
Cette distinction apparaît également chez Hannah Arendt, même si sa conception du travail reste plus large, en y englobant aussi les activités domestiques accomplies dans le cadre de la famille et donc les activités n'impliquant pas des transactions monétaires. En effet, selon Arendt, la vision marxiste du travail qui appelle « travail » aussi bien « le travail forcé » que l'activité libérée du règne de la nécessité, « nous laisse la triste alternative de choisir entre l'esclavage productif et la liberté improductive » (Arendt, 1958, p.118) et appelle à un renouvellement des catégories. La distinction proposée par Arendt s'opère ainsi entre « œuvre » et « labor » et s'inscrit dans l'héritage d'une vision antique, distinguant les arts de la production (poiesis) et les arts d'exécution. Arendt explique que si cette distinction n'est pas portée par les théories modernes du travail elle est présente dans le langage quotidien, qui dispose de mots différents pour les désigner : « Le grec distingue *ponein* et *ergazesthai*, le latin *laborare* et *facere* ou *fabricari*, l'anglais *labor* et *work*, l'allemand *arbeiten* et *werken* » (Arendt, 1958, p. 92). Ainsi l'artiste, « est le dernier "ouvrier" dans une société du travail » (Idem, p.143) ; il est davantage proche de l'*homo faber* que de l'*animal laborans*, et son activité - l'œuvre s'oppose au labeur du travailleur taylorien.

Le fort développement des « professions artistiques et culturelles » (Menger, 2010, p.205) et des *creative industries* de ces dernières années ne semble pas affaiblir, du moins dans l’imaginaire collectif, l’association entre ces nouvelles professions artistiques auxquelles les web-créatifs sont attachés et l’idée d’épanouissement dans la création, et la liberté d’expression esthétique. Ainsi pour caractériser les *creative workers* Menger énumère : « flexibilité et adaptabilité du comportement individuel, goût du risque, capacité de réaction face à l’imprévu, aptitude à la pensée divergente et intuitive » (Menger, 2009).

Malgré des études et enquêtes montrant la grande incertitude en termes de revenus et temps de travail de ces travailleurs créatifs, de la multiplication des activités et « boulots alimentaires », la discontinuité excessive de l’activité et une protection sociale dépendante des statuts choisis, le glissement vers l’enchantement idéologique du travail de cette nouvelle « classe créative » s’opère aussi bien dans les discours que des pratiques.

Dans notre terrain, l’analyse des espaces de *co-working* visités laisse entrevoir l’importance accordée à l’intégration de ces nouveaux discours idéologiques dans les lieux. En premier lieu, concernant le design des lieux, plusieurs équipements présents dans ces espaces, et pouvant s’apparenter à des dispositifs communicationnels, matérialisent la porosité entre travail et hors-travail. Ils incarnent la matérialité de l’idéologie du « bonheur au travail » et laissent à penser que le repos, voire le jeu, sont des caractéristiques aujourd’hui du monde du travail, comme l’illustrent notamment ces équipements (baby-foot et hamak) que l’on peut retrouver dans les espaces de la French Tech et un toboggan dans un espace *co-working* privé.





Baby-foot et hamak, French Tech Rennes



Toboggan, espace du Loft

Ces dispositifs communicationnels dédiés aux loisirs, aux jeux, au repos et à la détente, qui participent de l'investissement subjectif au travail, sont vendus par les responsables de ces espaces comme des conditions du « bonheur au travail » (pour reprendre les titres affichés par ces les animateurs du Loft, respectivement « directeur du bonheur » et « chargée du bonheur »). Force est aussi de constater que ces dispositifs contrastent avec l'aspect réglementaire du lieu, qui constitue un cadre plus rigide pour les *co-workers* (vider les poubelles, processus normé de

fermeture du lieu, plusieurs caméras de surveillance bien que la « confiance » soit pourtant mise en valeur dans les discours).

En second lieu, les équipes d'animation de ces tiers-lieux organisent la convivialité via des événements (virée à St-Malo ou escape-game pour le Loft, petits déjeuners du vendredi pour la French Tech...). Les entretiens menés auprès de ces médiateurs témoignent de leur volonté de construire une « offre » aux entreprises différenciant d'autres structures existantes au sein du territoire, à l'instar des pépinières (dont l'atmosphère de travail est perçue comme différentes). Des animateurs peuvent expliquer que les « créatifs » constituant en partie leur public ne rechercheraient pas uniquement le profit économique, mais du sens au travail, et auraient moins d'ambition en matière de conquête de marché que les entreprises fréquentant d'autres dispositifs de développement économique, et qui s'adressent de surcroît davantage aux salariés ou des entrepreneurs ayant d'ambition en matière de développement de chiffre d'affaire. Ainsi, ces dispositifs laissent à penser à une certaine contre-culture, alors même que les web - créatifs nomades participent aux normes du marché et les intègrent à leur activité.

L'assujettissement des travailleurs indépendants du numérique aux normes du marché

Cette vision enchantée du travail artistique semble néanmoins s'affaiblir dans le contexte de la « triple conversion » : celle de l'artiste en créateur-entrepreneur ; celle du travailleur culturel en travailleur indépendant de l'immatériel et des biens symboliques, celle de l'utilisateur en auto-producteur culturel (Bouquillion, Miège, Moeglin, 2014). L'origine de cette évolution remonte au gouvernement de Margaret Thatcher qui avait commandé un rapport officiel *Making a business of Information*. Les industries liées aux TIC et à la créativité y sont présentées comme le secteur le plus porteur de croissance. « Le premier objectif était de mieux conditionner le soutien public aux artistes et créateurs à leur soumission aux impératifs de la valorisation optimale. L'injonction créative consiste alors à enjoindre aux artistes et créateurs de ne pas opposer mais bien au contraire d'articuler les exigences esthétiques à des exigences entrepreneuriales. Leurs productions doivent être conçues selon des modalités permettant une maîtrise des coûts et une valorisation la plus large possible en particulier pour profiter des potentialités offertes par les TIC » (ibid). Ces perspectives seront reprises et développées au sein de différents rapports officiels en Europe et plus largement ensuite (Bouquillion, Le Corf, 2010). Ce tournant créatif, est ainsi une des traductions du tournant libéral des années 80 qui conduit à une orientation marchande de la culture et de la créativité.

Les logiques économiques du secteur créatif numérique auxquelles les web-créatifs indépendants doivent se rapporter semblent assez paradoxales dans le sens où la revendication créative qui en appelle largement à l'expression de la singularité de chacun se voit confrontée aux contraintes marchandes, qui dans le monde créatif impliquent aussi des formes esthétiques dominantes. Certains participants à notre enquête rendent compte de ce paradoxe et de la nécessité de « faire avec » les normes du marché, à savoir avec la concurrence et les attentes des « clients » tout en faisant parfois l'impasse sur l'expression de leur « style ». D'un côté, la concurrence implique

une standardisation des tarifs pratiqués, de l'autre, la prise en compte des attentes des clients implique pour nos créatifs, la nécessité d'intégrer les tendances esthétiques dominantes. Deux stratégies semblent être déployées par les web-crétifs participants à notre enquête : certains essaient de s'y distinguer en affirmant un style très personnel (comme cet illustrateur numérique spécialisé dans les personnages d'animaux anthropomorphiques avec comme source d'inspiration Bugs Bunny) ; d'autres, plus nombreux, renoncent à l'affirmation d'un style personnel au profit des tendances dominantes sur le marché des biens symboliques. L'influence croissante de ces tendances esthétiques dominantes conduit nos participants à consulter quotidiennement des sites de galerie en ligne (tumblr, furaffinty, inkbun, weasyl, pinterest, instagram...), à suivre des influenceurs et les utiliser pour s'inspirer, pour inspirer leurs clients ou pour y poster de contenus.

Conclusion

« Les activités créatrices sont incertaines dans le cours de leur réalisation et incertaines dans la valeur qui leur est attribuée, dans un espace de concurrence et de sélection » (Menger, 2018). Cependant, nos premiers résultats de la phase exploratoire de notre recherche nous montrent comment les web-crétifs font face à cette incertitude en jouant sur plusieurs dimensions : ils s'orientent vers des statuts qui leur permettent de cotiser et bénéficier de prestations sociales, pour réduire la précarité de leur activité; ils investissent facilement les espaces de *co-working* pour reconstruire les normes spatio-temporelles du travail fordiste salarié; enfin, ils composent entre, d'un côté, une production individuelle et authentique propre à leur univers (esthétique, valeur), et les tendances esthétiques dominantes du marché.

Annexe

	Activité	Statut
1	Conseil et Communication	SARL unipersonnelle (EURL)
2	Communication web	Micro-entrepreneur
3	Infographiste	SARL Co-gérant (1/2)
4	Photographe Web graphiste	SARL unipersonnelle
5	Directrice artistique	Micro-entrepreneur

6	Photographe Web graphiste	Micro-entrepreneur
7	web-graphiste	SARL Co-gérant (1/2)
8	Responsable de projets	SASU
9	Web / audio-visuel	Micro-entrepreneur
10	Illustratrice	Micro-entrepreneur
11	web-designer	Micro-entrepreneur/ salarié à mi-temps
12	Illustrateur numérique	Micro-entrepreneur
13	Slasher : Rédacteur en chef /Magazine pure player	Salarié et Micro-entrepreneur
14	Graphiste	Artiste adhérent à la Maison des artistes
15	Graphiste / Artiste	Personne physique (Infogreffe)
16	Dessinateur BD num	Personne physique (Infogreffe)
17	Animatrice French Tech	Salariée CDI TP
18	Animatrice Co-working	Salariée CDI TP
19	Graphiste	Chômage/micro-entrepreneur/ doctorante
20	Graphiste	Micro-entrepreneur /Chômage

Bibliographie

ANCIAUX, Arnaud, CARBASSE, Renaud, MILLETTE, Josianne, *et al.* Liberté et précarité comme nouvelles valeurs?. *Revue Communication & professionnalisation*, 2018, no 7, p. 98-123.

ARENDT, Hannah. *La Condition de l'homme moderne*. Paris : Calmann-Levy. See Tterialt, 1958

ARTHUR, Michael B., ROUSSEAU, Denise M. The boundaryless career as a new employment principle. *The boundaryless career : A new employment principle for a new organizational era*, 1996.

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

BOUQUILLION, Philippe, MIEGE, Bernard et MOEGLIN, Pierre. *L'industrialisation des biens symboliques : Les industries créatives en regard des industries culturelles*. Presses Universitaires de Grenoble, 2013

BOUQUILLION, Philippe, MIEGE, Bernard et MOEGLIN, Pierre. « Déconstruire la notion de créativité : problèmes et enjeux d'une triple conversion » in Andonova Y., Kogan A-F, Wilhelm C. (dir.), « *Injonction de créativité et création sous contrainte : parallèles entre secteur culturel et monde du travail à l'épreuve du numérique* ». Actes du colloque. 82ème Congrès de l'ACFAS, Université Concordia, Montréal, Canada, 12-16 mai 2014.

BOUQUILLION, Philippe et LE CORF, Jean-Baptiste. « Les industries créatives dans les rapports officiels européens ». Rapport pour le département des études, de la prospective et des statistiques du ministère de la Culture et de la Communication, Avril, 46 p. 2010

BOURDIEU, Pierre, *Méditations pascaliennes* [1997], Paris, Seuil, coll. « Points », 2003.

CAVES, Richard. (2002). *Creatives Industries, Contracts between art and commerce*. Cambridge, London : Harvard University Press.

CHAUDET, B ; PÉRIBOIS, C. (2014). « Une enquête géo-photographique participative pour interroger les modes d'habiter des seniors tourangeaux : une proposition méthodologique ». *Norois. Environnement, aménagement, société*, n° 232, p. 2334. <https://doi.org/10.4000/norois.5147>

CHIAPELLO, Eve. *Artistes versus managers : le management culturel face à la critique artiste*. FeniXX, 1998.

FLORIDA, R. (2002). *The Rise Of The Creative Class : And How It's Transforming Work, Leisure, Community And Everyday Life*. New York, NY : Basic Books.

FOUCAULT, Michel. *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Paris : Gallimard, 1975.

FOUCAULT, Michel. *Naissance de la biopolitique*. Paris : Gallimard/Seuil 2004.

GRAMACCIA, Gino. La coprésence sociale : un objet émergent en communication des organisations. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, 2015, no 13, p. 33-43.

HARPER, Douglas. Talking about pictures : A case for photo elicitation. *Visual studies*, 2002, vol. 17, no 1, p. 13-26.

KOGAN, Anne-France ; ANDONOVA, Yanita « De quoi la créativité est-elle le nom ? », *Communication* [en ligne], vol. 36/1, 2019.

LE CORF, Jean-Baptiste. « Médiation de l'information professionnelle et gestion des connaissances dans les clusters d'industries culturelles et créatives », *Communication et Management*, vol 12, n° 1, p. 97-116. 2015

MALT & OUISHARE. *Étude Freelancing en France 2018. Freelances et fiers de l'être. Portrait d'une nouvelle catégorie de travailleurs*, rapport. 2018

MARX, Karl. *Le Capital, livre I, Œuvres I*. Paris : Gallimard, La Pléiade, 1963.

MENGER, Pierre-Michel. *Portrait de l'artiste en travailleur*. Paris : République des Idées & Seuil, 2003

MENGER, Pierre-Michel. *Le travail créateur. S'accomplir dans l'incertain*, Paris : Gallimard / Seuil, 2009

MENGER, Pierre-Michel. Le travail créateur dans les arts. *Mil neuf cent. Revue d'histoire intellectuelle*, 2018, no 1, p. 115-133. <https://www.cairn.info/revue-mil-neuf-cent-2018-1-page-115.htm>

MOULIER-BOUTANG, YANN. *Le capitalisme cognitif : la nouvelle grande transformation*. Éd. Amsterdam, 2007.

MOULIER-BOUTANG, Yann. Art et capitalisme cognitif. *L'Observatoire*, 2010, no 3, p. 43-48.

POIZAT, Jean-Claude. Extension illimitée du domaine du travail. *Le Philosophoire*, 2010, no 2, p. 47-54.

PATRASCU, Marcela. « Le travail des web-crétifs : "hors-travail" et investissement subjectif », Congrès de la SFSIC - Création, Créativité et Médiations, 13-15 juin 2018, MSHPN, Paris, Pré-actes Vol.2, pp.272-282, http://www.sfsic.org/attachments/article/3280/Pré-actes_vol2_-_congres_SFSIC_2018.pdf

SARAH, Pink. *Doing Visual Ethnography. Images, Media and Representation in Research*. London : Sage 2001.

ROUCH, Jean-Pierre. Une approche compréhensive des emplois du temps : cahiers-temps et chronostyles. 2006), *Les temporalités sociales : repères méthodologiques*, Ed. Octares, France, 2006, p. 105-119.

SIMMEL, Georg. « Excursus sur la sociologie des sens », in *Sociologie*. Etudes sur les formes de la socialisation. Paris : PUF, pp. 629-644, 1999

L'Agence France Locale : une communication ambiguë pour une gouvernance hybride ?

Muriel MICHEL-CLUPOT (1), Serge ROUOT (1)

1 : Université de Lorraine, CEREFIGE (EA 3942)

Mots clés : Agence France Locale, communication financière, analyse textuelle

Résumé

Banque par et pour les collectivités locales, l'Agence France Locale (AFL) constitue une innovation majeure dans le financement territorial. Les collectivités deviennent actionnaires de cette entité qui lèvera des fonds sur les marchés, pour prêter ensuite à ses adhérents. Cette création est souvent avancée comme une garantie contre les dérives dans la conception des produits, telles l'épisode des emprunts structurés. Après la disparition du leader du secteur Dexia CL, les collectivités s'organisent. Renaît alors l'idée des émissions obligataires groupées pour rendre accessibles les marchés de capitaux aux plus petites d'entre elles. Malgré l'existence d'un actionnariat, l'objectif n'est pas ici la réalisation de bénéfices : ceux-ci seraient, le cas échéant, réintégrés aux fonds propres pour en accroître la surface financière. Le coût des capitaux levés et donc ensuite le coût du crédit en seraient amoindris ; ceci profiterait à toutes les collectivités emprunteuses.

Les collectivités locales sont donc tout à la fois actionnaires et clientes de l'AFL. Du point de vue de sa gouvernance, il y a par conséquent, l'apparence d'une hybridation entre les pilotages bien connus d'une société anonyme et d'une banque coopérative. Au sein de la première, actionnaires et clients ne présentent pas une totale convergence d'intérêts : les dirigeants pourraient faire prendre plus de risques aux clients, en développant des produits plus rentables. Au sein de la seconde, il existerait un contrôle du risque plus partagé entre sociétaires et clients, qui sont tout à la fois les uns et les autres (Ory et al., 2006).

Dès lors, quelle gouvernance l'AFL développe-t-elle ? La théorie de l'agence s'intéresse à la relation liant le mandant (ou principal) qui a confié une gestion à son mandataire (ou agent), et par là même, la vérification de la part du principal du respect de ses intérêts par l'agent (Jensen, Meckling, 1976). Ainsi, dans les coûts d'agence, figurent des coûts de contrôle d'une part, assumés par les actionnaires pour leur garantir que les dirigeants maximisent bien la valeur de l'entreprise et des coûts de dédouanement d'autre part, engagés par les dirigeants pour « rassurer le principal sur la crédibilité des engagements pris » (Charreaux, 2000, p. 206). Ce dernier

élément prend la forme d'une communication financière, « outil de contrôle et de protection des actionnaires contre l'opportunisme du dirigeant » (Paturel et al., 2006), et concrètement de rapports annuels d'activités ou financiers.

Traditionnellement, la communication financière répond aussi à des obligations légales ou réglementaires, visant à protéger les investisseurs, à informer les tiers, à assurer une transparence sur le marché (Léger, 2010). Quelle communication l'AFL pratique-t-elle en définitive ?

Si « l'image [...] se construi[t] en déployant des activités de séduction dûment choisies pour intéresser une cible particulière » (Dagenais, 2015, P. 15), à qui parler en effet ? A des collectivités actionnaires, en charge de services publics locaux et garantes de l'intérêt général ? A des collectivités clientes, soucieuses de lever des fonds à moindre coût, donc intéressées par la présentation d'une forte solvabilité et qui, comme les investisseurs obligataires, sont à la recherche d'une signature de qualité ?

L'AFL aurait-elle une alternative à une communication ambiguë ? Peut-elle éviter le « camouflage du schisme entre performance économique axée sur l'intérêt individuel et rôle social fondamental » (Benoit, 2001, p. 4), autrement dit entre rentabilité financière et missions territoriales ? Dans l'intérêt de l'organisation et conformément à des collectivités tout à la fois actionnaires et clientes, l'ambiguïté de la communication semble de mise pour défendre une performance publique locale, tout en valorisant une performance strictement financière. Pour ne prendre que l'exemple emblématique de la baisse continue des dotations de l'État, il faut savoir allier un discours reconnaissant une décentralisation financière incomplète et un discours dédramatisant l'impact sur les budgets locaux ou la solidité financière de l'émetteur collectivité locale.

Nous proposons l'étude de la communication financière de l'AFL, à savoir ses rapports financiers et d'activités, pour juger des ambiguïtés, incertitudes et non-dits à l'œuvre.

La méthodologie de recherche déployée repose sur l'étude de la structuration des trois premiers rapports annuels de cette jeune banque, de verbatim, mais aussi de leur analyse textuelle, à l'aide du logiciel Alceste (Analyse des Lexèmes Cooccurents dans un Ensemble de Segments de Texte). Il permet l'analyse approfondie d'un corpus (Gavard-Perret et al., 2008), révélant notamment les termes les plus significatifs, le vocabulaire choisi, les cooccurrences.

Une communication ambiguë pourrait révéler le statut hybride des collectivités locales adhérentes de l'AFL, entre actionnaires et clientes, puis consécutivement, une gouvernance hybride. Mais réciproquement, les premiers contenus communicationnels pourraient contribuer à façonner l'identité de cette nouvelle banque.

Bibliographie

- BENOIT D., « La fin justifie-t-elle les moyens ? Techniques de communication d'entreprise et éthique », in *La communication d'entreprise - Regards croisés Sciences de Gestion / Sciences de l'information et de la communication*, Actes du 5ème colloque du Centre de Recherches en Information et Communication, Nice / 6-7 décembre 2001
- CHARREAUX G., « La théorie positive de l'agence : positionnement et apports », *Revue d'économie industrielle*, Vol 92/2-3, 2000, pp. 192-214
- DAGENAIS B., « L'ambiguïté du discours public de l'entreprise : entre générosité et mensonge », *Communication et organisation*, Vol. 47, 2015, p 13-30
- GAVARD-PERRET M., GOTTELAND D., HAON C. et JOLIBERT A., *Méthodologie de la recherche*, Pearson Education, Paris, 2008
- JENSEN M., MECKLING W., « Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, Vol 3/4, 1976, pp 305-360.
- LEGER J.-Y., *La communication financière*, Dunod, Les Topos, Paris, 2010
- ORY, J.-N., JAEGER M., GURTNER E., « La banque à forme coopérative peut-elle soutenir durablement la compétition avec la banque SA ». *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.9, n°2, 2006, p 121-157
- PATUREL R., MATOUSSI H., JOUINI S., « Les motivations de la communication financière des entreprises françaises et britanniques à travers le Web », *Colloque AFFI*, Poitiers, juin 2006

Les logiques managériales des nouvelles façons de travailler : ambiguïtés et silences dans les critiques sur NWOW (New Ways of Working)

Jan ZIENKOWSKI (1), Marie DUFRASNE (1), Sabri DERLINÖZ (1), Geoffroy PATRIARCHE (1)

1 : UC Louvain, Saint-Louis Bruxelles, PReCoM

Mots clés : Nouvelles méthodes de travail (NWOW), logiques d'interprétation, analyse de discours

Résumé

Le monde du travail de bureau est en train d'être transformé par un dispositif techno- managérial souvent appelé NWOW (New Ways of Working). NWOW fait généralement référence à : (1) des modalités de travail flexibles dans l'espace et dans le temps, telles que le télétravail, les bureaux partagés et le coworking; (2) stratégies de gestion participative; (3) reconfigurations organisationnelles telles que des équipes autogérées; et / ou (4) l'intégration des technologies de l'information et de la communication dans les pratiques de travail quotidiennes (Taskin, Ajzen et Donis, 2017, p. 69). Cependant, aucune de ces pratiques n'est nouvelle à proprement parler (voir van Meel, 2011).

L'appareil NWOW est censé remodeler la nature du travail de bureau ainsi que les subjectivités de ceux qui l'exercent (Bührmann & Schneider, 2008). Les NWOW sont souvent présentés comme un moyen de réduire les coûts et d'accroître l'efficacité ou la productivité de l'organisation, mais le discours des gestionnaires et des consultants décrit NWOW comme un bouleversement culturel visant à concrétiser des valeurs telles que l'autonomie, la créativité, la flexibilité, la collaboration, une orientation vers des résultats, et la confiance (Hambye, Mariscal et Siroux, 2013, p. 98; Taskin, Ajzen et Donis, 2017, p. 72).

Tandis que certains auteurs soutiennent que la nouveauté de la "vraie" NWOW réside dans une "philosophie de gestion" visant à démocratiser les régimes de travail en transformant le travailleur de bureau en une entité plus autonome, collaboratif, flexible et confiant (Taskin et al., 2017, p. 69), nous estimons que les "vrais" NWOW n'existent pas en tant que tels. Il existe en effet un discours prototypique de NWOW articulé par des sociétés de conseil et des sources d'autorité de gestion. Cependant, le discours de NWOW change en fonction de la manière spécifique dont les acteurs sociaux articulent ses éléments en fonction de logiques de gestion interprétatives bien spécifiques (Glynos & Howarth, 2007).

Dans cet article, nous nous concentrerons sur les divergences entre la rhétorique officielle de NWOW trouvée dans les documents et les directives organisationnels, d'une part, et les logiques d'interprétation utilisées par les employés de bureau qui donnent un sens aux changements liés à la NWOW dans les organisations publiques et privées, d'autre part. Nous nous intéresserons plus particulièrement aux manières ambiguës dont les employés de bureau se positionnent par rapport aux pratiques discursives de NWOW. Nous fournissons une analyse des types de critiques visant NWOW tout en tenant compte des silences qui restent.

Pour ce faire, nous effectuons une analyse de discours. Nous analysons des documents et des données d'interviews recueillies dans cinq organisations belges impliquées dans le passage à NWOW. Notre analyse qualitative s'appuie fortement sur le concept de logique tel qu'il a été développé dans le cadre poststructuraliste de l'école d'Essex de l'analyse théorique du discours (Glynos & Howarth, 2007; Zienkowski, 2017). Le concept de logique fait référence à une régularité discursive qui fournit une cohérence interprétative pour l'articulation d'un ensemble complexe de positions de sujet, d'énonciations, de normes, de valeurs et de pratiques.

Nous avons identifié quatre logiques de gestion dans nos entretiens avec des employés de bureau d'organisations publiques et privées en transition vers la NWOW. Les logiques managériales visent à aligner les subjectivités des travailleurs sur les valeurs, les objectifs, les missions et les intérêts de l'organisation. Nous avons identifié une logique de gestion néolibérale dominante qui sert de point de référence pour les adhérents et les critiques des pratiques de la NWOW. De plus, nous avons isolé une logique managériale «humaine», une logique participative, une logique pseudo-participative et une logique d'intérêt public structurant les interprétations de nos interlocuteurs.

En comparant le fonctionnement de ces logiques dans les données de nos entretiens avec la manière dont le discours de gestion idéal-typique est articulé dans les documents produits par les sources organisationnelles d'autorité, nous essayons de faire la lumière sur le côté sombre d'un discours NWOW autrement célébré.

Bibliographie

BÜHRMANN, A. D., & SCHNEIDER, W., *Vom Diskurs Zum Dispositiv : eine Einführung in die Dispositivianalyse*. Bielfeld : transcript Verlag, 2008

GLYNOS, J., & HOWARTH, D., *Logics of critical explanation in social and political theory*. London : Routledge, 2007

HAMBYE, P., MARISCAL, V., & SIROUX, J.-L., Le capitalisme neo-libéral et la réalisation de soi par le travail. In H. BUCLIN, J. DAHER, G. CHRISTAKIS, & P. RABOUD (Eds.), *Penser l'émancipation : offensives capitalistes et résistances internationales*, Paris : La Dispute, 2013, pp. 87-109

TASKIN, L., AJZEN, M., & DONIS, C., Chapter 5 : New Ways of Working : from smart to shared power. In V. MUHLBAUER & W. HARRY (Eds.), *Redefining management : smart power perspectives*. Cham : Springer., 2017, pp. 65-79

VAN MEEL, J., The origins of new ways of working : office concepts in the 1970s. *Facilities*, 29(9), 2011, pp. 357-367.

ZIENKOWSKI, J., *Articulations of self and politics in activist discourse : a discourse analysis of critical subjectivities in minority debates*. Cham : Palgrave Macmillan, 2017

AXE 4 : CORRUPTION, TRICHERIE, MENSONGE, USAGE NON ETHIQUE DE L'INFORMATION

Données et traçabilité des pratiques professionnelles en santé : le(s) côté(s) obscur(s) du Dossier Médical Partagé

Christian BOURRET (1), Eloria VIGOUROUX-ZUGASTI (1)

1 : Université Paris-Est Marne-la-Vallée, Laboratoire DICEN-IDF (EA 7339)

Mots clés : données, qualité, santé, information, DMP solutionnisme technologique

Résumé

Dans cet article, nous cherchons à comprendre les raisons des difficultés d'appropriation du Dossier Médical Partagé. Grâce à notre approche théorique et à notre enquête auprès d'un groupe de médecins landais, nous proposons de mettre en lumière les aspects obscurs du DMP. Nous remarquons, d'une part, de sérieux problèmes liés à la gestion des données de santé numérisées. D'autre part, nous constatons plusieurs problèmes liés à son opérabilité sur le terrain, difficultés relevées par le groupe de médecins eux-mêmes. Nous notons également les problématiques liées à la surveillance des médecins libéraux, étant donné que la gestion et l'hébergement du « nouveau » DMP est pris en charge par l'Assurance Maladie elle-même.

Introduction

Nous souhaitons ici explorer le sujet du Dossier Médical Partagé (DMP), anciennement Dossier Médical Personnel. Il peut être défini comme un carnet de santé numérique confidentiel, qui conserve les informations de santé du patient et qui est partagé avec les professionnels de santé choisis par le patient. L'objectif est, par cette démarche, d'améliorer la prise en charge des patients et le fonctionnement global du système de santé, dans une perspective d'amélioration de la qualité par la traçabilité des actes médicaux (parcours de santé du patient).

Lancé en 2004, avec un certain enthousiasme, le Dossier Médical Personnel s'inscrit dans le prolongement de la loi de mars 2002, relative aux *Droits des malades et à la qualité du système de santé*. Il était alors présenté comme l'outil miracle, devant assurer la traçabilité (et, de ce fait, la non redondance) des soins et améliorer la qualité de ces derniers, en misant sur le recours aux technologies de l'information et de la communication (TIC). Il devait permettre de mieux maîtriser les coûts d'un système de santé, certes efficace, notamment en termes d'accès aux soins, mais guère performant (coûts élevés comparativement à d'autres pays développés). Il

devait aussi permettre de surmonter les « cloisonnements », notamment entre la médecine de ville ou de premiers recours et le secteur hospitalier, considérés comme une cause de coûts supplémentaires et de faible qualité des soins.

Considéré comme un échec dans sa première version, le DMP, devenu aujourd'hui « Partagé », a été confié en janvier 2016 à la Caisse Nationale d'Assurance Maladie des travailleurs Salariés (CNAMTS). Cette dernière l'a à nouveau expérimenté dans neuf départements pilotes, avant d'en annoncer la généralisation, en novembre 2018, à l'ensemble du territoire français. Mais qu'en est-il sur le terrain ? Quel est le ressenti des professionnels ? La « nouvelle version » du DMP répond-elle à leurs attentes et aux besoins de prise en charge des patients ? Participe-t-il à la démarche qualité du système de santé ?

Notre revue de littérature fait émerger de nombreuses études sur la question, notamment en sciences informatiques, informationnelles et de santé. Elles se consacrent principalement aux enjeux liés aux données du patient (Jego & al, 2018 ; Pautier, 2017 ; Sicar, 2017 ; Cases, 2017 ; Léo, 2016 ; etc.) et aux risques encourus par l'utilisation de leurs données de santé (Rizoulières, 2016 ; Babusiaux, 2016, etc.). En revanche, il apparaît que les risques professionnels liés à l'utilisation du DMP ne sont que peu, voire pas, traités du point de vue scientifique, malgré tout l'intérêt que présente cette thématique du point de vue des pratiques institutionnelles obscures. Dans le cadre de Masters de l'Université Paris Est Marne-la-Vallée (UPEM), nous avons pu développer des coopérations avec la plupart des acteurs du système de santé.

Pour répondre aux interrogations précédentes, nous proposons de prolonger une série d'entretiens, réalisés depuis 2004, par une enquête exploratoire qualitative auprès d'une dizaine de médecins libéraux landais. Nous avons choisi ce contexte du fait de la ruralité de certaines zones de ce territoire et de l'éloignement des structures de santé, légitimant ainsi le recours au numérique dans le suivi de la santé des patients. Ce terrain nous semble ainsi propice à l'étude de l'opérabilité d'un outil tel que le DMP.

En référence aux Sciences de l'Information et de la Communication (SIC) et dans une perspective constructiviste (construction de la réalité sociale par les acteurs), nous articulons étroitement les questions d'information (avec toute l'importance des *data*) et de communication (partage et coopération). Nous rejoignons le positionnement de Françoise Bernard (2006), qui propose de les considérer à la convergence des questionnements du lien (interactions), du sens, du savoir et de l'action. Nous intégrons également la perspective communicationnelle de Valérie Carayol, pour qui la communication permet d'appréhender le changement à travers la communication. De plus, nous accordons une forte attention aux dimensions « processus » des démarches qualité et d'amélioration de la performance, indissociables des approches de gestion de projet. Nous nous attachons ainsi à « comprendre les logiques sociales d'action des principaux protagonistes » (Halpern, 2010).

Dans le cadre de cet article, nous présenterons tout d'abord des réflexions sur les causes de l'échec du DMP initial, en étudiant son côté obscur et « technocentré », en lien avec le concept de solutionnisme technologique (Morozov, 2014), puis nous le comparerons à d'autres dispositifs ayant connu plus de succès, à l'instar de Diraya en Andalousie (Biedma et al., 2017). Nous présenterons ensuite les résultats des entretiens réalisés auprès des médecins landais, dans le prolongement d'un questionnaire envoyé préalablement. Ces résultats mettent en évidence de réelles attentes de cette zone fragile, dont la problématique est assez proche des notions de « zones blanches » et de « désertification médicale ». Ils montrent également des attitudes de rejets et de craintes vis-à-vis du DMP, traces résiduelles de son ancienne forme, que la « nouvelle version » devra impérativement lever, notamment en matière d'opérabilité sur le terrain. Nous insisterons tout particulièrement sur les non-dits et les côtés davantage cachés des stratégies d'acteurs de santé.

1. Le contexte et les enjeux de la mise en place du DMP

Nous avons déjà évoqué le double objectif d'amélioration de la qualité des soins et de maîtrise des coûts. Le DMP envisagé en 2004, se situait aussi dans l'approche de Gino Gramaccia, considérant les notions de « qualité, projet, numérique [comme] trois variations symboliques de l'efficacité gestionnaire, et donc de la performance des organisations et des acteurs qui allaient l'utiliser » (Gramaccia, 2008). C'était également l'époque où les enjeux d'information commençaient à apparaître comme des leviers essentiels dans le secteur de la santé, afin d'améliorer son système. Au Royaume-Uni, en 1998, le programme « *Information for Health* » était central dans le projet de « nouvel *National Health Service* ». Quelques années plus tard, aux États-Unis, la santé était présentée comme la « nouvelle frontière », en référence à la conquête de l'Ouest au milieu du XIX^{ème} siècle.

Pour ce qui concerne la France, les politiques de santé publique ont proposé la solution du Dossier Médical Personnel, devenu aujourd'hui Partagé. Il peut se définir comme un « dossier électronique d'information relatif à la santé d'un patient, compatible avec les standards d'interopérabilité reconnus nationalement et qui peut être extrait de sources multiples, tout en étant géré, partagé et contrôlé par le patient lui-même » (Odeh, 2016). Le DMP s'inscrit dans la volonté de fluidifier le parcours de santé, destiné à mieux gérer la qualité des différentes étapes du suivi de santé des patients, entre la médecine de ville et l'hôpital, et à contribuer au « décroisement » du système de santé. L'objectif est, par le partage des données médicales, de favoriser la coordination et la continuité de soins ou, en d'autres termes, leur performance dans un contexte numérique, dans une approche assimilable à la gestion de projet qualité.

« Personnel », à son lancement en 2004, ce dossier est, depuis 2016, « partagé », « ce qui révèle un glissement de titulaire dudit dossier : de personnel au patient, il devient partagé par les professionnels » (De villier, 2017). Le glissement sémantique de l'appellation du dossier, ouvrant

la capacité de partage d'information à de multiples acteurs, pose de nombreuses problématiques : protection du secret médical, conditions de partage, sécurisation des données, gestion de leur diffusion, risques d'identification, traçabilité, etc. Ces thématiques mettent en exergue les failles en termes de gestion de projet, de suivi de qualité ou, encore, de partage de données et font l'objet de nombreuses publications scientifiques.

L'utilisation du DMP implique que « le professionnel s'identifie (le professionnel décline son identité) dans un premier temps puis s'authentifie (le professionnel apporte la preuve qu'il est bien celui qu'il prétend être) [...]. Pour cela, le législateur a mis en place la Carte de Professionnel de Santé (CPS). Cette carte, initialement instaurée dans le cadre de la dématérialisation des feuilles de soins, a vu son utilisation élargie à toutes les transmissions de données de santé par voie électronique » (Tilman, 2014). Or, la CPS contient l'ensemble des données d'identification liées au médecin.

2. Non-dits et craintes du contrôle : le DMP première version ou la chronique d'un échec prévisible

Le DMP « première version » est associé à une longue suite d'échecs de 2004 à 2016. Il avait été, à l'époque, fermement défini comme « personnel », c'est-à-dire dont les données appartenaient aux patients qui seuls pouvaient y donner accès et avaient le droit d'en masquer certaines. Certains ont parlé du « médecin nu devant le patient masqué » (Bourret, 2007) : quelle pouvait être la valeur médicale d'un dossier médical où le patient pouvait masquer ou enlever certaines données, alors que la responsabilité personnelle du médecin qui les aurait utilisées demeurerait ?

La décision de recourir à des hébergeurs privés a été aussi largement discutée. Une approche jugée trop techniciste et beaucoup plus centrée sur les concepteurs que sur les utilisateurs, notamment concernant le Groupement d'Intérêt Public – DMP (GIP – DMP), puis de son successeur l'Agence des Systèmes d'Information Partagés en Santé (ASIP), lesquels ont tous deux faits l'objet de nombreuses critiques. La question s'est également posée concernant la légitimité de la création de deux agences, l'ASIP et l'Agence Nationale d'Amélioration de la Performance en santé (ANAP). Devant la rigidité des procédures liées au DMP, certains n'ont pas hésité à parler de « casier sanitaire », d'autres, très sceptiques dès le début, ont détourné l'acronyme de ce dossier pour le qualifier de « Dossier Mal Parti ».

DMP, Assurance Maladie et médecins généralistes : question de confiance

Comme l'ont souligné Gilles Le Cardinal et ses coauteurs, la confiance est essentielle lors de la mise en place de projets complexes (Le Cardinal & al., 2001). Or, cette notion de confiance a, dès le lancement du DMP, eu quelques difficultés à se développer. Le dossier a, très rapidement, cristallisé les craintes, les incertitudes ou les peurs, tant des médecins que des utilisateurs, notamment au sujet des risques d'utilisation détournées, malencontreuses et frauduleuses, tout

comme ce qui concerne le contrôle des médecins libéraux. Ce contexte de défiance a ainsi très vite fait ressurgir de vieux fantasmes « Big Brotherien ».

La médecine dite libérale, née en France après 1927, repose sur le paiement à l'acte. Les patients paient au médecin l'acte médical réalisé, puis sont remboursés par la Sécurité sociale ou par leur mutuelle. Il n'y a aucun lien direct entre le médecin et la Sécurité sociale. C'est un des fondements de la médecine dite « libérale ». Cette dernière est principalement constituée dans le rejet d'une autre possibilité, celle d'une médecine de caisses, conçue à partir du modèle sanitaire allemand, où les médecins auraient été rémunérés directement par les caisses.

Une autre des craintes associées au DMP est que l'identification obligatoire du médecin (Tilman, 2014) puisse servir de support à des pratiques obscures de surveillance et de régulation des professionnels par l'État. Si les serveurs regroupent les données des patients, elles regroupent, en conséquence, l'ensemble des actes effectués par les professionnels de santé. De ce fait, il semble primordial d'étudier avec attention « la différence entre surveillance et contrôle et [de] bien appréhender le problème de l'extension organisée des systèmes » (Cardon, 2016), notamment concernant le système de santé numérisé. En d'autres termes, l'utilisation professionnelle du DMP ne serait-elle pas un moyen obscur et détourné de veille étatique et de contrôle sur les professionnels de santé ?

Déploiement du DMP et gestion de la confiance

C'est la confiance dans l'outil dont il est ici question, tout comme celle de l'utilisation des données recueillies, qui pourrait être faite par la Caisse Nationale d'Assurance Maladie (contrôle de l'activité et donc des revenus des médecins). La question se pose d'autant plus que cette dernière est actuellement responsable du « nouveau » DMP depuis 2017 et qu'elle va prochainement en généraliser le développement sur l'ensemble du territoire français. Le rôle du lobby médical (Ordre des Médecins, médecins parlementaires, etc.) a été particulièrement important, en 2004, pour éviter que le DMP première version soit confié à l'Assurance Maladie et, ainsi, réduire les craintes liées au contrôle des médecins. D'où la solution discutable des hébergeurs privés qui ne risquaient pas de vouloir contrôler les médecins.

Dans le cas du DMP, nous retrouvons finalement comme l'a souligné Jacques Ellul, toute l'ambivalence de la technologie (Ellul, 2001). Son utilité, pour favoriser la traçabilité des actes et l'interopérabilité des systèmes d'information, peut également favoriser un contrôle plus strict quand certains n'ont pas forcément intérêt à la transparence. La question de la confiance est donc essentielle. Dans cet esprit, Gilles Le Cardinal et ses coauteurs ont développé une méthode intéressante pour développer la confiance dans les systèmes complexes, entre acteurs, mais aussi dans les dispositifs socio-techniques (systèmes d'information ou plateformes) : Peurs, Attraits, Tentations en Miroir (PAT Miroir). Le but est avant tout que les différents acteurs d'un même projet se connaissent pour lever les peurs réciproques et fantasmées. Cette méthode pourrait constituer une grille de lecture de l'échec du DMP de 2004.

Il est à noter que les dossiers informatisés des patients ont été mis en place dans la plupart des autres pays développés. Avec une meilleure gestion de projet que le DMP français, des sommes beaucoup plus importantes investies et après des débuts prometteurs, l'*Electronic Health Record* (EHR) du NHS britannique a été, lui aussi, très critiqué. En revanche, dans les pays scandinaves, les dossiers informatisés des patients, surtout les versions danoises et suédoises, ont été des succès. De même, le dossier partagé de la communauté autonome espagnole d'Andalousie, *Diraya*, est souvent cité en exemple (Biedma & al., 2017). Les principaux éléments évoqués de son succès sont une continuité des acteurs du projet, une concertation préalable des acteurs et de réels services aux professionnels de santé et aux patients (prises de rendez-vous, prescriptions électroniques directement envoyées aux pharmacies, etc.). Ces exemples pourraient ouvrir des pistes de réflexion pour, d'une part, expliquer les échecs des précédentes versions du DMP et, d'autre part, encourager l'appropriation de sa nouvelle version par les professionnels de santé et par les patients.

3. Un contexte en plein changement

Le contexte global de l'e-santé a bien changé en une quinzaine d'années ou, plus précisément, depuis le lancement du DMP initial en 2004. Le groupe de travail Renaissance Numérique, coordonné par Henri Isaac en 2014, a bien insisté sur les limites du système de santé français avec en particulier la nécessité de le faire évoluer d'un modèle quasi uniquement curatif (soigner quand la personne est malade) à un modèle beaucoup plus préventif, en impliquant aussi davantage les patients (responsabilisation) grâce au numérique. Les « cloisonnements » relatifs aux DMP, notamment entre la médecine de ville et le secteur hospitalier, constituent pour de nombreux observateurs, une autre cause majeure des dysfonctionnements du système de santé français. Pour essayer de les surmonter, des organisations d'interface de réseaux de santé ont été mis en place, suivis par la création de Maisons de Santé Pluriprofessionnelles (MSP), sur lesquels nous reviendrons.

En santé, l'explosion de l'utilisation des données, notamment relative au *big data* constituent un autre enjeu, avec un côté au moins plutôt flou, si ce n'est parfois franchement obscur, de la propriété et du stockage de données. Avec les enjeux de l'« homme augmenté » et du transhumanisme, une nouvelle médecine, beaucoup plus prédictive, est en train de s'affirmer, laquelle reposera avant tout sur de nouveaux usages de données de santé.

À cette évolution s'ajoute celle du statut et du rôle du patient. La loi du 4 mars 2002, relative aux droits des malades et à la qualité du système de santé, a développé la notion de « démocratie sanitaire » et a affirmé le rôle plus actif du patient dans le cadre du suivi de sa santé. Cette évolution s'accompagne de la massification des technologies de l'information et de la communication (ordinateur, smartphones, applications de santé, etc.), avec un accès croissant à Internet et aux informations qu'il propose en libre accès. Les dispositifs socio-techniques comme

les dossiers médicaux informatisés ont été progressivement intégrés dans des systèmes d'information et / ou dans des plateformes de services. À cela s'ajoute le regroupement des cohortes de patients en associations. Ces dernières sont elles-mêmes fédérées au sein du Collectif Inter-associatif Sur la Santé (CISS), né en 1996 et avec des délégations régionales. Ainsi informés, regroupés et fédérés, les patients sont devenus des acteurs incontournables.

4. Quelle opérabilité sur le terrain ?

Le DMP, dans sa nouvelle formulation de dossier « Partagé » entre tous les acteurs de la santé au service du patient, a été confié en janvier 2016 à l'Assurance Maladie (CNAMTS). Décision pouvant paraître paradoxale, étant donné que cette solution avait été fermement rejetée lors du premier lancement du DMP en 2004. Malgré tout, l'Assurance Maladie a pris la chose à cœur, médiatisant beaucoup la « relance » du DMP dans neuf CPAM pilotes à l'automne 2016 (Bas-Rhin, Bayonne (Pyrénées-Atlantiques), Côtes d'Armor, Doubs, Haute-Garonne, Indre-et-Loire, Puy-de-Dôme, Somme et Val-de-Marne). Sa généralisation à tout le territoire national a été décidée en novembre 2018 et, là encore, largement médiatisée, notamment par le biais de spot télévisé diffusé aux heures de grande écoute. Néanmoins, malgré ce lancement en fanfare, des incertitudes et des zones d'ombre demeurent.

Du point de vue des usagers principaux : les patients

La question se pose tout d'abord au niveau micro. Étant, sémantiquement, « partagé », la dénomination même du DMP ouvre la voie à de possibles abus d'accès. Le patient ayant la main sur le partage de ses données personnelles, il est en mesure d'ouvrir l'accès à ces dernières, y compris dans des contextes où elles devraient rester confidentielles. De ce point de vue, certains chercheurs « craignent une “servitude volontaire” qui déterminerait le patient à livrer lui-même des données, notamment aux banques et aux assureurs, qui prêteraient un vif intérêt à ce dossier » (Liotto, 2013). Dans une civilisation qui ne tolère plus l'incident (Doucet, 2013), de tels établissements mettent en place des techniques de qualitique, de type *lean*, destinées à favoriser la maîtrise des risques inhérents à leurs activités, notamment en matière financière.

Or, élargir l'accès aux informations de santé de leurs (potentiels) clients représenterait, pour les banques ou les assurances, un bénéfice certain en matière de gestion et d'amélioration des performances. Ne pourrait-on pas, alors, craindre la mise en place de pratiques obscures et ambiguës, telles que des tentatives d'intimidation, de tromperie, d'abus de confiance ou de faiblesse (santé, solvabilité, etc.) ? Malgré l'existence de lois ou d'organismes comme la CNIL, il semblerait, dans la pratique, difficile pour une personne fragile de se défendre face à de telles demandes, aussi injustifiées soient-elles.

L'utilisation du DMP en interface de santé et en système complexes

Du point de vue organisationnel, la DMP pose de nombreuses questions. En premier lieu, son positionnement semble quelque peu équivoque. Il est présenté comme un dossier de patient « global » regroupant les informations concernant ce dernier, comme indiqué au début de cet article (Odeh, 2016). L'auteur rappelle également le caractère d'interopérabilité, théoriquement inhérent au DMP. Or, dans la pratique, ce dernier pourrait entrer en concurrence avec d'autres dossiers partagés du patient : dossier pharmaceutique⁹⁹, dossiers au sein des hôpitaux, cliniques ou organisations d'interface, sans oublier les dossiers patients informatisés en psychiatrie, etc.

Comme le rappelle Béranger, la donnée, en l'occurrence son rassemblement en dossier, « doit avoir une pertinence opérationnelle, une pertinence stratégique et une efficacité cognitive au niveau de la connaissance qu'elle apporte » (Béranger, 2016).

Toutefois, du point de vue de la qualité (Doucet, 2013) le « nouveau » DMP paraît présenter un caractère redondant, laquelle est confirmée par notre enquête auprès des médecins. Ces derniers utilisent, depuis plusieurs années, un logiciel médical commun à l'ensemble des professionnels médicaux et paramédicaux, ainsi qu'aux structures hospitalières des alentours. L'usage d'un tel logiciel assure l'interopérabilité des différents instituts et professionnels de santé, garantissant la qualité de prise en charge du patient. Or, le DMP apparaît, dans ce contexte, contre-productif. Son alimentation ne se fait pas automatiquement depuis le logiciel, obligeant les médecins à effectuer des tâches supplémentaires pour télécharger les données vers le DMP. De ce fait, ce dernier n'est pas intégré dans leurs processus organisationnels.

L'un des médecins, expérimentateur du premier DMP, associe ce dernier à de la « médecine administrative », déconnectée des besoins et des attentes du terrain. Il se pose la question de savoir ce qu'est, finalement, le DMP : un dossier parmi d'autres ? Un dossier à vocation globale ? Dans ce cas, pourquoi son articulation avec les autres dossiers et logiciels est-elle si complexe ?

Du point de vue des professionnels de santé : une application difficile sur le terrain

Les médecins de la MSP de Mimizan ont également témoigné de problèmes liés à l'utilisation du DMP sur le terrain. « Dans une situation d'urgence, le DMP devient contre-productif. Certes on y trouve toutes les informations concernant le patient, mais elles ne sont ni triées, ni classées. C'est à nous de trouver le bon renseignement et, dans les situations d'urgence, on a autre chose à faire que du tri d'informations ». Le DMP, tel que décrit par notre cohorte de médecins, semble poser un souci qualitatif dans la gestion et la présentation des données. Ainsi, le dossier ne semble pas effectuer une présentation sélective ou organisée, mais plutôt une collection des données brutes. Dans ce contexte, il ne donne pas de valeur aux données (Béranger, 2016).

⁹⁹ Les pharmaciens devraient être associés au « nouveau » DMP et devraient également avoir la possibilité d'en ouvrir

Or, en ne faisant aucun tri, il ne permet pas au médecin de déterminer l'importance d'un document, sa nature ou sa place dans l'établissement du diagnostic. Il ne lui permet pas de donner du sens aux données, ni d'agir de manière efficiente. L'organisation des données sur le DMP semble ainsi quelque peu inadaptée aux besoins et aux attentes des médecins. Il présente ainsi un caractère quelque peu paradoxal dans le cadre d'une démarche qualité, au sein de laquelle les décisions et les processus sont pensés en lien avec les besoins et les attentes des destinataires. (Doucet, 2013).

Le propre d'une démarche de qualité, dans ce contexte de diffusion des données, est de « donner accès à la bonne information, au bon moment, [de] faire une transmission sélective de l'information en fonction des centres d'intérêts et des besoins des utilisateurs afin de lutter contre la désinformation, la surabondance et la déviance informationnelle » (Béranger, 2016). Le problème relevé ici serait lié au manque de coordination entre les décideurs, les développeurs du DMP et les usagers finaux, notamment concernant les professionnels de santé. Cela serait tout à fait paradoxal, pour un projet de cette envergure. En effet, de nombreux auteurs issus du milieu de la qualité, notamment dans le secteur médical et médico-social, rappellent qu'il est indispensable que la direction de l'action qualité soit collégiale (Doucet, 2013) pour que les décisions soient adaptées, pertinentes et appliquées.

Conclusion

La question de l'utilité du DMP est rarement évoquée par les pouvoirs publics. Or, il apparaît que celui-ci semble ne pas correspondre aux besoins des professionnels de santé, comme nous avons pu le voir ci-avant. Il tendrait également à apporter plus d'interrogations et de difficultés d'intégration, que de réponses au sujet de la qualité de prise en charge des patients et du fonctionnement du secteur de la santé.

Les craintes et les non-dits sembleraient largement expliquer l'échec du DMP dans sa première version. Leur faible prise en compte aurait joué défavorablement lors de la mise en place et de l'appropriation d'un outil qui, sur le principe, aurait pu être d'une grande utilité, tant pour les usagers que pour les professionnels de santé. Néanmoins, les problèmes rencontrés depuis le lancement de la nouvelle version en 2016, puis de sa généralisation en 2018, ne peuvent uniquement s'expliquer par une telle crainte. En effet, de nombreuses incertitudes demeurent, tant sur les stratégies des différents groupes d'acteurs que sur l'utilité du DMP : quid de son adéquation aux besoins des utilisateurs, professionnels de santé ou patients ?

Plus largement, l'étude du DMP semble poser la question de la collégialité des décisions et de la maîtrise des systèmes, qu'ils soient d'information, procéduraux, etc. « Regrouper les documents et les données nécessaires à la gouvernance des processus nécessite de maîtriser la notion de système mais, surtout, d'agir dans un esprit de collaboration active » (Maday, 2016). Un système

de l'ampleur du DMP peut-il se passer d'une concertation intra et interprofessionnelle avant sa mise en place, alors que son objectif est de répondre aux difficultés du système dans lequel il cherche à s'insérer ? En un sens, le DMP ne serait-il pas un outil inscrit dans le concept du solutionnisme technologique (Morozov, 2014), pariant ainsi sur la capacité des technologies numériques à résoudre l'ensemble des problèmes et leur dévouant ainsi la gestion de la démarche qualité ?

Bibliographie

BÉRANGER, Jérôme. La valeur éthique des big data en santé. *Les Cahiers du numérique*. Mai 2016, Vol. 12, n° 1, p. 109-132

BERNARD, Françoise. Les SIC une discipline de l'ouverture et du décloisonnement. *Org&Co, Bulletin de liaison bimestriel*. Mai 2004, N°7, p. 2-7

BIEDMA, José-Maria, BOURRET, Christian et GHELLER, Jessica. Smart Cities and New Services to Users-Citizens in Healthcare Systems. Patients' Medical Records : Comparative Cases' Study DIRAYA (Andalucia/Spain) and DMP (France). *XXVI International Conference of RESER*. Bilbao, Espagne. 7-9 septembre 2017, p. 710-727

BOURRET, Christian. Les enjeux de la construction de la confiance autour du dossier médical personnel (DMP). *Actes du 6^e colloque international du chapitre français de l'ISKO, Organisation des connaissances et société des savoirs : concepts, usages, acteur*. Université Toulouse III – LERASS (MICS), 7 – 8 juin 2007, p. 275 – 291

BOUZON, Arlette. *La communication organisationnelle en débat. Champs, concepts, perspectives*. Paris : L'Harmattan, 2006.

CARAYOL, Valérie. *Communication organisationnelle. Une perspective allagmatique*. Paris : L'Harmattan, 2004.

CARDON, Alain. L'usage des systèmes informatisés pour le contrôle de tout et de tous. *Les Cahiers du numérique*. 2016, 12(1), p. 171-186

DEVILLIER, Nathalie. Les dispositions de la loi de modernisation de notre système de santé relatives aux données de santé. *Journal international de bioéthique et d'éthique des sciences*. Novembre 2017, Vol. 28, n° 3, p. 57-61

DOUCET, Christian. *La qualité*. Paris : Presses Universitaires de France, 2013.

ELLUL, Jacques. *La technique ou l'enjeu du siècle*. 2^e éd. Paris : Economica, 2008.

FIESCHI, Marius. Le DMP : leçons pour améliorer la gouvernance de projets de systèmes d'information nationaux. *I2D – Information, données & documents*. 2016, 53(3), p. 44-45

GRAMACCIA, Gino. Qualité, projet, numérique : 3 variations symboliques de l'efficacité gestionnaire. In : BATAZZI Claudine, *Communication, organisation, symboles*. Paris : L'Harmattan, 2013.

HALPERN, Catherine. *La santé. Un enjeu de société*. Auxerre : Éditions Sciences Humaines, 2010.

ISSAC, Henri. D'un système de santé curatif à un modèle préventif grâce aux outils numériques. Paris : Renaissance Numérique, 2014 [consulté le 10 mars 2020]. Disponible sur le Web <<http://fr.slideshare.net/RenaissanceNumerique/lb-sante-preventive-rennaissance-numerique-1>>

MAYDAY, Charlotte. Qualité des données et Open data. *I2D Information, données documents*. 2016, 53(4), p. 48-58

MOROZOV, Evgeny. *Pour tout résoudre cliquez ici : L'aberration du solutionnisme technologique*. Paris : FYP, 2014.

LE CARDINAL, Gilles, GUYONNET, Jean-François et POUZOULLIC, Bruno. *La dynamique de la confiance. Construire la coopération dans les projets complexes*. Paris : Dunod, 2001.

LIOTTA, Daniel. Sur le "dossier médical personnel" et au-delà. Information, secret et discrétion. In : BEN SOUSSAN Patrick et GORI, Roland. *Peut-on vraiment se passer du secret. L'illusion de la transparence*. Paris : ERES, 2013.

ODEH, Souad. Du dossier médical personnel au dossier partagé. *Les Cahiers du numériques*. 2016, 12(1), p. 31-50

TILMAN, Laora. L'enjeu de la protection des données de santé dans le milieu du travail. *Journal International de Bioéthique*. 2014, 25(3), p.97-111

Faire et contrefaire des discours scientifiques : une forme « normale » de communication stratégique ?

Lucile DESMOULINS

Université Gustave Eiffel, DICEN-Idf (EA 7339)

Mots clés : communication stratégique, science, lobbying, think tanks, influence, fake science, science washing

Résumé

L'émergence dans les médias états-uniens et français de discours questionnant la légitimité du rôle politique joué par les think tanks est en partie liée à des actions de communication stratégique illégales et immorales employées par certaines entreprises, qui fabriquent et promeuvent des discours d'une scientificité contestable pour défendre leurs intérêts économiques et faire du lobbying. Cette forme d'instrumentalisation de l'autorité du discours scientifique bénéficie de l'hybridité des formes organisationnelles « think tanks » et « lobbies ». La fabrication, la médiatisation et l'instrumentalisation de discours auréolés d'une autorité scientifique interroge la normalité des techniques de communication stratégique.

Introduction

Maîtrise des sources d'information, pouvoir d'agir et capacité d'influence interpersonnelle sont liées, en vertu du célèbre adage de Francis Bacon » Savoir, c'est pouvoir ». Les sciences figurent parmi les sources réputées les plus fiables et utiles socialement, par le truchement des techniques qu'elles rendent possibles et développent. La plupart des entreprises intègrent logiquement dans leurs argumentaires publicitaires (Planchenault, 2016), communicationnels et de lobbying des discours auréolés du prestige et de l'autorité du champ scientifique.

Le recours à une expertise scientifique ne fait pas « taire les controverses » (Bouillon, 2012), mais il renforce singulièrement les normes de vérité, de sincérité et de neutralité implicites dans la communication (Wilson, Sperber, 2002). S'appuyer sur des données et analyses scientifiques augmente l'autorité de préconisations (Broudoux, 2017). Ces dernières sont ainsi réputées aller dans le sens d'un progrès technique et, par analogie, d'un progrès social. Une rhétorique "scientifisante" peut conférer à des préconisations la force de prescriptions (Desmoulins,

Seignobos, 2017). Les lobbyistes et les responsables de plaidoyer évoquent en tant que technique professionnelle singulière le *position paper* scientifique, soit un écrit professionnel d'un format hybridant des traits de la note de synthèse à la française, du rapport d'expert et de la pétition. Des lobbyistes se présentent sur leur carte de visite en tant que : *Senior Public Affairs Director, Scientific Advocacy*. Ils revendiquent ainsi pour leur activité l'appellation de plaidoyer d'ordinaire réservée aux organisations œuvrant pour l'intérêt général.

L'instrumentalisation des formes du discours scientifique peut être considérée comme faisant partie de la panoplie normale des techniques de communication stratégique des think tanks dont les membres ont plutôt été formés aux sciences sociales et des lobbies qui exploitent *a fortiori* l'autorité épistémique et les savoirs produits par les sciences dites exactes et du vivant. Les stratégies argumentatives employées dans les rapports publiés par des think tanks peuvent être retorses ou franchement spécieuses. Certains discours scientifiques fabriqués et promus par des entreprises et lobbies posent des problèmes éthiques - et parfois juridiques - autrement plus graves. La scientificité-même de savoirs sensés plaider en faveur de décisions politiques qui favorisent des intérêts économiques particuliers a été questionnée dans divers médias. Cette version obscure du plaidoyer scientifique est désignée par les expressions *science washing* et *fake science* que l'on peut traduire par « science contrefaite ». Certains lobbyistes exploitent ainsi la complexité et les failles des processus de décision politique comme le manque de moyens des administrations et des laboratoires publics, mais aussi les « failles » humaines des divers acteurs de la recherche : négligence, orgueil, malveillance, malhonnêteté, cupidité. Cet article propose une exploration des pratiques obscures de communication stratégique, les aspects les plus délétères de l'évolution du professionnalisme des communicants et des lobbyistes dans une « démocratie d'influence » (François et Huyghe, 2009).

1. Une méthodologie pluraliste atypique

Les pratiques de communication stratégique qui relèvent du *science washing* ou de la « science contrefaite » ne sont pas un terrain d'enquête d'accès facile d'où une démarche de recherche atypique, qui s'appuie tout d'abord sur une revue de presse portant sur des affaires fortement médiatisées, sur la lecture d'ouvrages publiés et écrits par des journalistes d'investigation qui évoquent ces affaires : la négation du réchauffement climatique et la remise en cause du rôle de l'industrialisation et des hommes dans les dérèglements climatiques, la relativisation de la gravité de ses effets, la valorisation des causes génétiques des cancers au détriment des causes environnementale et les amalgames entre les effets des tabagies active ou passive.

Nous avons ensuite analysé des rapports et des *position papers* sous l'angle de leur valorisation d'une épistémologie scientifique et du caractère "scientificisant" de leur rhétorique (terminologie, registre, iconographie, choix éditoriaux). Les *position papers* sont des documents brefs (2 à 5 pages) d'une grande qualité formelle, rédigés dans le but de plaider de manière convaincante

pour des évolutions réglementaires, ce qui suppose d'expliquer et de contextualiser les enjeux propres à un problème politique et d'expliquer en quoi la ou les organisations qui signent ce document sont concernées par ce problème. Ces écrits professionnels normés sont un excellent observatoire des usages persuasifs des discours scientifiques, "scientifisant" ou pseudo-scientifiques dans le cadre d'actions de communication stratégique.

Nous avons pu réaliser des entretiens avec des communicants et des journalistes qui se questionnent sur le recours à l'expertise scientifique. Enfin, nous nous sommes appuyée sur deux expériences d'observation ethnographique organisationnelle (Grosjean, Groleau, 2013). Nous avons participé à 6 réunions et assisté à 3 séminaires organisés par le Forum Citoyen pour la Responsabilité Sociale et Environnementale depuis 2016¹⁰⁰. Le FCRSE est un groupement d'associations militantes qui se définit comme « un lieu d'échanges et d'expertise, d'expression publique et de plaidoyer sur toutes questions relatives à la responsabilité sociale, environnementale et sociétale des entreprises ». Impliqué dans un combat asymétrique avec les entreprises et leurs représentants d'intérêts (en termes de moyens financiers et d'accès aux membres des sphères décisionnelles), le FCRSE est un outil de professionnalisation et de coordination des actions de plaidoyer d'associations qui entendent « mieux peser sur les décideurs politiques pour qu'ils régulent les activités des entreprises en matière sociale, environnementale et sociétale ».

La deuxième observation ethnographique est une expérience originale d'interaction avec des lobbyistes du même secteur d'activités réunis à Bruxelles au sein d'un groupe informel. Nous avons été invitée à prononcer un exposé sur le thème « Think tanks and scientific advocacy » et s'en sont suivies des discussions. Les participants de ce type de réunion respectent les principes dits de la « *Chatam House* ». Ils s'expriment, non pas au nom de leur organisation, mais en leur nom propre. Aucun des participants n'est tenu de feindre d'ignorer ce qu'il a entendu, mais il ne doit divulguer aucun élément susceptible de révéler l'identité ou le nom des employeurs des personnes présentes. Aucun propos ne doit pouvoir être assigné à un locuteur précis, identifiable, ni nuire à une personne ou une organisation précise.

Cette méthodologie atypique s'appuie sur des expériences stimulantes et parfois inconfortables. Elle suppose un effort tout particulier de réflexivité sur les stratégies discursives de dissimulation et de dévoilement et l'acceptation de compromis. En ce sens, elle illustre bien la pertinence heuristique des démarches collaboratives informelles de recherche-action en tant qu'espaces d'intelligence collaborative (Morillon, Bouzon 2015).

¹⁰⁰ L'autrice a rejoint ce groupe en novembre 2017 à l'invitation de Michel Capron, chercheur émérite de l'Université Paris-Dauphine en Sciences de gestion sur la recommandation de Mourad Attarca, enseignant-chercheur en Sciences de gestion en poste à l'UVSQ. Elle les en remercie et adresse aussi ses plus vifs remerciements aux représentants des associations avec qui elle effectue une mission de veille sur les pratiques de *science washing* et leurs garde-fous.

2. Science contrefaite (*fake science*) et « verni » scientifique (*science washing*)

Le *science washing* consiste à promouvoir des chercheurs, des laboratoires et des travaux scientifiques qui servent les intérêts d'une entreprise ou d'un secteur d'activité, mais aussi à fabriquer et médiatiser des discours rédigés et éditorialisés pour les rattacher de manière superficielle et esthétique au champ scientifique alors même qu'ils ne respectent pas les principes au fondement de la science. Il est difficile de prouver la réalité et la diffusion de ces pratiques contestables au-delà des témoignages recueillis sur le fait que des entreprises défendent leurs intérêts auprès des pouvoirs publics en favorisant la carrière de scientifiques au moyen de bourses et de prix très éloignés de l'idéal scientifique (neutralité, excellence). Ces entreprises s'assurent du soutien de chercheurs grâce à des cadeaux personnels, des subventions à des colloques, des financements de programmes de recherche. Elles mènent des campagnes de dénigrement de chercheurs dont les conclusions leur posent problème.

Le *science washing* prospère grâce au besoin des scientifiques de financer leurs projets de recherche, de publier, de se faire connaître pour avancer dans leur carrière. Il joue sur l'ego (science spectacle), le carriérisme, la compétition féroce, la raréfaction des crédits publics, mais aussi sur le manque d'éthique (corruption) et de manque de professionnalisme, la négligence, le non-respect des méthodes et procédures de validation scientifique pour publier plus et plus vite. L'affaire de l'hydrochloroquine promue par le Pr. Raoult pendant la crise sanitaire du COVID-19 comme un remède miracle au prix du renoncement aux protocoles de recherche les plus élémentaires est un parfait exemple¹⁰¹.

Le *science washing* est une forme dispendieuse de communication stratégique qui mise sur le long terme puisqu'il peut inclure le fait de « fabriquer des carrières ». Le livre qui décrit avec le plus de rigueur et de détails ce processus est intitulé : « Les marchands de doute » (Oreskes, Conway, 2010). Ses auteurs décrivent le financement de travaux d'experts complaisants et les attaques diffamatoires visant à discréditer des chercheurs plus rigoureux et honnêtes, ils analysent la manipulation de journalistes naïvement soucieux de permettre l'expression de toutes les parties, d'où un tragique effet de nivellement des travaux scientifiques et des travaux médiocres ou « bidonnés » qui semèrent le doute sur la réalité du dérèglement climatique et sur ses causes. Dans *Le Monde*, un article non signé intitulé : « Faire face aux lobbys. L'art du lobbying scientifique » rassemble des extraits du livre « Lobbytomie » (Horel, 2018). Écrit par une journaliste d'investigation collaboratrice du *Monde*, ce livre « décrypte la manière dont certaines firmes travestissent la vérité pour maintenir sur le marché des produits pourtant jugés nocifs en s'assurant le soutien de scientifiques de renom »¹⁰². Il souligne que la compétence ne prémunit pas contre la corruption.

¹⁰¹ Ce paragraphe a été ajouté en date du 10 avril 2020, soit au moment où les médias grands publics ont commencé à faire entendre des voix scientifiques critiques quant au personnage du Pr. Raoult et ses méthodes.

¹⁰² « Faire face aux Lobbys. L'art du lobbying scientifique ». *Le Monde*, 10/12/2018, p. 13.

Contrairement à l'expression *green washing*, celle de *science washing* n'est pas entrée dans le vocabulaire des communicants professionnels français, un seul article de l'AFP emploie ce terme et cet article a été repris par un seul journal : Nord Littoral, dans un article du 8 septembre 2014 titré : « Les "boues rouges de Gardanne" demandent sursis ». Cet article évoque la décision du Parc national des Calanques de donner un avis favorable concernant l'autorisation de la poursuite du rejet en mer à 7 km de Cassis et 330 mètres de fonds de résidus de bauxite provenant d'une usine de Gardanne. Cette usine de production d'alumine a été rachetée à Péchiney en 2012 par le fonds d'investissement américain HIG, et fait partie du groupe Alteo. Ses dirigeants ont toujours assuré avoir éliminé tout risque environnemental et sanitaire : « L'impact sera très négligeable, limité à quelques mètres au-delà du tuyau. Il y aura à peine quelques traces de métaux dissous » (communiqué de presse). L'article du 8 septembre 2014 cite un extrait d'entretien avec un universitaire, docteur en géographie, qui « n'en croit pas un mot. Alteo fait du "+science washing+" (lavage de cerveaux, ndlr) en instrumentalisant la science [...]. Les travaux de son comité scientifique [...] s'appuient sur des protocoles fantasques ». Le comité scientifique prétendument indépendant évoqué dans cet extrait est néanmoins cité dans plusieurs interviews par le directeur des opérations d'Alteo et par les communicants de la société. Affublé d'un article possessif évocateur : « notre comité scientifique », ce comité sert d'alibi argumentaire, mais le possessif sous-entend que ses avis sont suivis pourvu qu'ils aillent dans le sens d'Alteo.

Les pratiques de *science washing* ont consisté d'après notre enquête dans le fait de :

- peser sur la composition d'un comité scientifique propulsé autorité de référence,
- minimiser la portée scientifique des travaux défavorables,
- dénigrer leurs auteurs en tant qu'ils seraient des chercheurs et des citoyens engagés,
- financer des programmes de recherche au sein de laboratoires jugés susceptibles d'être favorables aux intérêts d'une entreprise après enquête sur le *curriculum vitae* des dirigeants de ces laboratoires,
- diffuser des études complexes, difficiles d'accès aux journalistes,
- d'orienter les discussions vers le thème des rejets de bauxite pour éviter de débattre des rejets d'arsenic (stratégie dite du chiffon rouge),
- et de jouer sur les biais cognitifs et la manière de présenter des statistiques (annonce rassurante d'une diminution de 99% des rejets toxiques).

L'action de *science washing* de l'entreprise Alteo s'est conjuguée avec la pression électorale pesant sur des élus locaux soucieux de ménager un employeur local important et, d'après des militants environnementaux locaux, avec des actions de corruption.

Moins connues et discutées que la notion de *fake news*, celles de *fake science* et de *cargo-cult science* concernent la manipulation des instances et des processus de fabrication et de médiatisation de savoirs scientifiques. Les *fake news* sont devenues un genre discursif à part entière, la création délibérée de contenus pseudo-journalistiques visant la désinformation du public (Egelhofer, Lecheler, 2018). Sur le même modèle, la science contrefaite vise la désinformation dans le cadre d'actions de communication stratégique. Le grand public français a découvert la science contrefaite début 2018 grâce à une série d'articles signés par des membres du réseau « *Fake science* » qui regroupe quinze médias internationaux de renom. *Le Monde* révéla ainsi l'existence de fausses conférences et « des centaines de revues en accès libre au nom ronflant, ayant toutes les atours de vraies revues savantes »¹⁰³. Ce système non respectueux du principe d'évaluation anonyme par les pairs fonctionne grâce aux chercheurs peu scrupuleux qui paient pour publier dans des revues dites « prédatrices », afin de respecter une logique quantitative d'évaluation de leurs performances (Althaus, 2019). Des cabinets de lobbying effectuent des dons à des chercheurs peu scrupuleux pour qu'ils publient dans ces revues prédatrices des travaux complaisants qui seront ensuite cités dans des *position papers*. Les décideurs politiques destinataires de ces *position papers* vérifient rarement les notes de bas de page de ces textes. Professionnels du droit, formés aux sciences politiques, la plupart d'entre eux possèdent une culture scientifique très limitée sachant que les noms des revues citées ressemblent à s'y méprendre à des noms de revues célèbres. À leur décharge, soulignons aussi le manque de temps et de moyens et des élus locaux.

Le groupe de relations publiques Weinberg s'est rendu célèbre pour avoir mis en œuvre au service du cigarettier Philip Morris la stratégie dite de la « blouse blanche ». À la fin des années 1990, il s'est agi pour cette entreprise de recruter des scientifiques fumeurs favorables aux intérêts de l'industrie du tabac ou bien simplement motivés par des salaires élevés. Ils devaient lutter contre le mouvement d'opinion naissant en faveur de l'interdiction de fumer dans les lieux publics. Ils identifièrent des : « experts tierces parties et [des] porte-parole capables d'instruire et d'informer le public de manière efficace sans propension au parti pris et au conflit d'intérêts »¹⁰⁴. Cette formule éminemment paradoxale montre que le *science washing* n'est pas forcément synonyme de pratiques illégales ou diamétralement immorales, il peut simplement bénéficier d'une asymétrie radicale de moyens.

S'ils ne sont pas censés désinformer à dessein, la capacité des think tanks à produire des études rigoureuses est inégale. Les chercheurs et think tankers subissent des pressions politiques et économiques, et leurs travaux peuvent refléter de manière plus ou moins subtile et assumée leurs préférences idéologiques et politiques. Rappelons que les discours scientifiques ne sont pas autonomes de la culture de ceux qui les produisent. Bachelard parlait à ce sujet du régionalisme de la science. Les frontières sont floues entre science de qualité médiocre, science aveuglée par des croyances et des idéologies et science contrefaite dans l'intention délibérée de duper un

¹⁰³ Stéphane Foucart et David Larousserie, « Alerte au business de la fausse science ». *Le Monde*, 20/07/2018, p.6.

¹⁰⁴ Idem.

public : « une zone grise existe entre journaux de médiocre réputation et publications frauduleuses »¹⁰⁵. De même, des observateurs critiques soulignent la porosité croissante des frontières entre think tanks et lobbies.

3. Des think tanks outils de lobbying ?

La diversité des organisations communément désignées par le terme de « think tank » invite à définir les think tanks dans la lignée de Kelstrup (2016) comme des organisations pérennes qui se reconnaissent dans l'appellation « think tank » et qui produisent ou financent des travaux analytiques et prescriptifs sur des questions politiques. De nombreux lobbies répondent aux critères de cette définition qui privilégie l'identité subjective que chaque organisation s'auto-attribue. Les think tanks produisent des études supposées rigoureuses, mais les lobbies bénéficient de moyens conséquents leur permettant non seulement de convoquer des études scientifiques dans leurs livrables (rapports, *position papers*), mais encore de financer *ab initio* des études scientifiques. L'élévation des compétences scientifiques au sein même des lobbies illustre bien l'intérêt qu'ils ont à s'appuyer sur des travaux scientifiques pour augmenter l'autorité de leurs requêtes et préconisations.

Alors que le grand public considère que seuls les contacts directs et les actions ciblées vers des personnes qui participent aux processus de décision relèvent du lobbying, la recherche considère que les relations presse et publics sont susceptibles d'influer sur les opinions des citoyens qui sont des électeurs. Elles font donc à ce titre partie intégrante des stratégies de lobbying des entreprises (Ihlen, Berntzen, 2007). Les stratégies de lobbying efficaces intègrent les relations publics, tandis que les think tanks soucieux que leurs propositions soient mises en œuvre ne se contentent pas de participer aux débats publics, mais font donc nécessairement du lobbying direct au plus près des dirigeants politiques.

L'une des définitions de référence du lobbying insiste sur la notion de processus par lequel des acteurs organisés essaient de peser sur les politiques publiques au moyen d'activités relevant de la communication stratégique (Davidson, 2015, Somerville, 2011). Cette définition peut être contestée en ce qu'elle occulte le critère des bénéficiaires de ces actions, par exemple des entreprises qui sont des acteurs individuels privés. Pour ces auteurs, les ONGs reconnues d'utilité publique pratiqueraient une forme de lobbying rebaptisé « plaidoyer », puisque défenseur de l'intérêt général, de valeurs et de grands principes. La période contemporaine a vu toutefois de nombreuses entreprises réinvestir le champ du politique et revendiquer une responsabilité sociale et environnementale. Leurs services d'affaires publiques sont en ce cas souvent missionnés pour publiciser leurs engagements à travailler dans le respect du droit, de règles déontologiques et de valeurs. L'excellence serait aujourd'hui conditionnée par un impératif de recherche de « conciliation entre les intérêts particuliers des entreprises qui recherchent le profit et les intérêts

¹⁰⁵ Idem, p.7.

collectifs, soit le bien commun » (Grunig et al., 2006). Autrement dit, des chercheurs et des lobbyistes se rejoignent pour considérer que les stratégies de lobbying sont d'autant plus efficaces qu'elles respectent des principes et des valeurs éthiques. L'expression de « lobbying responsable » explorée par Attarca (2010) ne serait pas un simple oxymore destiné à camoufler l'impossible convergence des intérêts particuliers et collectifs, mais une nouvelle démarche managériale. L'appellation « think tank » qui figure sur le site internet de certains lobbies pourrait correspondre à une intention de duper ou bien à une conviction sincère de travailler sur des bases scientifiques solides, dans le souci de l'efficacité gestionnaire autant que de l'intérêt général. Certains lobbyistes sont d'ailleurs intimement convaincus d'œuvrer dans le sens du bien public en défendant les intérêts de leur entreprise.

De nombreux chercheurs en sciences sociales critiquent sévèrement le rôle des think tanks dans les démocraties pluralistes. William Domhoff a publié dès 1996 un ouvrage académique dans lequel il montrait que les think tanks participaient au maintien au pouvoir d'une élite dirigeante à partir d'une étude des modalités de leur financement. En France, Roger Lenglet et Olivier Vilain ont publié un livre sur la manière dont les think tanks « confisquent la démocratie » en 2012. Les recherches comparatives de Diane Stone (2007) l'amènèrent à décrire les think tanks comme des spécialistes du recyclage d'idées anciennes. Les gouvernements des pays démocratiques (ou non) et des think tanks seraient impliqués dans des processus de légitimation mutuels. Pour Medvetz, les décideurs utilisent les écrits des think tanks pour « se faire applaudir comme dans un vaudeville » (2010). Kelstrup n'évoque plus que des « think tanks autoproclamés » (2016). Jezierska (2018) décrit leurs efforts de communication institutionnelle pour négocier - et souvent usurper - une image apolitique. Les think tanks seraient de simples nébuleuses d'organisations d'affinité idéologique à dominante libérale et fonctionnant en réseau organisé (Djelic, Mousavi R., 2016, Plehwe, 2018). Certains think tanks publient en effet des argumentaires simplistes et des propositions très prévisibles.

Tout le secteur des think tanks a été secoué par la médiatisation de plusieurs débats au sujet de *fake news*, de « faux think tanks » et du manque de transparence des think tanks en général. Le *New-York Times* publia en 2016 une série d'articles sur les think tanks. « Les faux think tanks alimentent les fausses nouvelles - et les tweets du président », écrivit Emma Grey Ellis. L'ONG *Transparify* publia en 2017 une note annuelle sur les ressources financières des principaux think tanks et organisations à but non lucratif, dans laquelle elle pointait du doigt leur manque de transparence financière¹⁰⁶. Grace Mota, trésorière et directrice financière du think tank, *International Institute for Sustainable Development* publia sur le site de son Institut en décembre 2017 une tribune intitulée : « L'importance de la transparence des think tanks dans un monde de

¹⁰⁶ Voir : <https://www.transparify.org/blog/2017/12/5/in-a-world-of-fake-news-why-think-tank-transparency-matters>

fake news »¹⁰⁷. Sur le blog de référence « On think tanks », on a pu lire début 2017 un recueil d'articles traitant des problèmes de crédibilité des think tanks¹⁰⁸.

En novembre 2017, 45 think tanks se sont réunis pour discuter de leur rôle dans la promotion d'un débat public de qualité à l'ère de la post-vérité dans le cadre d'un séminaire international organisé par l'Université de Pennsylvanie. Pour les think tankers présents, les think tanks sont « catalyseurs d'idées et d'actions » (Weaver, McGann, 2000), ils participent au progrès social et à la promotion de l'idéal démocratique. Ce séminaire était intitulé : « Faire de la recherche sur les politiques publiques et les faits alternatifs : les think tanks sont-ils en passe d'être les victimes de la guerre des idées ? ». Le chargé de communication d'un think tanks français s'exprima ainsi sur le sujet : « Nous vivons une époque critique en matière de désinformation. La crédibilité des think tanks est une question dans un tableau beaucoup plus large ». L'Observatoire européen des think tanks créa en réponse à cette crise de confiance un label « Think tank et transparent ». Cet observatoire publie annuellement un classement des think tanks français¹⁰⁹ selon des critères de transparence, de bonne gouvernance, de volumétrie des publications, mais il se garde bien de toute évaluation qualitative témoignant par-là de la complexité du problème de l'autorité épistémique des publications des think tanks...

4. Des liens organiques entre think tanks et *science washing* ?

La critique des think tanks en tant qu'ils contribuent au *science washing* s'est exprimée de manière explicite et accrue dans les médias. Sylvain Laurens (2015) considère que l'expertise savante œuvre principalement « au service des affaires », il montre que des think tanks font un travail de relations publics au service des lobbies, car ils maîtrisent les « codes formels qui régissent l'écriture des positions portées [...] respectant un jargon "EU friendly" » (Laurens, 2015, 369). Il explique que « Subventionner un parti politique, une campagne électorale, un think tank [sont], autant de façons de connaître la félicité. »¹¹⁰

Un article du Monde¹¹¹ critique le principe d'innovation en tant qu'il est porté par des entreprises et des lobbies qui entendent faire contrepoids au principe de précaution évoque le fait que « Le cerveau de cet outil d'influence est un think tank bruxellois au fonctionnement opaque, l'European Risk Forum ». Cette accusation s'inscrit dans la lignée des articles qui critiquèrent le rôle de think tanks dans le questionnement de la réalité du dérèglement climatique ou de la nocivité du tabac. Il cite les propos de Robert Madelin, un lobbyiste (cabinet Fipra), ancien directeur général à la Commission européenne, et ancien conseiller spécial pour l'innovation du

¹⁰⁷ <https://www.iisd.org/blog/world-fake-news-why-think-tank-transparency-matters>

¹⁰⁸ <https://onthinktanks.org/> et notamment : <https://onthinktanks.org/articles/think-tanks-need-to-invest-in-their-legitimacy-heres-how/>

¹⁰⁹ <http://label.thinktanks.eu/>

¹¹⁰ Julie Clarini, « Dans une élection, l'argent fait le bonheur ». *Le Monde*, 18/09/2018, p. 21.

¹¹¹ Stéphane Horel, « Un "principe d'innovation" porté par la chimie ». *Le Monde*, 11/12/2018, p. 6.

président Juncker : « Je suis un évangéliste de l'innovation bien encadrée. Alors je pense que ce serait tragique d'oublier qu'on doit la soutenir en Europe à cause de l'historique d'un think tank. » Ici, suprême ironie, le think tank devient une instance susceptible de dévaloriser l'argumentaire rigoureux du lobbyiste.

Les journalistes se questionnent sur la qualité des travaux des think tanks et préfèrent se tourner vers des « valeurs sûres ». Une directrice de rédaction d'un journal d'information d'une chaîne généraliste nationale explique :

« On est inondés de sollicitations, on veut nous refourguer n'importe quoi. Cela arrive à tout le monde de se faire avoir, mais on fait tous un gros travail de vérification des sources. Quand je reçois un rapport un peu tordu, je fais appel à un spécialiste dans la rédaction. Le travail des journalistes est collaboratif. Je ne peux pas tout connaître. [...] De toutes façons, je préfère solliciter des représentants des partis plutôt que des think tanks qui gravitent autour et des gens du CNRS plutôt que des gens dont je ne vois pas bien d'où ils sortent ».

Les écrits des think tanks seraient donc cités avec plus de prudence comme si l'appellation « think tank » n'était désormais plus considérée comme autosuffisante et garante d'une autorité épistémique. Les think tanks sont désormais souvent "précisés" en fonction de leurs affinités partisans ou idéologiques ou de leur proximité avec des décideurs haut placés : « l'Institut Montaigne, think tank libéral proche de la Présidence ». Au terme de cette description d'un mouvement naissant de critique des think tanks, il convient de rappeler que les perceptions françaises sur les think tanks restent positives en lien avec leur revendication de compétence expertale et d'utilité sociale.

Conclusion

Des lobbyistes considèrent qu'ils ne peuvent pas bien faire leur métier s'ils ne tiennent pas compte de l'intérêt général tandis que des communicants qui nourrissent une réflexion éthique exigeante peuvent involontairement piocher dans un réservoir toujours plus achalandé de travaux de science contrefaite ou juste médiocres. De nombreux think tanks autoproclamés sont des lobbies. Des think tanks adoptent les stratégies agressives des lobbies et la scientificité de leurs écrits est très inégale en l'absence de tout système d'évaluation par les pairs. Cette hybridité organisationnelle a quelque chose d'inquiétant (Branden, Karré, 2011) car elle impose une méfiance accrue et des efforts constants de vérification.

En lien avec la prolifération des *fake news*, Wasserman (2018) évoque un sentiment de panique. Il appelle les professionnels de l'information et de la communication à réfléchir aux frontières qu'ils entendent se fixer et respecter dans leurs pratiques professionnelles. Les *fake news* et les discours "scientifisants" ou pseudo scientifiques fabriqués par des lobbies ou par des think tanks

participent à un même relativisme dans lequel « les preuves et les autorités qui se réunissent pour établir un fait peuvent à leur tour être contestées et méprisées » (Merzeau, 2017). Ce relativisme est d'autant plus vertigineux rapporté à l'impunité des fabricants de « faits alternatifs », aux effets de viralité et de bulles induits par les médias sociaux, à la défiance accrue du public vis-à-vis des journalistes, au manque de capacité à juger de la qualité des sources d'information (*information illiteracy*), à l'adhésion aux théories complotistes et à l'érosion de la culture scientifique.

L'hybridité organisationnelle de lobbies et de think tanks qui fabriquent et médiatisent des discours auréolés d'une autorité scientifique mérite d'être interrogée à l'aune de critères légaux et éthiques. L'instrumentalisation des discours "scientifisants" ne devrait pas être considéré comme une technique anodine de communication stratégique, que ces discours relèvent de la science et, *a fortiori*, de la science contrefaite et des pseudosciences. Au-delà d'un cadre légal relativement permissif, les stratégies d'influence misant sur l'autorité scientifique appellent une réflexion éthique qui devrait impliquer et faire dialoguer les services Recherche & Développement, les directions d'entreprise et les professionnels de la communication.

Bibliographie

ALTHAUS, Virginie. Le capitalisme à l'assaut des sciences humaines et sociales : l'exemple des revues payantes en psychologie, *Zilsel*, 2019, vol. 6, n°2, pp. 9-24.

ATTARÇA, Mourad. Une exploration du concept de lobbying responsable : oxymoron ou nouvelle démarche managériale ?. *Conférence de l'AIMS*, Luxembourg 2010, Disponible sur le Web < <https://www.strategie-aims.com/> >.

BOUILLON, Jean-Luc. L'expertise scientifique en société : regards communicationnels. *Hermès, La Revue*. 2012/3 (n° 64), p. 14-21. URL : <https://www.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2012-3-page-14.htm>.

BRANDSEN, Taco. et KARRE, Philip Marcel. Hybrid organizations : No cause for concern?. *International Journal of Public Administration*. 2011, 34(13), p. 827-836.

BROUDOUX, Évelyne. Autorité scientifique et épistémique à l'épreuve de la mesure des citations. *Études de communication*. 2017, n°48, (1), p. 177-198.

DAVIDSON, Scott. Everywhere and nowhere : Theorising and researching public affairs and lobbying within public relations scholarship. *Public Relations Review*, 2015, vol. 41, p. 615–627.

DESMOULINS, Lucile, SEIGNOBOS, Émeline. Un think tank dans son art du lobbying et de la prescription : la défense du modèle mutualiste par l'Institut Montaigne. *Études de communication*. Février 2017, n° 49, p. 73-88.

DJELIC, Marie-Laure, MOUSAVI, Reza. *Constructing an Organizational Architecture for the Transnational Diffusion of Ideologies — The Case of Atlas and Neoliberalism*. Communication au Graduate Institute Geneva, 25 février 2016.

DOMHOFF, George William. *State Autonomy or Class Dominance? Case Studies on Policy Making in America*. New York : Aldine de Gruyter, 1996.

EGELHOFFER, Jana Laura, LECHERER, Sophie. Conceptualizing “Fake News” for Political Communication Research a Framework and Research Agenda, Panel on : *Understanding Fake News : What is It? Who Attends to It? What are the Consequences?*, ICA 2018, Prague.

GROSJEAN, Sylvie et GROLEAU, Carole. L’ethnographie organisationnelle aujourd’hui. De la diversité des pratiques pour saisir l’organisation en mouvement. *Revue Internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2013, Supplément (HS), p. 13-23.

GRUNIG, Larissa A., GRUNIG, James E., and DOZIER David M. The Excellence Theory. In BOTAN, Carl H. et HAZLETON Vincent (ed.). *Public Relations Theory II*. New-York : Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2006, p. 21-62.

FRANÇOIS Ludovic et HUYGHE, François-Bernard. *Contre-pouvoirs. De la société d’autorité à la démocratie d’influence*. Paris : Ellipses, 2009.

HOREL, Stéphane. *Lobbytisme. Comment les lobbies empoisonnent nos vies et la démocratie*. Paris : La Découverte, 2018.

IHLEN, Øvind and BERNTZEN Øystein. When lobbying backfires : Balancing lobby efforts with insights from stakeholder theory. *Journal of Communication Management*. 2007, vol. 11, Issue 3, p. 235–246, <<https://doi.org/10.1108/13632540710780229>>

JEZIERSKA, Katarzina. Performing Independence. The Apolitical Image of Polish Think Tanks. *Europe Asia Studies*, April 2018, vol. 70, n°3, p. 1-20.

KELSTRUP, Jesper D. *The Politics of Think Tanks in Europe*. Abingdon, UK : Routledge, 2016.

LAURENS, Sylvain. *Les courtiers du capitalisme. Milieux d’affaires et bureaucrates à Bruxelles*. Agone : L’ordre des choses, 2015.

LENGLET, Roger & VILAIN, Olivier. *Un pouvoir sous influence. Quand les think tanks confisquent la démocratie*. Paris : Armand Colin, 2012.

MEDVETZ, Thomas. “Public Policy is Like Having a Vaudeville Act” : Languages of Duty and Difference among Think Tank-Affiliated Policy Experts. *Qualitative Sociology*. 201033, p. 549–562.

MERZEAU, Louise. Les fake news, miroir grossissant de luttes d'influences », Ina Global, 2017, mis en ligne le 19/05/2017, URL : < <https://www.inaglobal.fr/idees/article/les-fake-news-miroir-grossissant-de-luttes-d-influences-9713>>.

MORILLON, Laurent. L'ambiguïté des interactions praticiennes dans le champ de la communication des organisations. *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [En ligne], 9 | 2016, mis en ligne le 01/09/2016. URL : <http://journals.openedition.org/rfsic/2311>.

ORESQUES, Naomie et CONWAY, Erik M. *Les marchands de doute*. Paris : Éditions Le Pommier, 2012.

PLANCHENAULT, Gaëlle. Mise en scène du discours d'autorité des experts dans la publicité. De l'éloquence du scientifique à la maladresse du praticien. *Mots. Les langages du politique* [En ligne], 105 | 2014, mis en ligne le 15/09/2016. URL : <http://journals.openedition.org/mots/21725>.

PLEHWE, Dieter, NEUJEFFSKI Mortiz & KRÄMER Werne. Saving the dangerous idea : austerity think tank networks in the European Union. *Policy and Society*, 2018.

SOMERVILLE, Ian. Managing public affairs and lobbying : Persuasive communication in the policy sphere. In : Moss Danny and DeSanto Barbara (eds). *Public Relations : A Managerial Perspective*. London : SAGE, 2011, p. 167–192.

STONE, Diane. Garbage cans, recycling bins or think-tanks? Three myths about policy institutes. *Public Administration*. 2007, vol. 85, n°2, p. 259-278.

WASSERMAN, Herman. Moral Panic about “Fake News” as Boundary Work. Panel on : Truth is What Happens to News : On Fake News, Journalism, and Post-Truth, ICA 2018, Prague.

WEAVER, Kent & MCGANN, James (ed.). *Think tanks & Civil Societies. Catalysts for Ideas and Action*. Sommerset : Transaction Press, 2000.

WILSON, Deidre & SPERBER, Dan. Truthfulness and relevance. *Mind*. 2002, vol.111, n°443, p. 583-632.

Dark net et cybercriminalité : le hacking au secours des organisations

Marlène DULAURANS (1), Jean-Christophe FEDHERBE (2)

1 : Université Bordeaux Montaigne, MICA (EA 4426)

2 : Section Opérationnelle de Lutte contre les Cybermenaces au Groupement de Gendarmerie de la Gironde

Le texte de la communication amendé a été soumis par les auteurs.es et sélectionné pour l'ouvrage *Le côté obscur de la communication des organisations* (MSHA, 2020)

Mots clés : Cybercriminalité, dark net, organisations, hacking

Résumé

Il vous en coûtera 2 euros pour déguster chez Starbucks un café allongé en terrasse. Il est terrifiant d'apprendre que le vol en ligne de votre dossier médical se monnaie exactement au même prix sur le dark web¹¹². Alors que le secteur d'activité de la santé appelle à une confidentialité de données personnelles dites sensibles, plus d'un million et demi de patients Singapouriens (soit un quart de la population) viennent de voir récemment leur noms de famille, leurs numéros de sécurité sociale ou de retraite, leurs données d'assurance, l'historique de leurs adresses, leur appartenance ethnique, etc., piratés lors de la pire cyberattaque que la cité-État ait connue. De la même manière, en Angleterre et en Ecosse, pas moins de 45 antennes des services de santé ont été touchées par un virus qui cryptait les données des patients, exigeant une rançon en échange d'une clé de décodage. Si ce genre d'attaques délibérées, ciblées et bien planifiées sont de plus en plus fréquentes envers des entités publiques, elles n'épargnent pas non plus le secteur des entreprises privées¹¹³. En effet, les nouvelles technologies ont pris une place prépondérante dans le quotidien (Proulx, 2006) et sont devenues motrices de notre vie économique. L'accès facilité des individus à internet, la diversification des supports et canaux de diffusion, la nature des échanges d'information (Kessous, 2012), les transactions opérées ou encore la circulation des capitaux se sont multipliés au sein des structures privées et

¹¹² <https://www.mcafee.com/enterprise/en-us/assets/reports/rp-health-warning.pdf>

¹¹³ Selon l'enquête annuelle sur la cybercriminalité et la fraude publiée le 10 avril dernier par Euler Hermes et l'association des directeurs financiers et de contrôle de gestion (DFCG), 7 entreprises françaises sur 10 disent avoir été visées par une attaque en 2017.

institutionnelles offrant ainsi autant d'opportunités de failles (Vaughan, 1999) que les cybercriminels peuvent exploiter pour commettre des infractions d'affaire. «La cybercriminalité est la troisième grande menace pour les grandes puissances, après les armes chimiques, bactériologiques et nucléaires» (Rose, 2000). Furtifs, difficilement identifiables et classifiables, ces cyberrisques sont d'autant plus tangibles (Enis, 2012) que le rapport de FireEye Company¹¹⁴ démontre qu'une entreprise met en moyenne 205 jours avant de découvrir qu'elle a été attaquée. L'environnement professionnel nécessite plus que jamais d'adopter de nouvelles stratégies de communication pour dégager les moyens suffisants afin d'apprendre à se protéger de manière plus performante, car ce phénomène va s'accroître au fil des années. En effet, les individus sont de plus en plus connectés et dépendants de leurs périphériques alors qu'ils ont une mauvaise maîtrise de leurs outils.

Cet article propose donc par une approche netnographique de comprendre comment les cyberattaques constituent de vraies menaces organisationnelles pour les structures publiques et privées et la manière dont le dark net a largement renouvelé et complexifié les pratiques mises en œuvre par les cybercriminels. Pour mener notre analyse, nous nous basons sur des études de cas relevant d'infractions identifiées par la gendarmerie nationale, conjuguées à des observations du dark net depuis 2015.

L'approche que nous préconisons trouve son ancrage au cœur de la communication organisationnelle et de la manière dont les technologies numériques porteuses d'innovation peuvent conduire à de nouvelles dérives criminelles au sein des entreprises. Notre objectif vise dans cette contribution à éclairer les questions essentielles suivantes : comment internet se révèle le lieu propice pour le développement de crimes et délits informatiques (pratiques de désinformation, de manipulation, de corruption, etc.) (Ifrah, 2010) ? Comment le dark net, indestructible et incontrôlable, a complexifié les fragilités et vulnérabilités (Muller Feuga, 2017) des entreprises (partage des connaissances, des techniques, des résultats de leurs attaques, etc.) ? Comment ces dérives criminelles ont fait émerger des figures de hackers (Guitton, 2014) garants d'une nouvelle éthique professionnelle (« cyberguerriers », « white hats », « hackers libertaires », etc.

¹¹⁴ Rapport FireEye, M-Trends : A view from the front line, URL : <http://www2.fireeye.com/rs/fireeye/images/rpt-m-trends-2015.pdf>

Bibliographie

DENIS, Jérôme. L'informatique et sa sécurité. Le souci de la fragilité technique, *Réseaux*, n°171, 2012, pp. 161-187.

GUITTON, Amaelle. Hackers : Au cœur de la résistance numérique, *Questions de communication*, n°26, 2014, pp. 427-428.

IFRAH, Laurence. L'accès à, et la manipulation de l'information, in IFRAH Laurence, *L'information et le renseignement par internet*, Presses Universitaires de France, Que sais-je ?, 2010, pp. 53-59.

KESSOUS, Emmanuel. La gestion du secret. Enquête sur les usages de la messagerie électronique dans une organisation, *Réseaux*, n° 171, 2012, pp. 133-160.

MULLER FEUGA, Philippe. Cyberspace, nouvelles menaces et nouvelles vulnérabilités. Guerre silencieuse et paix imprédictible, *Sécurité globale*, n°9, 2017, pp. 83-95.

PROULX, Serge. Communautés virtuelles : ce qui fait lien, in SENECAI Michel, *Communautés virtuelles. Penser et agir en réseau*, Presses de l'Université Laval, 2006, pp. 13-26.

VAUGHAN, Diane. The dark side of organizations : Mistake, misconduct, and disaster, *Annual Review of Sociology*, n°25, 1999, pp. 271-305

Crises organisationnelles et environnementales : paradoxes et analogies ... vers une éthique étendue de la communication des organisations.

Frédéric ELY

Université Côte d'Azur, SIClab (EA 3820)

Mots clés : Crises organisationnelle et environnementale ; systémique des communications ; éthique étendue de la communication

Résumé

L'objet de cet article est de chercher à questionner le « *côté obscur* » de l'organisation au regard des analogies et paradoxes communicationnels observés sur deux contextes distincts de crise : l'organisation et l'environnement écologique. Au travers d'une méthodologie qualitative et comparative, nous questionnons la dimension éthique de la communication organisationnelle, et ce, devant l'hypothèse d'un système d'interrelations entre les deux contextes étudiés, hypothèse dont la validation nous conduit à définir une « *éthique étendue de la communication des organisations* ».

*Pourquoi nous intéresser
plus que jamais à l'éthique organisationnelle ?
Autrement dit, sur un plan holistique,
quels questionnements et sens éthiques
un enseignant-chercheur en SIC,
tel un colibri embarqué sur un Titanic en perdition,
porterait-il sur son travail, par l'observation
des paradoxes managériaux et communicationnels
à bord d'une organisation, certes encore flottante,
mais dont le destin, tragique et symbolique, peut être lié à ces derniers ?*

Introduction

Depuis le début de nos travaux de recherche, soit à compter de la fin des années 1990, nous observons l'accélération d'un double mouvement de crise au sein de deux contextes apparemment peu en lien : l'organisation et ses crises internes d'une part, l'environnement naturel et sa crise écologique planétaire d'autre part.

Étant personnellement impliqué, de longue date, aux plans scientifique et professionnel, aux cœurs même de ces deux contextes, nous avons régulièrement constaté bon nombres d'analogies, correspondances et paradoxes entre - et au sein de - ces derniers, avec comme convergence centrale la question de l'éthique de leurs acteurs.

Y aurait-il une forme de correspondances entre les crises observées au sein des organisations et la crise écologique mondiale ? Quels paradoxes et quelles analogies communicationnelles entre et au sein des deux contextes ? Quels enjeux d'une approche éthique de la communication, applicable et étendue à l'un et l'autre contextes ?

La problématique de ce travail exploratoire est alors de questionner la dimension éthique de la communication organisationnelle, au regard des analogies et paradoxes observés dans les deux contextes et ce, devant l'hypothèse centrale que nous posons : l'existence d'un système d'interrelations entre ces derniers.

Afin d'éclairer au mieux cette problématique, selon un triple positionnement épistémologique (constructiviste, critique, et systémique), nous respectons une méthodologie qualitative et comparative d'analyse documentaire d'un corpus de travaux scientifiques pertinents (cf tableau 1). Par une approche interdisciplinaire et originelle des SIC (BOUGNOUX, 2001), nous convoquons notamment les richesses de la pensée philosophique au sein de l'organisation (ELY, 2015) et proposons de nous appuyer principalement sur les apports de la théorie systémique des communications (MUCCHIELLI, 1999), en particulier sur trois de ses principes fondamentaux¹¹⁵ que nous confrontons à nos terrains.

Les deux terrains sur lesquels notre recherche est articulée, dans leurs contextes respectifs de crise organisationnelle et environnementale, sont, d'une part, une grande entreprise d'assurance française au sein de laquelle nous avons occupé la fonction de Chargé de communication pendant plusieurs années, et d'autre part, le Parc National de Port Cros, dans le cadre duquel nous participons à une recherche interdisciplinaire (ELY et al., 2018) autour d'un projet collectif intitulé « *Capacité de charge* ».

¹¹⁵ : Principe 1 : Toute communication n'existe que dans un système de communications.

Principe 2 : La perception d'un système de communication nécessite un cadrage approprié d'une certaine ampleur

Principe 3 : Les systèmes de communication et les éléments qui les composent sont le siège de phénomènes paradoxaux.

Nous proposons de structurer cet article en commençant par une brève présentation des principaux concepts convoqués pour notre recherche, dans les deux contextes organisationnel et environnemental. Ensuite, en rapprochant les crises rencontrées dans ces derniers, nous en étudierons les analogies et paradoxes principaux. Enfin, nous chercherons à définir le concept d'« *éthique étendue de la communication des organisations* » que nous proposons.

1. Crise, éthique, communication organisationnelles et environnementales : cadrage théorique

Afin de cadrer notre réflexion, nous présentons ci-après les acceptions que nous avons retenues des principales notions convoquées pour cette recherche.

Crises organisationnelles et environnementales

La question de la crise organisationnelle, dans un contexte de changement ou de mutation (GALLOT et LE MOENNE, 2015), constitue, depuis plusieurs années, un axe de recherche en SIC considérable. Parmi de nombreuses sources, nous retiendrons ici la notion de crise organisationnelle en considérant l'« *organisation dont l'activité organisationnelle est sans arrêt en changement, en transformation, ce qui tend à provoquer un affaiblissement considérable de la structure de travail et d'une croissance constante de l'activité organisatrice* » (ALTER et UHALDE, 2006). Par ailleurs, nous nous appuyons parallèlement sur le postulat de LIBAERT (2018 : 23), selon qui la crise est d'abord une crise de la communication et que « *l'essentiel d'une crise réside dans une perception* » (Ibid.) : la crise résulte d'une situation où le défaut de communication est dominant.

En ce qui concerne la notion de crise environnementale, nous associerons cette dernière à un phénomène planétaire qui « *confronte le capitalisme à une limitation des ressources naturelles et des capacités d'absorption de la Terre qui ébranle ses fondements*. (LARRERE et al., 2016). L'horizon est nécessairement une situation devant aboutir à la fin de ce système soit « *un processus catastrophique au double sens qu'il aboutira à un désastre et qu'il s'accélère*. » (Ibid.)

Si notre approche épistémologique critique nous amène à rejoindre la position catastrophiste de ceux qui considèrent la crise environnementale comme un effondrement inévitable, notre regard constructiviste et systémique, tant à l'égard de la crise environnementale qu'organisationnelle, nous conduit à rechercher les conditions d'un système - utopique ou pas ? – susceptible de tendre vers le progrès, vers l'évitement du désastre...

Fin du travail, fin du monde

À l'heure de la « *société paradoxante* » (DE GAULEJAC, 2017), de « *l'obsolescence de l'homme* » (ANDERS, 2011), de l'« *homo disparitus* » (WEISMAN, 2008) et autre « *homodetritus* » (MONSAINGEON, 2017), qui pourrait encore douter, de nos jours, du

caractère respectivement humanicide et écocide des crises organisationnelles et environnementales que nous rencontrons ?

Si notre expérience professionnelle a aiguisé notre intérêt pour les questions liées à la déshumanisation du travail (ELY, 2010, 2015, 2016), notre sensibilité pour la protection de l'environnement naturel nous a amené à en prendre précocement conscience de la fragilité, jusqu'à nous impliquer dans l'enseignement de la communication relative à la transition écologique, ainsi que dans la recherche scientifique pour la protection des ressources naturelles d'un des parcs nationaux français les plus connus (ELY et al., 2018). Or le rapprochement, dans notre propre parcours scientifique, de ces deux pôles de recherche, serait-il le fruit du simple hasard ?

Ce bref contexte autobiographique et cette question étant posés, quel sens donner aux réalités de fin du travail et de fin du monde dans le cadre de cet article ?

Fin du travail

Au-delà de l'approche de prospective économique d'une « *fin du travail* » pronostiquée par RIFKIN (2006) ou encore, par-delà même la fameuse dialectique de la « *fin du mois à la fin du monde* » véhiculée par la récente actualité française des manifestations de « *gilets jaunes* », nous retiendrons ici le constat d'une « *fin du travail* » dans le sens d'une forme de désacralisation de ce dernier au sein de l'organisation et ses effets sur la motivation des salariés et la communication interne.

Le contexte de crise interne de l'organisation nous a en effet amené à mettre en évidence une sorte d'*envers du décor* propre à une communication interne « *schizophrène* » (LIBAERT, 2010 : 127) au sein d'une organisation désenchantée par le fléau de ce que nous avons appelé « *désertification de l'humain* », « *maladie systémique de la communication interne* » (ELY, 2010), « *utopie de la communication interne* » (ELY et METGE, 2015), ou encore « *incommunication interne* » (Ibid.). Nous présentons ce que nous appellerions volontiers, dans le cadre de cet article, un certain « *dark side* » (Linstead et al., 2014) de l'organisation au point de comparer les souffrances de l'individu au travail à celles de certaines épreuves mythologiques incarnées dans l'actualité des entreprises et des acteurs contemporains : mythes de la caverne, de Sisyphe et de Prométhée...(cf tableau 1, ligne 4)

La personne, au sein de l'organisation, apparaît être encore trop souvent considérée comme un *pion*, un automate parfaitement interchangeable, instrumentalisée et insuffisamment respectée. N'en va-t-il pas de même dans les rapports de l'acteur économique aux trois règnes minéral, végétal et animal, aujourd'hui dans un état mondial de régression et de surexploitation ?

Un *dark side organisationnel* ne serait-il pas subsumé par un *dark side écologique planétaire* ?

Fin du monde

Est-il encore besoin de s'étendre sur l'ensemble des éléments, communiqués par la communauté scientifique internationale, qui dressent, de longue date, un bilan catastrophique de la crise environnementale ?

Cette crise est telle que, devant la dégénérescence de la diversité biologique, des scientifiques ont avancé que l'humanité se trouvait désormais en présence d'une sixième extinction de masse, dont le rythme dépasse les précédentes. En cela, le grand récit de l'anthropocène parle de lui-même : *« On peut ainsi considérer le changement climatique comme la signature emblématique de l'anthropocène, car il s'agit d'un changement global et irréversible. Même si l'on parvenait à réduire rapidement, et de manière drastique, le gaspillage énergétique et les émissions de gaz à effet de serre, le changement climatique est en cours : il se poursuivra, quoi que nous fassions, parce qu'il résulte des émissions passées. »* (LARRERE, 2015 : 47-48)

Dès lors, il n'est pas étonnant qu'apparaissent de nouvelles disciplines telles que la collapsologie se proposant l'étude systémique de l'effondrement de la civilisation industrielle : *« Les études scientifiques sur l'état du système Terre, la circulation de l'information ou la fin de la croyance dans le « progrès inéluctable » nous prédisposent à mieux savoir. Mais, malgré cela, l'immense majorité d'entre nous continue à faire comme si de rien n'était. Au milieu de ce déni ambiant, un nombre croissant de personnes ordonnent déjà leur vie à l'horizon de la catastrophe et, parmi elles, une petite minorité extrêmement active – les « collapsologues » – consacre le plus clair de son temps à penser l'effondrement. »*

Si la collapsologie convoque la question de la mort de l'humanité, il n'est pas étonnant non plus que l'éthique soit invitée à la réflexion, notamment par son hôte, la philosophie, dont on mesure toutes les richesses quand il s'agit d' *« apprendre à mourir »* (MONTAIGNE par DEMONET, 1986 : §20)...

Éthiques et communications organisationnelles et environnementales

À l'ère de la *« post vérité »* ou du *« post factualisme »* (GAUTHIER, 2018), la notion d'éthique organisationnelle ou d'entreprise, définie comme un *« ensemble de principes, de valeurs et de croyances qui dirigent la conduite des individus »* (MERCIER, 2004), prend tout son sens, dans le cadre du présent article, bien qu'elle mérite, selon nous, d'être complétée.

A cette dernière, attaché que nous sommes aux perspectives d'une *« spiritualisation de la vie économique »* (FUKUYAMA, 1997 : 331), nous proposons d'adjoindre les apports d'un certain *« Management humaniste et éthique par les vertus morales »* (ELY, 2015 : 205), auquel nous rattachons une forme de *« spiritualité sans Dieu »* (COMTE-SPONVILLE, 2008) et de *« sagesse »* appelée au *« savoir vivre au pied d'un volcan »* (ONFRAY, 2019),

De Socrate à Platon et Aristote et, bien après eux, les propagateurs d'une théorie de la vertu (Cicéron, Augustin, Boèce, Abélard...), a été laissé en héritage tout un patrimoine de valeurs et de réflexions éthiques dont nous mesurons, avec les stoïciens, les épicuriens mais aussi Spinoza,

Hume, Kant, Bentham, Nietzsche, Jonas, Habermas, Levinas, Ricoeur... toutes les potentialités d'enrichissement des problématiques de communication organisationnelles et de management.

Dans ce contexte, nous savons que le secteur professionnel de la communication a appliqué, de longue date, une démarche éthique avec ses déclinaisons au plan déontologique. DOMENGET (2017) en citant GAUTHIER (1992) rappelle l'inhérence de l'éthique en communication consistant « à affirmer la présence intrinsèque d'une variable morale dans toute forme de communication publique » (Ibid.). En cela, si « toute communication est habitée par la moralité » (GAUTHIER, 1992 : 5), l'éthique constitue « une dimension essentielle de la professionnalisation des communicateurs et ceci devrait se refléter aussi bien dans leur formation que dans leurs pratiques professionnelles. D'autant que les professionnels voient dans l'application d'une éthique surplombant la pratique une façon de s'extirper de la position d'exécutant » (Ibid. : 4). De nombreuses perspectives émergent ainsi dans l'application de l'éthique au domaine de la communication organisationnelle, tant en termes de formation des communicateurs à l'éthique, qu'au plan de la communication responsable en tant qu'application des principes de la RSE à la communication.

Communication environnementale

Si communication et environnement demeurent un « *pacte impossible* » (LIBAERT, 2010) et le développement durable une « *invention de la communication* » (Ibid., 2010 :14), nous disposons, pour notre recherche, d'un cadre théorique intéressant en la forme d'une théorie « *éco-systémique* » (Ibid.) comme pensée de la temporalité sur le long terme, de la transdisciplinarité, comme incarnation de la pensée complexe, de la vision matricielle, de la tonalité, de la réticularité, de la diversité, et de la rupture. Cette théorie s'appuie sur la notion d'interaction empruntée à la théorie des systèmes et, d'autre part, sur la notion d'impact, empruntée à l'écologie. Elle propose de repenser l'ensemble du processus communicationnel sous le septuple angle d'une communication responsable, humble, holistique, participative, persistante, transparente et modérée (Ibid.)

Éthique environnementale

De ces 7 derniers éléments à une éthique environnementale, il n'y a qu'un pas. Au-delà du précieux concept de « *responsabilité des générations présentes vis-à-vis des générations futures* », introduit par JONAS (1979) dans une perspective holistique, à l'avant-garde des principes de développement durable, pour LARRERE (2006 :76), l'éthique environnementale existe, comme une réflexion philosophique qui a su « *associer les questions morales classiques [] et les problèmes contemporains qui font de la nature l'objet d'un débat philosophique* ». Elle apparut ainsi au croisement d'une ambition de protection de la nature et d'une volonté de prévention des risques naturels.

Notre cadre de réflexion étant ainsi posé, entre humanicide organisationnel et écocide environnemental, fin du travail et fin du monde, communication environnementale et organisationnelle, un espace semble s'entrouvrir pour penser une éthique qui puisse être transverse à cette dernière.

2. Entre crises organisationnelles et environnementales : paradoxes et analogies

Dans un contexte de « *schisme entre management et communication* » (ELY, 2010) que nous diagnostiquons de longue date, nous distinguons plusieurs paradoxes organisationnels internes dont le caractère absurde est susceptible de constituer un contexte favorable à l'incommunication, à la souffrance au travail et s'avérer pathogène à l'égard de la communication interne de l'organisation.

Parallèlement, notre implication dans le projet scientifique « *capacité de charge* » diligenté par le parc national de Port-Cros (ELY et al., 2018) témoigne d'un contexte environnemental dégradé, raison pour laquelle ce même parc fait appel au monde de la recherche pour tenter d'envisager des solutions utiles à la gestion des impacts négatifs des visiteurs sur l'écosystème de l'île.

En quoi le rapprochement de ces deux contextes de crise pourrait-il éclairer notre recherche ?

Dans le tableau ci-après, en appuyant notre approche comparative par des extraits de textes scientifiques qui nous apparaissent suffisamment significatifs, nous mettons en évidence plusieurs analogies intéressantes.

	Contexte de crise organisationnelle (ELY et METGE 2016 ; ELY, 2010)	Contexte de crise environnementale
1	PARADOXE 1 : « <i>Une fonction communication interne sclérosée par une forme de retour en arrière au taylorisme, à cette pensée managériale de l'efficience quantifiable</i> » (ELY et METGE, 2016 : 224) « <i>la réalité de bon nombre d'organisations du travail d'aujourd'hui est de nature à générer, au sein des bureaucraties mécanistes, une contre-</i>	<i>L'environnement n'est-il pas également sclérosé par cette » efficience quantifiable », cette monomanie managériale de rationalisation organisationnelle ?</i> <i>Nous pensons en particulier aux effets pathogènes de la recherche du profit économique au mépris des ressources naturelles :</i>

	productivité à laquelle une forme de monomanie managériale de rationalisation organisationnelle du travail n'est pas étrangère » (ELY, 2010 : 5)	▼ <i>« La singularité de la crise actuelle est qu'elle confronte le capitalisme à une limitation des ressources naturelles et des capacités d'absorption de la Terre qui ébranle ses fondements » (LARRERE et al ., 2016 : 243)</i>
2	« À tout cela se superpose une certaine «banalisation du mal» (DEJOURS, 1998), sournoisement installée dans l'organisation néolibérale actuelle, à tel point que le même auteur [DEJOURS] la compare à celle rencontrée jadis dans le système totalitaire nazi ! Devant la souffrance au travail poussée à son extrême violence en acte de suicide, nous pourrions avancer qu'une autre forme de négationnisme cancérise l'organisation : l'expression de celles et ceux qui refusent de voir et de s'opposer à une réalité qui dérange, car son honnête appréhension demanderait un changement complet d'orientation intellectuelle et morale, une remise en question du rapport au travail et à la personne, une capacité de l'homme responsable de s' « indigner » (HESSEL, 2011) et de résister face à l'immoralité de certains abus... » (ELY et METGE, 2016 : 223)	<i>Dans quelles mesures pourrait-on observer des analogies entre « banalisation du mal organisationnel » et ce que nous nommerions par « banalisation du mal environnemental » ?</i> Nous pensons en particulier à cette autre forme de négationnisme, de déni, de la part des sphères politiques et économiques mondiales, devant cette « vérité qui dérange » (GORE, 2007), ce bilan écologique planétaire catastrophique rapporté de longue date par la communauté scientifique internationale, mais banalisé : ▼ <i>« On pourrait dire qu'à l'instar du nazi, l'homme actuel n'est pas forcément un pervers ni un furieux- il lui suffit de ne pas penser pour accomplir son œuvre de mort. Ne pas penser voilà la banalité, la tragique banalité du mal. La crise environnementale est apocalyptique, au sens rigoureux du mot : « elle nous dévoile quelque chose de fondamental, et qui restait jusqu'alors caché, sur le monde humain. » (GODIN, 2012)</i>
3	PARADOXE 2 : « Une situation de travail paradoxale, une forme de double bind batesonien, ne permettant pas au Chargé de Communication d'exercer sa fonction de communication interne dans tout son sens éthique	<i>Prenons le seul exemple du greenwashing : ne constitue-t-il pas aussi une situation de travail paradoxale pour les concepteurs des messages ? N'est-il pas à la crise environnementale ce que le discours</i>

	<i>et professionnel. » (ELY et METGE, 2016 : 224)</i> <i>« Comment un professionnel de la communication peut-il continuer d'exercer son métier lorsqu'il se trouve en situation de dépendance hiérarchique d'un système managérial où se pratiquent, à l'excès, la malhonnêteté intellectuelle, la fourberie, le machiavélisme cynique, l'incompétence (PETER, HULL, 1970) ? » (ELY et METGE, 2016 : 225)</i> <i>« Comment les Chargés de communication, dès lors qu'ils se voient directement imbriqués dans ce type de contexte absurde et injuste, peuvent-ils accepter, sans risquer de se démettre d'eux-mêmes, le jeu d'une profession par trop dévalorisée, nécessitant, de leur part, de « s'engager dans la voie de ce qu'ils désignent eux-mêmes comme relevant du mensonge, des discours tronqués, falsifiés, manipulateurs ? Qu'est-ce qui les mobilise au point d'accepter d'agir à l'encontre de leurs valeurs morales ? » (BENARD, 2006). » (ELY et METGE, 2016 : 225)</i>	<i>managérial non-éthique, mensonger et manipulateur, est à la crise organisationnelle et à la dépréciation de la communication interne ?</i> <i>Sous l'angle de l'éthique, nous pensons en particulier à l'affaiblissement qu'il occasionne à la crédibilité des entreprises et des managers :</i> ▼ <i>« Une telle pratique [le greenwashing] a des effets sur le public et mène parfois à la confusion sur ce qui est véritablement écologique et les comportements à avoir. De plus, cela affaiblit la crédibilité des entreprises auprès des consommateurs » (BREDUILLIARD, 2013 :118)</i>
4	<i>« A nos yeux, le système organisationnel tout entier, comme par amnésie des enseignements du passé, nous semble de nature à reproduire la chosification, l'instrumentalisation du salarié qui, confronté à la récurrence du dogme de la performance en entreprise, se trouve, face à son travail, comme à l'épreuve incarnée et absurde des mythes de la caverne, de Sisyphe et de Prométhée réunis »</i> <i>(ELY et METGE, 2016)</i>	- La caverne est le monde dans lequel nous nous enfermons, et duquel il est très difficile de s'extraire, de changer notre perception...comme il en est de même de notre enfermement devant le désastre écologique, devant cette « vérité qui dérange » (GORE, 2007). - Le Mythe de Sisyphe peut s'apprécier aussi dans le sens du constat d'un absurde entretenu par notre société devant la crise

		environnementale : urgence immobile, résignations, immobilisme, déploration répétitive de l'inaction : « <i>la tâche de Sisyphe de la négociation internationale autour des questions de développement durable</i> » (LAVILLE, 2013) -Le Mythe de Prométhée, ce dernier incarnant l'homme civilisateur, qui maîtrise l'énergie, invente le langage, développe la technique et parvient à se nourrir du sol. Or, en réalité, l'espèce humaine échoue dans ses tentatives de maîtrise prométhéenne de la nature, en raison même de sa volonté de croissance : « <i>l'homme s'est substitué à la nature elle-même et se retrouve paradoxalement en position de prédateur de Gaïa, dans sa prétention à dépasser les limites imposées par son statut de créature prométhéenne.</i> » (HUSSY, 2008)
5	PARADOXE 3 : Un style managérial pathogène, corollaire d'une régression des relations humaines en entreprise, en contradiction avec les objectifs qualitatifs de construction de sens, d'appropriation et de cohésion qui devraient définir la communication interne. - « <i>Nous observons une certaine distanciation entre la pensée managériale et cette nécessaire « pensée communicationnelle »</i> » (MIEGE, 1995) dans <i>l'organisation</i> » (ELY et METGE, 2016 : 225)	La régression des relations humaines en entreprise serait-elle à l'image de la régression des relations des acteurs économiques envers l'environnement naturel ? - Cette distanciation de la » pensée managériale » vis-à-vis de la « pensée communicationnelle dans l'organisation serait-elle à l'image d'une distanciation par trop généralisée de l'acteur économique à l'égard de l'environnement ? ▼ Si l'écopsychologie (EGGER, 2015) va à la

		racine des problèmes écologiques en explorant les interrelations complexes entre la nature et la psyché humaine, cette racine serait d'ordre culturel : l'état de la planète résulterait de la perte du lien de l'homme avec la nature. Dans ce sens, le jeu d'opposition qui s'est installé aujourd'hui entre des visions utilitaristes de la nature et celles revendiquant en réaction la reconnaissance de la valeur intrinsèque de la nature dans la lignée de l'éthique environnementale, <i>« nourrit l'idée d'une impossible réconciliation, voire d'une forme d'incompatibilité entre l'homme contemporain et ce qui reste de nature. »</i> (MAGDA, 2018)
6	<i>« Cet apparent désintérêt, ce dédain, cette absence de reconnaissance manifeste du manager à l'égard de la fonction communication, peuvent être interprétés, de prime abord, comme un déficit cognitif du manager en matière de représentation des enjeux de la fonction communication. Mais ne relèveraient-ils pas davantage de sa volonté dissimulée de l'instrumentaliser, de l'assujettir ? »</i> (ELY et METGE, 2016 : 226)	<i>Si les crises environnementales que nous connaissons, ne sont pas dues à un déficit cognitif des différents acteurs économiques quant à leurs représentations de leurs propres responsabilités, ne relèveraient-elles pas alors davantage d'un déni et d'une volonté sournoise de ces mêmes acteurs d'instrumentaliser, d'assujettir l'environnement naturel ?</i> ▼ <i>«...j'ai introduit la notion de « désinhibition moderne » : elle permet de saisir comment nos ancêtres ont détruit l'environnement en toute connaissance de cause, exactement comme nous continuons à le faire maintenant ! Cela renvoie à la thèse de Jean-Pierre Dupuy (Pour un catastrophisme éclairé ; 2002), qui montrait bien qu'on n'est pas face à un problème de conscience ou même de connaissance ! La plupart des problèmes environnementaux que nous affrontons aujourd'hui sont identifiés et connus depuis longtemps. Le problème, nous dit Dupuy, c'est que l'on ne croit pas ce que</i>

		<i>l'on sait ; j'ajouterais qu'on invente des petits dispositifs de désinhibition permettant de continuer comme avant malgré la parfaite connaissance du danger (HENNETON et CONFAYREUX, 2013 : 211)</i>
7	<i>PARADOXE 4 : « Une culture d'entreprise anti-communicationnelle cultivant des attitudes managériales à tendances technophiles et rationalistes, favorisant une forme de prééminence culturelle de l'outil et de la technique sur la personne. » (ELY et METGE, 2016 : 226)</i>	<i>Cette prééminence culturelle de l'outil, de la technique sur la personne, de l'idéologie technique... ne s'exerce-t-elle pas d'une façon analogue sur et aux dépens de l'environnement naturel lui-même ?</i> ▼ <i>« la puissance acquise par l'ensemble des techniques contemporaines met l'humanité en face d'une responsabilité considérable puisqu'elle est en mesure de rendre la Terre inhabitable. Les limites de la planète, tout comme la perspective d'un effondrement, invitent donc à examiner la question de l'agir technique et de se demander s'il convient en la matière d'en faire moins ou de faire autrement. » (LARRERE et al., 2016 : 248)</i>
8	<i>« Des syndromes professionnels consécutifs au stress, à la souffrance au travail (HADDAD 2013 ; CLOT 2010), à la métamorphose (GORZ, 1998), à la fin (RIFKIN, 1995) ou la perte du travail (VATIN 2008), peuvent se traduire par des pathologies de surcharge professionnelle, « burn out », dépressions nerveuses, démotivation, « Karoshi », violences morales et perverses, pathologies cognitives, « mobbing », « souffrances éthiques » (DEJOURS, 1998, 2000) ...jusqu'à l'extrême des suicides sur le lieu de travail (DEJOURS, BEGUE, 2009) dont, par exemple, France Télécom et son système de management a défrayé la chronique. » (ELY et METGE, 2016 : 222-223)</i>	<i>Analogiquement, quelles pathologies l'acteur économique fait-il subir directement ou indirectement à l'environnement naturel ? A l'instar de la problématique de « capacité de charge » du Parc National de Port Cros à laquelle nous associons notre recherche (cf infra), en quoi pourrait-on parler de « burn out environnemental » ? Le burnout serait-il contagieux et transmissible de l'acteur économique vers la nature ?</i> ▼ <i>« La singularité de la crise actuelle est qu'elle</i>

		<i>confronte le capitalisme à une limitation des ressources naturelles et des capacités d'absorption de la Terre qui ébranle ses fondements. [...] Le processus en cours est donc un processus catastrophique au double sens qu'il aboutira à un désastre et qu'il s'accélère. Bref, nous allons « droit dans le mur » et nous appuyons sur l'accélérateur ! » (LARRERE et al., 2016 : 243)</i>
9	<i>« Plusieurs dérives conjuguées de l'organisation du travail, de la RTT, du style managérial et de la culture de l'organisation, participent en effet, selon nous, de l'entretien, au sein de cette dernière, d'une forme de syndrome aussi complexe que diffus. Nous y observons les indices d'une maladie systémique de la communication interne, au même titre qu'une « maladie de l'information » (LESCA, 1999) est bel et bien diagnostiquée dans les organisations. » (ELY, 2010 : 15)</i>	La planète tout entière n'est-elle pas parallèlement inscrite dans une crise globale, une « maladie systémique » dont l'environnement naturel serait l'un des objets ? ▼ Système d'inter causalités entre crises du régime de croissance capitaliste, crises sociales, crises écologiques et géopolitiques, nous sommes devant une crise mondiale présentant tout son caractère global et systémique : « Le second scénario altermondialiste » repose sur l'hypothèse [...] selon laquelle la crise en cours est de nature systémique et annonciatrice de ruptures dans le futur. » (PLIHON, 2009 : 8)

Tableau 1 : analogies observables entre crises organisationnelles et environnementales

Par notre démarche comparative, nous avons distingué, dans le tableau ci-dessus, neuf analogies et certains questionnements entre plusieurs paradoxes observés dans les deux contextes de crises organisationnelles et de crises environnementales.

Bien que ces analogies nous posent question, nous pensons qu'elles sont de nature à valider notre hypothèse selon laquelle il existe un système d'interrelations entre les deux contextes étudiés, un peu comme si, très schématiquement, une fin du travail serait en lien avec une fin du monde, et réciproquement.

Des lors, la nature de ces interrelations nous invite à proposer de prendre en considération un cadre holistique dans lequel définir, dans le chapitre suivant, une *éthique étendue de la communication des organisations*.

Cette dimension holistique nous semble pouvoir s'appréhender différemment du concept de communication holistique (LIBAERT, 2010 :143), mais aussi, de communication globale (REGOUBY, 1992), ou totale (GAYET, 1998), pour mettre davantage l'accent sur les champs conjoints des affres de l'individu au travail en tant que partie, et de la dégénérescence de l'environnement naturel comme le tout.

3. Préalables à une *éthique étendue* de la communication des organisations

Afin de proposer une première définition de ce que nous appelons une « *éthique étendue de la communication des organisations* », nous souhaitons nous appuyer sur les précédents constats pour formuler préalablement un postulat et quatre hypothèses de travail :

-Postulat : nous posons que le management de l'organisation constitue un facteur clé de développement de l'éthique organisationnelle, communicationnelle et environnementale. Ce postulat s'inscrit dans la continuité de nos précédents travaux (ELY, 2010) selon lesquels la communication de l'organisation se trouve fortement interdépendante du management au sein de cette dernière.

-Hypothèse 1 : dans le cadre holistique précédemment constaté et posé (cf § 2), il existe un effet de système, sous la forme d'une interrelation entre cette « *maladie systémique de la communication interne* » observée au sein de l'organisation, et ce que nous désignons comme une « *maladie systémique de l'environnement naturel* » en la forme de la crise environnementale planétaire (cf § 1.1.)

-Hypothèse 2 : la distanciation de la pensée managériale à l'égard de la pensée communicationnelle (ELY, 2010) est à la « *maladie systémique de la communication interne* » (Ibid.) ce que la distanciation de l'acteur organisationnel, à l'égard de la pensée écologique, est à la crise environnementale planétaire. La pensée occidentale, cette « *impasse de la voie intellectuelle* » (OTANI, 2018), qui a fait tache d'huile dans le monde, depuis le siècle des Lumières, a privilégié la rationalité, le matérialisme, le monde de l'avoir aux dépens du monde de l'être, du ressenti, des sentiments... Or, comme par réaction aux limites du taylorisme, cette « *logique des sentiments* » (NICOLAS, 1996) qui a prévalu au développement d'un certain « *humanisme communicationnel* » (Ibid.) et des métiers de la communication en Europe, à partir des années 1950, ne pourrait-elle pas être aussi à la base d'un management porteur d'une *éthique étendue de la communication organisationnelle* ?

-Hypothèse 3 : s'il existe une interdépendance entre l'Homme et la nature (EGGER, 2015), il en est de même entre l'acteur organisationnel et son environnement naturel. En cela, la communication interne nous apparaît être à la gestion de la crise organisationnelle ce que la communication globale peut être à la gestion de la crise environnementale. Le domaine de la communication interne est, en effet, considéré de longue date comme un facteur clé, tant pour

l'accompagnement du changement que pour le management des crises organisationnelles. Pour tenter de remédier à cette « *maladie systémique de la communication interne* », nous proposons un nouveau mode de management de cette dernière via le modèle d'« *intelligence communicationnelle interne* » (ELY et METGE, 2016 : 225). Devant l'hypothèse d'une interdépendance entre l'acteur organisationnel et son environnement naturel, en quoi le modèle d'*éthique étendue de la communication des organisations* que nous cherchons à construire serait-il susceptible de remédier conjointement aux crises organisationnelles et environnementales ?

-Hypothèse 4 : une *éthique étendue de la communication des organisations*, comme conjugaison entre une éthique organisationnelle et une éthique environnementale, peut agir de manière systémique sur les problématiques organisationnelles et environnementales.

4. Vers une éthique étendue de la communication des organisations.

Nous proposons ici de reprendre certains éléments pertinents de notre cadrage théorique (§ 1) en les mettant en perspective des analogies constatées (§ 2) et ce, à l'appui des préalables formulés par notre postulat et nos 4 hypothèses (§3) pour proposer une première approche de définition de ce que nous appelons une « *éthique étendue de la communication des organisations* ».

Ainsi, dans le prolongement de la définition de GAUTIER (1992) pour qui la façon la plus radicale et définitive de « *justifier le projet d'une éthique de la communication, entre autres choses des organisations, consiste à affirmer la présence intrinsèque d'une variable morale dans toute forme de communication publique* » (Ibid.), nous proposons la définition suivante :

Éthique étendue de la communication des organisations :

Démarche managériale éthique de l'organisation, présidant à sa stratégie de communication globale, et qui intègre dans ses champs, selon une perspective holistique, le respect conjoint de l'individu au travail et de l'environnement naturel.

En cela, à l'appui de notre postulat, étendre l'éthique de la communication organisationnelle par l'intégration dans ses champs du respect conjoint de l'Homme et de l'environnement naturel, suppose à nos yeux, un mode de management des organisations qui prenne en compte plusieurs caractéristiques complémentaires : humanisme communicationnel, écospiritualité, holisme, éthique du futur, écosystémisme et altermondialisme.

- Une *éthique de la communication organisationnelle étendue ...vers un nouvel humanisme communicationnel et écospirituel*. Devant un contexte interne et sociétal de crise du management, de perte de sens, de défiance, de désacralisation et de déshumanisation du travail, nous proposons une démarche de *maïeutique managériale de la confiance* (ELY, 2016), susceptible de favoriser, dans les trois domaines-phares - et liés - de la communication d'entreprise, des RH, et du management, un certain *management humaniste et éthique par les vertus morales* (Ibid.),

porteur d'humanisme, de spiritualité, et d'écospiritualité (EGGER, 2015) encore trop souvent méprisés dans l'organisation. Si nous préférons ici dissocier la spiritualité de la religion, alors même que certains aspects du bouddhisme, par exemple, peuvent apporter au management (DALAI LAMA, 2008), nous entendons la spiritualité comme le *« dépassement de cet ego aliénant, par l'élargissement de notre champ de conscience, nous ouvrant au sentiment d'appartenance à l'humanité une, à la nature et au cosmos. C'est aussi le chemin d'une certaine transcendance qui nous éloigne de ce fameux culte de l'objet »* (BURGAT, 2012 : 51)

- *Une éthique de la communication organisationnelle étendue... à l'écosystémisme (cf § « Communication et éthique environnementales »*

- *Une éthique de la communication organisationnelle étendue... car holistique (cf fin du § « Entre crises organisationnelles et environnementales : paradoxes et analogies »*

- *Une éthique de la communication organisationnelle étendue... au futur*

Si le développement des sciences et des techniques met en péril la nature et l'homme lui-même, l'éthique traditionnelle, centrée sur les rapports entre les hommes et le présent, ne peut répondre à ce défi. En songeant à nos obligations vis-à-vis de la nature et en pensant notre responsabilité par rapport à l'avenir, JONAS (1997) nous inspire une éthique de la communication organisationnelle d'une toute autre portée : *« une éthique d'aujourd'hui qui se soucie de l'avenir et entend le protéger pour nos descendants des conséquences de notre action présente »* (Ibid : 69)

- *Une éthique de la communication organisationnelle étendue... à l'accompagnement d'un changement de paradigme*

Nous nous appuyons ici sur les travaux de BURGAT (2012) qui s'emploie à une quête de sens et de valeurs, de *« conscience morale »* et d'accompagnement managérial et éthique du changement organisationnel, en remplaçant la performance économique et financière comme une résultante et non comme un but : *« Si les échanges de biens ou d'informations deviennent planétaires, la conscience morale ne doit-elle pas le devenir aussi ? Ne sommes-nous pas tous citoyens du monde, unis par les mêmes archétypes spirituels et le besoin de protection de notre planète ? »* (BURGAT, 2012 : 51).

Si, d'une part, la crise organisationnelle nous a invité à questionner la recherche d'un nouveau paradigme de la communication interne de l'organisation devant un management pathogène (ELY, 2010), et si, d'autre part, la crise environnementale, telle que nous l'observons (ELY et al., 2018), nous invite à nous *« engager dans une transition en direction d'une autre façon d'habiter la Terre »* (LARRERE et Al., 2016 : 243), une *éthique étendue de la communication des organisations* ne pourrait-elle pas contribuer à favoriser une pensée managériale de l'accompagnement du changement, vers un nouveau paradigme de nature altermondialiste (PLIHON, 2008 ; 2009) ?

Conclusion

En nous efforçant de questionner la dimension éthique de la communication organisationnelle, devant deux contextes de crise organisationnelle et environnementale, nous avons posé comme hypothèse centrale l'existence d'un système d'interrelations entre ces deux mêmes contextes. Par une méthodologie qualitative et comparative, leurs rapprochements nous ont permis de distinguer neuf analogies sur la base desquelles nous avons pu valider notre hypothèse. Ces analogies nous ont invité à proposer de prendre en considération un cadre holistique dans lequel définir une *éthique étendue de la communication organisationnelle*, avec comme spécificité de ce dernier la mise en évidence des champs conjoints de l'individu au travail en tant que partie, et de l'environnement naturel comme le tout.

En nous appuyant sur un postulat et quatre hypothèses, nous avons alors défini une *éthique étendue de la communication des organisations* comme une « *Démarche managériale éthique de l'organisation, présidant à sa stratégie de communication globale, et qui intègre dans ses champs, selon une perspective holistique, le respect conjoint de l'individu au travail et de l'environnement naturel.* »

À cette proposition de définition, nous avons supposé un mode de management des organisations¹¹⁶, censé porter la démarche, qui prenne en compte plusieurs caractéristiques complémentaires : humanisme communicationnel, écospiritualité, holisme, éthique du futur, écosystémisme et altermondialisme.

Dès lors, une double perspective, heuristique et interdisciplinaire, se présenterait à nous.

Une perspective heuristique, car, si l'histoire nous a montré que les limites du management tayloriste ont fait naître une prise de conscience de l'humain dans les organisations des années 50, jusqu'à l'inscription de la communication organisationnelle dans un mouvement innovant et progressiste d'*humanisme communicationnel*, la communauté des SIC nous semble avoir un rôle tout aussi important à jouer auprès du management des organisations pour penser - de manière suffisamment disruptive - l'accompagnement du changement attendu de paradigme organisationnel et sociétal.

Une perspective interdisciplinaire, faute de quoi, à nos yeux, il ne saurait y avoir d'avancée de la recherche qui soit suffisante sur un sujet aussi complexe. Le projet suppose de se situer à la frontière et, si besoin, au-delà même des disciplines des SIC, avec la convocation forte, selon une approche épistémologique critique et systémique, de sources de réflexion dites « non scientifiques ¹¹⁷ » - de ce fait, peu exploitées -, et de disciplines adjacentes plus académiques, ô combien indispensables, comme la philosophie, le management, les RH, les sciences de la nature...

¹¹⁶ a fortiori, plus largement, un mode de pensée organisationnelle propre à la sphère politique

¹¹⁷ Comme nous nous y sommes exceptionnellement risqué, par endroits, dans le cadre spécifique de cette recherche

Dans cette double perspective, la démarche exploratoire constructiviste que nous venons d'exposer, au point embryonnaire où elle se situe à ce jour, s'inscrit dans la recherche d'un tournant paradigmatique en communication organisationnelle - aussi modeste et utopique soit-elle - tout en constituant un appel à un nécessaire projet de réflexion collective.

À mi-chemin entre le « côté obscur » de l'organisation, subsumé par celui de l'environnement naturel, entre *collapsologie organisationnelle* et *environnementale*, nous pensons qu'une *éthique étendue de la communication des organisations* pourrait constituer notre « *part du colibri* » (RABHI, 2018) susceptible de susciter une prise de conscience complémentaire du manager face aux crises actuelles et à venir.

Cette dernière serait-elle à même d'initier, sur le terrain de l'organisation, attitudes et comportements selon lesquels la gestion de crise organisationnelle, en faveur de l'individu au travail, s'avèrerait interdépendante de la gestion de crise environnementale ? Un supplément de *sagesse* serait-il alors le bienvenu pour présider à la construction d'une pensée managériale et communicationnelle davantage éthique, et par là-même, sensiblement nourrie par un regard philosophique au sein de l'organisation ?

Bibliographie

ALTER, Norbert et UHALDE, Marc. Modernisation, mouvement et crise. in *Sociologie du monde du travail*, coll Quadrige, Paris : PUF, 2006.

ANDERS, Günther. L'obsolescence de l'homme. *Tome II, Sur la destruction de la vie à l'époque de la troisième révolution industrielle*, Paris : Éditions Fario, 2011.

BONFILS Pierre. Morale, éthique et déontologie dans la communication, *LEGICOM*, 1996/1 (N° 11), p. 4-12. [en ligne], 1996, Disponible sur le Web <<https://www.cairn.info/revue-legicom-1996-1-page-4.htm>>

BOUGNOUX, Daniel. *Introduction aux sciences de l'information et de la communication*, Paris : La découverte. 2009.

BREDUILLIARD, Pauline. Publicité verte et greenwashing, *Gestion 2000*, [en ligne], 2013 [consulté le 18 février 2019] (Volume 30), p. 115-131. Disponible sur le Web <<https://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2013-6-page-115.htm>>

BURGAT, Pierre-Marie. De la crise éthique au changement par le sens, *L'Expansion Management Review*. 2012, N° 145, p. 42-51.

COMTE-SPONVILLE, André. *L'esprit de l'athéisme. Introduction à une spiritualité sans Dieu*, Le Livre de poche, 2008.

DALAI LAMA, Sa sainteté. *Ce que le bouddhisme peut apporter aux managers*, Paris : Vuibert. 2008.

de GAULEJAC, Vincent. Vivre dans une société paradoxante. *Nouvelle revue de psychosociologie*, [en ligne], 2017 [consulté le 18 février 2019], Disponible sur le Web < <https://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2017-2-page-27.htm> >

DOMENGET, Jean-Claude. Professionnalisation et Éthique de la communication, *Communication & professionnalisation*, n° 5, 2017, éditions UCL.

EGGER, Michel Maxime, *Soigner l'esprit, guérir la terre : introduction à l'écopsychologie*, Genève : Labor et Fides, 2015.

ELY, Frédéric. Un schisme entre management et communication : pour une intelligence communicationnelle interne de l'organisation. *Management et communication - Mutations et résonances* », L'Harmattan, pp.1-35, [en ligne], 2010. Disponible sur le Web < <http://www.editions-harmattan.fr/index.asp?navig=catalogue&obj=livre&no=32952> >

ELY, Frédéric. Utopie de la communication interne : vers une « maïeutique managériale de la confiance » dans l'organisation vertueuse », *Communication & Organisation*, [en ligne], 2015 (n° 47), p. 197-216. Disponible sur le Web < <https://www.cairn.info/revue-communication-et-organisation-2015-1-page-197.htm> >

ELY, Frédéric et METGE Marielle. Souffrance au travail et incommunication interne : quand l'orchestre devient dissonant, *Communication & Organisation*, [en ligne], 2016 (n° 49), p. 219-237. Disponible sur le Web < <https://www.cairn.info/revue-communication-et-organisation-2016-1-page-219.htm> >

ELY, Frédéric et DUVERNAY, Daphné, DE FRANCESCHI, Cristo, DURAMPART, Michel, GLOTIN Hervé, REYMOND David. La communication engageante, pour sensibiliser les visiteurs du parc national de Port-Cros aux nuisances sonores. Le cas du projet Captile, *Communication & Organisation*, Janvier 2018 (n° 53), p. 177-194. [en ligne], 2018, Disponible sur le Web < <https://www.cairn.info/revue-communication-et-organisation-2018-1-page-177.htm> >

FUKUYAMA, Francis. *La confiance et la puissance : vertus sociales et prospérité économique*, Paris : Plon. 1997.

GALLOT, Sidonie et, LE MOENNE Christian, Informations et communications en contexte de mutations organisationnelles et de crise managériale, *Communication & management*. (Vol. 12), p. 5-12. [En ligne], février 2015, Disponible sur le web < <https://www.cairn.info/revue-communication-et-management-2015-2-page-5.htm> >

GAUTHIER, Gilles. Le post-factualisme, *Open Edition* [En ligne], 26 février 2018, Disponible sur le web <<http://journals.openedition.org/communication/7530>>.

GAUTHIER, Gilles. L'éthique de la communication des organisations : de la dénonciation à la reconnaissance. *Communication et organisation* [En ligne], 1992, Disponible sur le Web <<http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1593>>

GAYET, Joël. *La Totale Communication*. Clamecy, Top Editions, 1998.

GODIN, Christian. *La Haine de la nature*, Champ Vallon, coll. » L'Esprit libre », 2012.

GORE, Al. *Une vérité qui dérange : l'urgence planétaire du réchauffement climatique et ce que nous pouvons faire pour y remédier* Paris : Éditions de La Martinière, 2007.

HENNETON, Thibault et CONFAVREUX Joseph. L'apocalypse et l'anthropocène, *Vacarme*, vol. 65, no. 4, pp. 202-233. [en ligne], 2013

HUSSY, Charles. Gaïa, Prométhée, Labyrinthe : que nous proposent les mythes pour un développement durable ? *Présent environment and sustainable development* [en ligne], 2008, Disponible sur le Web <<http://pesd.ro/Pesd%20vol%202%20-%202008.html>>

JONAS, Hans. *Le Principe responsabilité : une éthique pour la civilisation technologique*, éd. du Cerf, 1979.

JONAS, Hans. *Pour une éthique du futur*, Rivages, 1997.

LARRERE, Catherine. Éthiques de l'environnement. *Multitudes*. no 24, p. 75-84, [en ligne], 2006, Disponible sur le Web <<https://www.cairn.info/revue-multitudes-2006-1-page-75.htm>>

LARRERE, Catherine et LARRERE, Raphaël. Les transitions écologiques à Cerisy. *Natures Sciences Sociétés*. vol. 24, p. 242-250. [en ligne], 2016, Disponible sur le Web <<https://www.cairn.info/revue-natures-sciences-societes-2016-3-page-242.htm>>

LARRERE, Catherine, Anthropocène : le nouveau grand récit, *Esprit*, p. 46-55. [en ligne], décembre 2015, Disponible sur le Web <<https://www.cairn.info/revue-esprit-2015-12-page-46.htm>>

LAVILLE, Bettina. L'occurrence écologique, *Vraiment durable*, vol. 3, no. 1, pp. 95-108. [en ligne], Janvier 2013, Disponible sur le Web <<https://www.cairn.info/revue-vraiment-durable-2013-1-page-95.htm>>

LE CARDINAL, Gilles. Éthique de la communication, *Communication et organisation* [En ligne], 19 décembre 2012, Disponible sur le web <<http://communicationorganisation.revues.org/2676>>

LIBAERT, Thierry ; BAYGERT, Nicolas ; MOTULSKY, Bernard ; VANDERBIEST, Nicolas ; VICHERAT, Mathias. *Communication de crise*, Montreuil : Pearson, 2018.

LIBAERT Thierry, *Communication et environnement. Le pacte impossible*, Paris : Presses universitaires de France. 2010.

LINSTEAD Stephen., MARECHAL Garance., GRIFFIN Ricky, Theorizing and Researching the Dark Side of Organization, *Organization Studies*, n°35 (2), p.165-188 [en ligne], février 2014, Disponible sur le Web < <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0170840613515402> >

MAGDA, Danièle et DOUSSA, Isabelle. Quelle(s) éthique(s) pour les relations hommes-biodiversité ?, *Natures Sciences Sociétés*, (Vol. 26), p. 60-66. [en ligne], Janvier 2018, Disponible sur le Web < <https://www.cairn.info/revue-natures-sciences-societes-2018-1-page-60.htm> >

MERCIER, Samuel. *L'éthique dans les entreprises*. Repères, La Découverte. Paris. 2004.

MONSAINGEON, Baptiste. *Homo detritus : critique de la société du déchet*. Paris : Éditions du Seuil. 2017.

MONTAIGNE, Michel de., *Essais*, Bordeaux : Imprimerie Nouvelle F. Pech. 1986.

MUCCHIELLI, Alex. *Théorie systémique des communications*. Paris : Armand Colin. 1999.

NICOLAS, Yves. Genèse de la communication dans l'entreprise moderne, in : *La communication de la grande entreprise*, *Revue Entreprise et Histoire*, N° 11, Paris : Éd. Eska, 1996.

ONFRAY, Michel. *Sagesse : savoir vivre au pied d'un volcan*. Paris : Albin Michel : Flammarion, 2019.

ŌTANI, Chōjun. *Le bouddhisme face au monde contemporain*, Paris : Les Indes savantes. 2018.

PLIHON, Dominique. L'altermondialisme, version moderne de l'anticapitalisme ? *Actuel Marx*, (n° 44), p. 31-40. [en ligne], février 2008, Disponible sur le Web < <https://www.cairn.info/revue-actuel-marx-2008-2-page-31.htm> >

PLIHON, Dominique. Une crise globale et systémique – Vers un nouveau paradigme, Rapport Moral sur l'Argent dans le Monde, *Association Française d'Economie Financière*. [en ligne], 2009, Disponible sur le Web < <https://www.aef.asso.fr/publications/rapport-moral-sur-l-argent-dans-le-monde/rapport-moral-2009/une-crise-globale-et-syst-eacute-mique-vers-un-nouveau-paradigme> >

RABHI, Pierre. *La part du colibri : l'espèce humaine face à son devenir*. La Tour d'Aigues : Editions de l'Aube. 2018.

REGOUBY, C. *La communication globale : comment construire le capital image de l'entreprise*, Paris : Éd. d'Organisation. 1992.

RIFKIN, Jeremy. *La fin du travail*. Paris : La Découverte. 2006.

SERVIGNE, P. (2016). Penser l'effondrement : À la rencontre des « collapsologues ». *Revue du Crieur*, 5(3), 132-145. 2016. [en ligne], 2016, Disponible sur le Web <[https ://www.cairn.info/revue-du-crieur-2016-3-page-132.htm](https://www.cairn.info/revue-du-crieur-2016-3-page-132.htm) >

WEISMAN, Alan. *Homo disparitus*. Paris : J'ai lu. 2008.

L'éthique et la communication publicitaire : mensonge et manipulation comme facteur de persuasion des consommateurs

Firmin GOUBA

Université Joseph Ki-Zerbo, Ouagadougou (Burkina Faso)

Le texte de la communication amendé a été soumis par les auteurs.es et sélectionné pour l'ouvrage *Le côté obscur de la communication des organisations* (MSHA, 2020)

Mots clés : publicité, éthique, mensonge

Résumé

L'élargissement des marchés lié au phénomène de mondialisation et son corollaire de concurrence entre les entreprises qui en est résulté ont pour conséquence des investissements importants dans la publicité en vue d'un meilleur positionnement et d'un grand profit. A la différence des grandes sociétés de consommation (France, États Unis, etc.) où elles sont marquées et encadrées, les pratiques publicitaires, dans les pays en développement comme Burkina Faso, s'accommodent très peu de considérations éthiques. Notre article se veut une analyse de l'usage du mensonge et de la manipulation comme moyen de persuasion des consommateurs Burkinabè. La réflexion porte également sur les enjeux de l'éthique dans la construction de la relation consommateur et entreprise.

Notre méthodologie de travail va prendre appui sur, d'une part une exploitation de documents publicitaires qui servira à déconstruire les messages pour mettre en évidence leur trame constituée de mensonges et de manipulations tout en interrogeant les considérations socioculturelles locales qui contribuent à leur efficacité. D'autre part, les données d'une enquête empirique à réaliser pour interroger la place et les enjeux de l'éthique dans la construction de la relation entre les consommateurs et les entreprises dans le contexte burkinabè. Enfin, en termes d'approche théorique, nous faisons le choix de nous inscrire dans la ligne des travaux de Bernard Cathelat, de Erving Goffman, de Searle et de Sfez.

Bibliographie

ARBOIT, Gérald, STAUBER John, SHELDON Rampton, L'industrie du mensonge. Lobbying, communication, publicité & médias, *Questions de communication*, n 9, 2006, p.528-530

BAUDRILLARD, Jean, *La Société de consommation*, Paris : Denoël, 1970.

BENOIT, Denis, La fin justifie-t-elle les moyens ? Techniques de communication d'entreprise et  thique. La communication d'entreprise - Regards croisés Sciences de Gestion / Sciences de l'information et de la communication, *Actes du 5 me colloque du Centre de Recherches en Information et Communication*, Nice, 6-7 décembre 2001

CATHELAT, Bernard, *Publicité et société*, Paris : Editions Payot & Rivages, 2001.

GOFFMAN, Erving, *Les rites d'interaction*, Paris : Les Editions de minuit, 2003.

SEARLE, John, *L'intentionnalité, essai de philosophie des  tats mentaux*, Paris : Editions de Minuit, 1985.

SFEZ, Lucien, La publicité tautistique, dans SFEZ L. (Ed.), *Dictionnaire critique de la communication*. Paris : PUF., 1993, pp. 1193-1209.

Communication managériale de la refondation du système de santé : une « fabrique de la défiance » pour les professionnels de la santé ?

Marie-Hélène HERMAND (1), Nadège SOUBIALE (1)

1 : Université Bordeaux Montaigne, laboratoire MICA (EA 4426)

Mots clés : Défiance organisationnelle - *New Public Management* - Communication de la santé

Résumé

Dans un contexte de crise du secteur de la santé, les discours managériaux des institutions de santé visent à « redonner du sens » au travail de leurs professionnels. Ces « discours de la refondation » accompagnent les réformes institutionnelles européennes et françaises depuis les années 1990. Cet article traite du contraste entre rhétorique institutionnelle et dégradation des conditions de travail en santé. L'hypothèse de l'étude est que ces discours de refondation participent de la défiance des personnels à l'égard de leur institution, au lieu de soutenir les interactions professionnelles en son sein.

Introduction. Contexte sociopolitique des organisations de la santé

Les institutions de santé évoluent dans un contexte de réformes successives depuis les années 1990. Soumises aux contraintes budgétaires et de contractualisation des activités hospitalières, elles pâttissent sur le terrain de l'essoufflement, de l'incompréhension et de la révolte des professionnels de terrain, dont les ferments peuvent être analysés à l'aune même des mutations organisationnelles, légales, déontologiques et normatives qu'elles ont induites dans les pratiques médicales et de soin. Caillol, Le Coz, Aubry et Bréchat (2010) concluent que ces réformes, dont l'ambition initiale visait une meilleure coordination et coopération des acteurs du secteur face aux nouveaux enjeux sanitaires de la fin du 20^e siècle. (vieillissement, inégalités territoriales et sociales en matière d'accès aux soins), ont rapidement été dirigées vers plus de contrôle de leur activité. Leur constat découle des résultats issus d'entretiens menés auprès de réformateurs, de philosophes, de juristes et de déontologues en santé publique, et de documents professionnels et scientifiques, à partir d'une enquête menée sur 19 années de réforme du secteur (de 1991, année de la loi de réforme hospitalière, à 2010, date à laquelle la loi HPST a été appliquée). Les auteurs indiquent que les contrôles de nature technocratique sur les activités des professionnels se sont accrus et que, dans cette nouvelle dynamique, le respect de procédures de plus en plus quantifiées

prévaut désormais sur une approche plus globale du patient. Ces dérives risquent de compromettre « la mission sociale des établissements de santé et le principe de solidarité » (*ibid.*).

La fragilisation de ce socle fondamental est un vecteur de déstabilisation de l'ensemble de la communauté professionnelle de santé, et est concomitante de la réforme du secteur inscrite dans le cadre de la convergence nationale des politiques européennes de modernisation et de libéralisation. Elle est également liée aux nouvelles formes managériales qui apparaissent désormais dans l'ensemble du secteur public, qui sont identifiées par le terme de « managérialisme » (Nosbonne, 2013), pour désigner l'introduction de pratiques anglo-saxonnes de *New Public Management* fondées sur la culture entrepreneuriale du résultat et du mérite individuel. Ces dispositifs managériaux ont ainsi fait leur apparition dans les services hospitaliers (Belorgey, 2010) à la faveur de la réforme du secteur de la santé.

Or, les valeurs du *New Public Management* sont antinomiques avec les activités de soin prodiguées aux patients. Elles constituent pour les personnels de santé des injonctions paradoxales nuisibles à leurs ressources organisationnelles et individuelles et sont donc susceptibles d'altérer leur santé au travail (*eg* Safy-Godineau, 2013).

Les attitudes de défiance à l'égard de l'organisation dérivent alors de la perception de ces divergences de rôles et peuvent s'exprimer à tous les échelons du système organisationnel (vis-à-vis de la direction centrale et de proximité). De simple expression de la plainte isolée, la défiance peut se muer et se cristalliser en des formes plus problématiques pour l'organisation : l'absentéisme, les grèves, les démissions collectives ou encore les dénonciations médiatiques (*eg* Favereau, 2016, à propos de la loi santé de Marisol Touraine) constituent dans ce contexte autant d'actes qui s'appuient sur l'argument de la nécessaire remise au cœur du système de santé du relationnel humain. De tels actes alertent en outre sur les risques de maltraitance des patients inhérents à des politiques qui, en dépit des objectifs qu'elles affichent, sont centrées sur des objectifs financiers et caractérisées par l'inflation technocratique.

1. Une problématique communicationnelle sur les discours de refondation en santé

Cet article s'inscrit dans le cadre d'une recherche sur l'analyse des écarts entre discours managérial et réalité du travail dans le domaine de la santé. Focalisée sur des actes de langage et de communication qui se diffusent dans des institutions françaises de santé, notre recherche vise à comprendre comment des organisations tentent de restaurer par les discours la motivation des personnels et de reconquérir l'adhésion aux politiques d'établissements.

Ces discours, que nous nommons « discours de la refondation » et que nous étudions dans le secteur spécifique de la santé, sont produits par des institutions impliquées dans la régulation du système de santé, dans l'exercice médical et dans la formation des professionnels de la santé. Les

principaux énonciateurs sont La Haute Autorité de Santé (HAS), les Centres hospitaliers universitaires (CHU), les Établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) et les Instituts de formation en soins infirmiers (IFSI). Ces organisations offrent des observatoires de choix pour décrypter les dispositifs communicationnels qui visent à « redonner du sens », locution systématiquement présente dans les discours, au travail des équipes soignantes.

Les discours de la refondation du système de santé s'adressent surtout à des destinataires internes, c'est-à-dire à des professionnels de santé engagés sur le terrain et dont une partie dénonce publiquement les normes et les principes édictés par le système discursif institutionnel. Ils prennent la forme de chartes, de guides et manuels de formation, d'outils d'animation d'équipes et de grilles d'évaluation de ces outils ou encore de fiches-métiers. Destinés à des cadres de santé, des chefs d'unités de soins ou des élèves-infirmiers, ils affichent une visée managériale (outils d'animation d'équipe, prises de paroles en *interviews*), pédagogique (formations, manuels) ou prescriptive (chartes, guides). À ce titre, ils constituent des vecteurs essentiels d'une activité de communication à visée stratégique au cours de laquelle des organisations de santé tentent de renouer avec leurs salariés et l'opinion publique.

Notre problématique découle directement de cette position *a priori* inconfortable des discours de la refondation qui doivent se rendre audibles dans un paysage discursif troublé : fournissent-ils un cadre propice aux interactions professionnelles entre décideurs et personnels du secteur de la santé ? Nous avons déjà pointé plus haut la déstabilisation des professionnels de la santé : ce constat renvoie à la question cruciale du sens attribué au travail par les professionnels médicaux et paramédicaux (*eg* infirmiers), qui constitue un enjeu axiomatique des projets gouvernementaux de refondation sociale du secteur de la santé. En tant que figement caractéristique des discours de la refondation, l'injonction à « redonner du sens » au travail des soignants qui traverse les discours de la refondation amène à s'interroger sur la possibilité même de prendre en compte les remises en question des professionnels (sentiments de perte de sens du travail, de délaissement des patients, d'antinomie entre nouveaux impératifs économiques concurrentiels et technocratiques d'un côté et pratiques de soin de l'autre...).

2. Identifier les conditions d'existence des discours de la refondation de la santé : le concept de « formation discursive »

Recourir à l'analyse du discours doit nous permettre de contribuer à l'analyse de la « communication publique sanitaire », axe de recherche alimenté par les travaux dédiés aux controverses sur la santé (Ollivier-Yaniv, 2015), aux reconfigurations communicationnelles du système de santé (Cherba, Vásquez, 2012 ; Jolivet, Vásquez, 2016) ou encore aux relations entre médias et santé publique (Bergeron, 2010). Plus précisément, notre démarche vise à situer l'entreprise communicationnelle de correction des attentes et pratiques professionnelles des

personnels soignants dans le champ de la communication des organisations de santé. Est convoqué dans cet objectif le concept de « matrice discursive », qui désigne :

« la somme de ces traits communs ou largement partagés qui caractérisent un ensemble de textes qui sont alors posés comme relevant d'un même discours, entendu restrictivement comme cadre, à valeur modélisante, dont procèdent, à des degrés de conformité variables, les textes observables entrant dans une même série » (Beacco cité par Charaudeau et Maingueneau, 2002 : 367).

Autrement dit, il s'agit d'identifier des discours qui, produits dans un cadre institutionnel spécifique, autorisent aujourd'hui l'existence et la prolifération des discours de la refondation dans les organisations de santé. Répertorier et articuler ces différents discours, y compris antagonistes, qui entretiennent des liens privilégiés avec les discours actuels de la refondation de la santé a pour but de comprendre les différentes positions énonciatives et les tensions à l'origine des propos tenus aujourd'hui pour « redonner du sens » au travail des équipes soignantes.

Concrètement, élaborer la matrice discursive de la refondation permet d'anticiper le repérage d'influences (emprunts lexicaux, oppositions terminologiques, variantes thématiques) qui surgissent dans les propos managériaux des cadres de la santé. La problématique de la refondation est ainsi abordée à partir de l'étude de la matrice discursive qui inscrit les discours produits au sujet de la refondation du système de santé dans « des liens réciproques de détermination » (Bulot, 2003).

3. La matrice discursive institutionnelle de la refondation du système de santé

Parmi les discours qui composent la matrice discursive de la refondation du système de santé, nous avons, à cette étape de la recherche, identifié des discours institutionnels portés par les institutions européennes et par les autorités françaises. Identifiés comme faisant partie de l'arrière-plan nécessaire à l'émergence des discours de la refondation du système de santé, ces discours constituent des discours d'autorité au sens où ils dissuadent la contradiction (Monte, Oger, 2015).

Le discours institutionnel européen

Nous portons d'abord une attention particulière au cadre institutionnel européen dans lequel s'inscrit le phénomène langagier et communicationnel analysé en contexte français. En effet, c'est bien le cadre communautaire qui redéfinit l'action publique sanitaire et organise une « Europe de la santé » (Lajarge, Debiève, Nicollet, 2013).

Depuis 2003, la santé fait l'objet de programmes européens pluriannuels aux budgets croissants¹¹⁸ et financés par le double mécanisme de subventions et d'appels d'offres. En tant qu'instruments de financement au service d'une « coordination des politiques sanitaires nationales », ces programmes reposent sur une base juridique arrêtée avec le Parlement européen et le Conseil pour plusieurs années. Centrée sur les « bonnes pratiques, outils et méthodes », la confection de ces programmes vise à « profiter aux responsables de la santé publique comme aux citoyens »¹¹⁹.

Pour la période 2014-2020, le programme Santé s'inscrit dans la stratégie globale Europe 2020 dont l'objectif prioritaire est de « rendre l'économie de l'UE intelligente, durable et inclusive en favorisant la croissance pour tous ». L'amélioration de la santé publique, qui passe par la préservation de la santé physique et mentale des citoyens, est explicitement recherchée par les institutions européennes afin que la population européenne puisse contribuer à cet objectif de « croissance pour tous ». Pour y parvenir, la Commission européenne a déterminé quatre priorités : (1) « prévenir les maladies et favoriser les modes de vie sains », (2) « protéger les citoyens de l'UE des menaces sanitaires transfrontières graves », (3) « contribuer à des systèmes de santé innovants, efficaces et viables » et (4) « faciliter l'accès à des soins sûrs et de qualité »¹²⁰.

Les principaux axes de cette politique européenne de la santé – coordination européenne, gestion transfrontalière, innovation et efficacité – s'inscrivent en cohérence avec les textes situés au sommet de la hiérarchie des normes européennes. Ils sont en effet conformes aux prescriptions du Traité de Maastricht (1992) qui installe la « politique de cohésion économique et sociale » (autre dénomination de la politique régionale européenne) en faisant des régions des acteurs légitimes pour coordonner des projets centrés sur la défense d'intérêts communs, dont la santé fait pleinement partie. Ils sont aussi conformes aux prescriptions du Traité de Lisbonne (2007) qui entend recentrer l'économie européenne sur l'innovation et la recherche en instaurant le paradigme de « l'économie de la connaissance » comme un puissant outil de légitimation de l'action publique. Ils s'inscrivent enfin dans la droite ligne de la rhétorique de l'efficacité très prégnante dans l'exposé des « principes de bonne gouvernance européenne » au sein du *Livre blanc sur la gouvernance européenne* (Commission européenne, 2001) et du *Livre blanc sur la gouvernance à multiniveaux* (Comité européen des Régions, 2009). Dans le *Livre blanc* de 2001 (§ 3.2, p. 22), la « santé humaine » est citée comme un thème où l'Union européenne (UE) est appelée à jouer son rôle d'évaluation et de gestion des risques en s'appuyant sur des experts scientifiques. Dans le *Livre blanc* de 2009 (titre IX, p. C211/23), la « santé transfrontalière » est désignée comme un secteur spécifique d'application pour tout Groupement européen de

¹¹⁸ Le budget était de 353,77 millions pour 2003-2007, de 321,50 millions pour 2008-2013 et de 449,4 millions d'euros pour 2014-2020 : http://ec.europa.eu/chafea/health/programme/index_en.htm

¹¹⁹ https://ec.europa.eu/health/funding/programme_fr

¹²⁰ *Ibidem*.

coopération transfrontalière (GECT), structure juridique créée en 2006 pour accompagner la prolifération et la légitimation des regroupements territoriaux transfrontaliers dans l'UE.

Souligner cette filiation des programmes de santé avec les documents propositionnels (livres blancs) et contraignants (traités) de l'UE permet de rappeler que la politique actuelle de la santé au sein des différents pays de l'UE est indissociable de deux traits définitoires essentiels de l'UE : l'un est relatif à sa construction, à savoir le principe de primauté de la norme européenne et l'introduction d'une hiérarchie politico-juridique au-delà des Etats ; l'autre est relatif à son évolution, à savoir le développement de la politique régionale européenne, la plus symbolique et la plus financée actuellement avec 34% du budget total de l'UE (Baudelle, Charles-Le Bihan, 2017 : 11). Bien que la santé publique soit une compétence des États et que les États soient libres d'élaborer des plans de santé nationaux, il faut donc bien garder à l'esprit que la santé est pleinement identifiée comme un domaine de gouvernance à l'échelle européenne.

Dès avant sa reconnaissance dans le Traité de Maastricht en 1992, le thème de la santé a en outre constitué un paradoxe pour l'UE, tant historiquement que géographiquement. Historiquement absent des traités européens originaux et reconnu seulement par le Traité de Maastricht, il a été identifié dès le 12 décembre 1952 par Robert Schuman lors de la conférence préparatoire à la Communauté européenne de la santé comme un thème sans frontière qui « semble devoir se prêter à l'unification » et « de nature à augmenter le bien-être moral et physique de toutes nos populations »¹²¹. Géographiquement, la question de la santé est explicitée et traitée dans les régions frontalières par une directive de 2011 qui reconnaît le concept de « soins de santé transfrontaliers (SST) »¹²² (mobilité des patients au sein de l'UE, coordination des systèmes de sécurité sociale et des droits des patients, coopération des soins de santé entre Etats). Désignés par la Commission européenne comme les « laboratoires d'une nouvelle Europe » dans le cadre politico-administratif émergent des eurorégions et des eurométropoles depuis le milieu des années 2000 (Hermand, 2017), ces territoires transfrontaliers sont dès lors susceptibles d'offrir des contextes de recherche particulièrement intéressants car ils révèlent bien la volonté des institutions européennes d'identifier des enjeux d'ampleur européenne en matière de santé et d'encourager la coopération dans ce domaine.

Déclinée aux différents niveaux de la gouvernance territoriale (régionale, transfrontalière, européenne), la politique européenne de la santé affiche enfin comme dernière priorité du programme Santé 2014-2020 la « garantie d'accès à des soins sûrs et de qualité ». Cette promesse, qui entre en résonance particulière avec les discours managériaux que nous proposons d'étudier, relève du discours de l'évidence caractéristique du discours néolibéral (Guilbert, 2011 : 39) dans le sens où elle s'appuie sur une valeur mobilisatrice que nul ne peut contester (de bons soins pour tous) et marginalise du même coup les discours d'alerte produits

¹²¹ https://www.cvce.eu/content/publication/1999/1/1/1fba65da-1ae8-45a4-beb5e299ed4b4c6c/publishable_fr.pdf

¹²² Directive 2011/24/UE du Parlement européen et du Conseil du 9 mars 2011 relative à l'application des droits des patients en matière de soins de santé transfrontaliers, JOUE L 88 du 4 avril 2011, p. 45.

par des professionnels de la santé sur les risques encourus par la population en matière de sûreté et de qualité des soins. C'est sur ce hiatus entre les promesses institutionnelles européennes et la réalité dénoncée sur le terrain par les professionnels de la santé que se développent les discours managériaux au cœur de notre recherche.

Le discours des autorités françaises

En France, ces discours managériaux s'inscrivent dans le contexte de production de discours dédiés à la refondation par le politique : « refondation de l'École de la République » (loi d'orientation et de programmation no2013-595 du 8 juillet 2013), « refondation de l'Europe » (discours d'Emmanuel Macron à la Sorbonne le 26 septembre 2017), « refondation de l'État providence du XXI^e siècle » (Plan pauvreté présenté par Emmanuel Macron le 13 septembre 2018). L'objectif affiché de « refonder l'ensemble du système de santé » (Plan santé détaillé par Emmanuel Macron le 18 septembre 2018) rejoint cette cohorte de discours politiques qui affichent la détermination d'asseoir à nouveau des thèmes mis en évidence par la planification gouvernementale.

Le Plan de refondation de la santé d'Emmanuel Macron poursuit la Stratégie Nationale de Santé (SNS)¹²³, un volet de la stratégie de recherche France-Europe 2020 engagée cinq ans plus tôt par la Ministre des Affaires Sociales et de Santé, Marisol Touraine, et la Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, Geneviève Fioraso. La SNS inscrivait dès lors comme thèmes-pivots de ses objectifs la prévention et l'éducation sanitaires, ainsi que la réduction des inégalités sociales et territoriales en matière d'accès aux soins. Ces thèmes fondateurs se retrouvent dans la loi de modernisation du système de santé (LMSS) adoptée par l'Assemblée Nationale en 2015. Ils réapparaissent dans la loi de modernisation de la santé promulguée en janvier 2016¹²⁴, couplés au volet « innovation » qui comprend la « refondation du service public hospitalier ».

Depuis le premier trimestre 2018, les agences régionales de santé (ARS) pilotent les programmes de la SNS qui sont déclinés aux niveaux national et régional¹²⁵ autour du triptyque initial prévention – égalité – innovation, auquel est désormais adjoint un quatrième élément, celui de l'amélioration de « la pertinence et de la qualité des soins ». Ces expressions récurrentes des discours politiques successifs depuis 2013 suivent les recommandations du Haut Conseil de la Santé Publique, qui dans ses avis de juin¹²⁶, juillet et novembre 2017, adoptés à l'unanimité, a énoncé « quatre principes à respecter : la santé comme objectif qui mobilise toutes les politiques, la réduction des inégalités territoriales et sociales de santé, un ancrage territorial allant des

¹²³<http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid73945/strategie-nationale-de-sante-vers-la-refondation-du-systeme-de-sante-francais.html>

¹²⁴<http://www.vie-publique.fr/actualite/panorama/texte-discussion/projet-loi-relatif-sante.html>

¹²⁵<https://www.ars.sante.fr/la-strategie-nationale-de-sante-2018-2022-1>

¹²⁶http://www.securite-sociale.fr/IMG/pdf/refonder_les_politiques_de_prevention_et_de_promotion_de_la_santevf07072017.pdf

collectivités à l'Europe, des usagers et des citoyens impliqués »¹²⁷. L'univers déclaratif du Ministère des Solidarités et de la Santé s'est ainsi très récemment doté d'un nouveau concept, sorte de condensé sémantique agrégeant l'ensemble de ces principes : celui de « sécurité sanitaire »¹²⁸ qui vise « l'ensemble des risques d'origine humaine ou naturelle susceptibles de menacer la santé de l'Homme », et où « le professionnel de santé » est directement interpellé comme étant « au cœur » de ce dispositif.

La refondation du système de santé à la française est donc indissociable de celle « du système de relations sociales et professionnelles » (Jacot, 2001) telle qu'elle a été soumise en janvier 2000 par le MEDEF aux partenaires syndicaux (cf. Offerlé, 2013) et qui reste depuis un axe majeur des politiques publiques actuelles du travail et de l'emploi¹²⁹. C'est pourquoi nous articulerons ultérieurement l'analyse des discours managériaux, et de leur réception par les professionnels, aux apports de la sociologie des relations professionnelles dans le cadre des « implicites » de la refondation sociale (Bevort, 2005 ; Duclos, Mériaux, 2001 ; Lallement, 2002).

Conclusion

Nous avons montré que les discours de la refondation du système de santé sont arrimés à des discours d'autorité – européens et nationaux – qui construisent leur légitimité en mobilisant un thème d'intérêt général qui ne peut que remporter l'assentiment populaire : garantir à tous l'accès à des soins de qualité. Le cadre de cet article ne nous permet pas d'envisager un autre versant de la matrice discursive, à savoir les discours d'alerte – portés par les professionnels de la santé et les syndicats – qui fragilisent le dire institutionnel en pointant les dysfonctionnements imputables aux nouvelles logiques concurrentielles du secteur médical et les difficultés à continuer d'exercer en respectant l'éthique professionnelle.

C'est dans ce contraste entre rhétorique institutionnelle et vécus professionnels que nous éprouverons l'hypothèse selon laquelle les discours de la refondation des professions de la santé risquent d'aboutir, à l'inverse de l'objectif affiché, à des formes de « défiance contre-productive pour l'organisation » (Ely, 2015) et ses salariés.

L'étape ultérieure de notre recherche visera à identifier la capacité des discours de la refondation à soutenir l'interaction entre les acteurs du domaine de la santé. Il s'agira d'analyser ces discours tels qu'ils se déploient dans un univers déclaratif institutionnel qui promeut une meilleure efficience garante de la sécurité sanitaire de tous. L'objectif sera alors de comprendre en quoi et

¹²⁷ <https://solidarites-sante.gouv.fr/systeme-de-sante-et-medico-social/strategie-nationale-de-sante/article/avis-du-haut-conseil-de-la-sante-publique-hcsp-les-points-cles>

¹²⁸ <https://solidarites-sante.gouv.fr/systeme-de-sante-et-medico-social/securite-sanitaire/article/le-professionnel-de-sante-au-coeur-de-la-securite-sanitaire>

¹²⁹ En atteste la récente consultation sur les jeunes et l'avenir du travail, médiatisée sur la page d'accueil de la plateforme du Conseil économique, social et environnemental (CESE), dont la deuxième thématique est intitulée « Comment donner plus de sens et d'intérêt au travail ? ».

comment ils constituent, à l'ère de la refondation, des contre-discours aux dénonciations publiques des professionnels du secteur.

Des entretiens et observations approfondis serviront à appréhender les modalités de réception de ces discours par les personnels des organisations de santé. Cette nouvelle démarche de terrain nous aidera à préciser quels procédés discursifs (univers lexicaux saillants, modalités, cooccurrences...) relèvent de formes de communication que nous pouvons qualifier de « paradoxante » (cf. Gaulejac, Hanique, 2015) dans le sillage des reconfigurations professionnelles inhérentes à la refondation institutionnelle du secteur de la santé.

Bibliographie

BAUDELLE, Guy et CHARLES-LE BIHAN, Danielle dir. *Les Régions et la politique de cohésion de l'Union européenne*. Rennes : Presses Universitaires de Rennes, 2017.

BELORGEY, Nicolas. *L'hôpital sous pression. Enquête sur le « nouveau management public »*. Paris : La Découverte, 2010, 10 novembre 2011. Disponible sur le Web : <<https://www.cairn.info/l-hopital-sous-pression--9782707164285.htm>>.

BEVORT, Antoine. Quel dialogue social pour négocier les relations professionnelles ? *Regards sur l'actualité*. Mars 2005, no 309, p. 5-12.

BULOT, Thierry. Matrice discursive et confinement des langues : pour un modèle de l'urbanité. *Cahiers de sociolinguistique*. 2003, vol. 8, no 1, p. 99-109.

CAILLOL, Michel, LE COZ, Pierre, AUBRY, Régis et BRECHAT Pierre-Henri. Réformes du système de santé, contraintes économiques et valeurs éthiques, déontologiques et juridiques, *Santé Publique* [en ligne], 2010, 24 janvier 2011, n. 6. Disponible sur le Web : <<https://www.cairn.info/revue-sante-publique-2010-6-page-625.htm>>.

CHARAUDEAU, Patrick et MAINGUENEAU, Dominique, dir. *Dictionnaire d'analyse du discours*. Paris : Éditions du Seuil, 2002.

CHERBA, Maria et VASQUEZ, Consuelo. Communication organisationnelle et santé : états de l'art et défis, In *Actes du 80e congrès de l'ACFAS, La santé à l'épreuve des reconfigurations organisationnelles et communicationnelles : enjeux, défis et perspectives*, Montréal, Québec, 7 et 8 mai 2012, p.44-71.

DUCLOS, Laurent et MERIAUX, Olivier. Autonomie contractuelle et démocratie sociale : les implicites de la « refondation ». *Regards sur l'actualité*. Janvier 2001, no 267, p. 19-34.

ELY, Frédéric. Utopie de la communication interne : vers une « maïeutique managériale de la confiance » dans l'organisation vertueuse. *Communication & Organisation* [en ligne], 14 octobre

2015, n. 47. Disponible sur le Web : <<https://www-cairn-info.ezproxy.u-bordeaux-montaigne.fr/revue-communication-et-organisation-2015-1-page-197.htm>>.

FAVEREAU, Eric. La laborieuse gestation d'une loi paradoxale. *Les Tribunes de la santé* [en ligne], 2016, 11 janvier 2017, n. 53. Disponible sur le Web : <<https://www-cairn-info.ezproxy.u-bordeaux-montaigne.fr/revue-les-tribunes-de-la-sante-2016-4-page-59.htm>>.

GAULEJAC, Vincent et HANIQUE, Fabienne. *Le capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou*. Paris : Éditions du Seuil, 2015.

GUILBERT, Thierry. *L'« évidence » du discours néolibéral. Analyse dans la presse écrite*. Bellecombess-en-Bauges : Éditions du Croquant, 2011.

HERMAND, Marie-Hélène. *Les eurorégions : éclosion de groupes d'intérêt transfrontaliers et transnationaux en Europe. Analyse de la formation discursive multilingue et du scénario sémiotique sur le web*. Thèse de doctorat : sciences de l'Information et de la Communication. Bruxelles : Université libre de Bruxelles : 2017.

JACOT, Henri. La « refondation sociale » n'est pas un long fleuve tranquille. *Mouvements*, [en ligne], 2001, n. 2. Disponible sur le Web : <<https://www-cairn-info.ezproxy.u-bordeaux-montaigne.fr/revue-mouvements-2001-2-page-8.htm>>.

JOLIVET, Alexia et VÁSQUEZ, Consuelo. L'employé entre responsabilité individuelle et responsabilité organisationnelle : le cas d'un projet de promotion de la santé en milieu de travail. *Communication & management*, [en ligne], 2016, 4 juillet 2017, n. 2. Disponible sur le Web : <<https://www-cairn-info.ezproxy.u-bordeaux-montaigne.fr/revue-communication-et-management-2016-2-p-91.htm>>.

LAJARGE, Éric, DEBIÈVE, Hélène et NICOLLET, Zhour. La santé publique et la politique sanitaire en Europe. In *Santé publique : En 12 notions*. Paris : Dunod, 2013, 3 mars 2016. Disponible sur le Web : <<https://www-cairn-info.ezproxy.u-bordeaux-montaigne.fr/sante-publique-en-douze--9782100585014-page-221.htm>>.

LALLEMENT, Michel. Les transformations des relations professionnelles en France : éléments pour une mise en perspective à l'heure de la 'Refondation sociale'. *Schweizerische Zeitschrift für Soziologie*. 2002, vol. 28, no 3, p. 453-474.

MONTE, Michel et OGER, Claire. Discours d'autorité : des discours sans éclat(s) ? *Mots*, [en ligne], 2015, 23 mars 2017, n. 107. Disponible sur le Web : <<https://journals.openedition.org/mots/21844>>.

NOSBONNE, Christophe. Le tournant managérial dans le secteur public européen : quelles conséquences sur l'action publique ? *La nouvelle revue du travail*, [en ligne], 30 mars 2013, n. 2. Disponible sur le Web : <<http://journals.openedition.org/nrt/962>>.

OFFERLE, Michel. *Les patrons des patrons. Histoire du MEDEF*. Paris : Odile Jacob, 2013.

OLLIVIER-YANIV, Caroline. La communication publique sanitaire à l'épreuve des controverses ». *Hermès* [en ligne], 11 décembre 2015, n. 73. Disponible sur le Web : <<https://www.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2015-3-page-69.htm>>.

SAFY-GODINEAU, Fatéma. La souffrance au travail des soignants : une analyse des conséquences délétères des outils de gestion. *La nouvelle revue du travail* [en ligne], 30 octobre 2013, n. 3. Disponible sur le Web : <<http://journals.openedition.org/nrt/1042>>.

L'implémentation des Systèmes d'Information comme révélateurs de corruption et des politiques de coopération au développement dans les universités africaines

Christelle SUKADI

Université catholique de Louvain, LASCO

Le texte de la communication amendé a été soumis par les auteurs.es et sélectionné pour l'ouvrage *Le côté obscur de la communication des organisations* (MSHA, 2020)

Mots clés : Systèmes d'informations, corruption, université, Afrique

Résumé

Les phénomènes de corruption sont endémiques au sein des universités en R.D.Congo, comme dans la plupart des pays en développement (Rumyantseva, 2005) . Ces pratiques, révélant les « côtés obscurs » (Linstead, Maréchal, & Griffin, 2014) des universités, sont dues à des réalités sociales, économiques, politiques (problèmes de gestion, d'infrastructures, ou encore de faibles revenus) (Rubbers & Petit, 2009), qui influencent les agirs des acteurs au sein de ces organisations (Lavallée, Razafindrakoto, & Roubaud, 2010).

Depuis plusieurs décennies, les autorités universitaires mettent en œuvre des logiciels de gestion avec l'appui technique et financier d'organismes internationaux d'aide au développement (Chéneau-Loquay & Ntambue-Tshimbulu, 2003). Cette informatisation est souvent présentée comme un moyen d'amélioration de la gouvernance et de lutte contre ces pratiques de corruption. Tel est le cas de l'Université de Lubumbashi (Unilu), qui a mis en place depuis 2007, un logiciel de gestion académique avec l'appui technique et financier d'un organisme de coopération belge au développement.

Même s'il existe des situations où ces financements ont été bénéfiques pour les universités, bien souvent la mise en place de ces projets à visée techno-déterministe est remise en cause et critiquée (Agbobli, 2014), notamment sur le fait que les enjeux liés au contexte des acteurs bénéficiaires ne soient pas suffisamment considérés en amont. En réalité, l'appropriation et l'usage de ces technologies sont difficiles parce qu'ils révèlent le système de corruption à l'œuvre.

Notre étude propose donc de questionner de manière critique (Sedda, 2017) la mise en œuvre de systèmes d'informations comme révélateurs des pratiques de corruption au sein des universités africaines. Le but de cette recherche n'est pas uniquement de pointer la corruption au sein de l'organisation ou comment elle s'entretient, mais de montrer que la corruption en elle-même est révélatrice d'autres questionnements sur les politiques des organismes de coopération au développement pour la modernisation des universités africaines.

D'un point de vue méthodologique et conceptuel, cette étude repose sur l'analyse critique du discours au sens de Foucault. Ce dernier définit le discours comme « pratique discursive », comme système qui obéit à des règles de fonctionnement. Le discours est également ce par quoi circule le pouvoir des acteurs. Cette conception du discours nous permet de saisir les pratiques organisationnelles ainsi que les interactions (aussi bien à travers des entretiens avec les acteurs, que via des mails ou PV de réunions).

Notre cadre théorique prend appui sur l'approche foucaldienne développée par Hardy & Thomas (2014) sur l'« Intensification of power » qui met en lien les effets des discours organisationnels, les jeux de pouvoir entre acteurs, avec la mise en place des stratégies organisationnelles. Ce parallélisme nous permet de mettre en lumière le lien entre les pratiques des acteurs avec les stratégies globales de l'organisation, à travers une analyse critique et longitudinale des discours.

Nous avons réalisé une série d'entretiens semi-directifs au sein de l'Unilu avec deux recteurs, des doyens de faculté et directeurs d'écoles et des membres de l'administration. Nous avons également soumis des questionnaires à une cinquantaine d'enseignants concernés par l'utilisation du logiciel. Cette démarche qualitative nous a permis de constituer notre corpus soumis ensuite à une analyse critique des discours afin de révéler la dynamique des pratiques de corruption.

Nous avons également eu recours à une série de documents tel que des rapports, des mails, documents officiels émanant aussi bien de l'Unilu que de l'organisme de coopération afin de procéder à une analyse textuelle révélant la dynamique du projet technologique. Ceci nous permet d'effectuer un parallélisme entre les objectifs de départ assignés au projet et les résultats obtenus après implémentation du projet.

Une revue de littérature nous permet également de mettre en tension les discours de modernisation des universités prônés par les organismes de coopération et les réalités locales qui circonscrivent le contour de ces universités. Elle nous permet également de mobiliser les concepts de modernisation, développement, corruption, que cette recherche nous permet d'aborder.

L'étude menée a révélé que le logiciel supposé combattre les pratiques de corruption, a eu comme effet le développement de nouvelles pratiques de corruption qui naissent en contournant la technologie. Le projet révèle également qu'il est capital de travailler en amont sur des problèmes plus fondamentaux (juste salaire, rajeunissement du personnel, infrastructure...) avant

l'implémentation de ce type de projets. Ceci traduit également la limite des politiques de modernisation dans le sens où le levier technologique est choisi comme un facteur important de modernisation (Chéneau-Loquay & Ntambue-Tshimbulu, 2003).

Bibliographie

AGBOBLI, C., Communication internationale et développement en Afrique : postcolonialité et perspectives critiques. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, (4), 2014.

CHÉNEAU-LOQUAY, A., & NTAMBUE-TSHIMBULU, R. La coopération à l'assaut de l'Afrique subsaharienne. *Annuaire suisse de politique de développement*, (22- 2), 2003, 45-75.

HARDY, C., & THOMAS, R., Strategy, Discourse and Practice : The Intensification of Power : Strategy, Discourse and Practice. *Journal of Management Studies*, 51(2), 2014, 320-348.

LAVALLÉE, E., RAZAFINDRAKOTO, M., & ROUBAUD, F. Ce qui engendre la corruption : une analyse microéconomique sur données africaines. *Revue d'économie du développement*, 18(3), 5, 2010.

LINSTEAD, S., MARÉCHAL, G., & GRIFFIN, R. W., Theorizing and Researching the Dark Side of Organization. *Organization Studies*, 35(2), 2014, 165-188.

RUBBERS, B., & PETIT, P., La coopération universitaire belgo-congolaise : le rôle des mises en récit. *Revue Tiers Monde*, (199), 2009, 647- 661.

RUMYANTSEVA, N. L., Taxonomy of corruption in higher education. *Peabody Journal of Education*, 80(1), 2005, 81-92.

SEDDA, P. Approche critique : quelle appropriation par les SIC ? *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 11, 2017.

LISTE DES AUTEURS

A

ALTHAUS · 56
ANDONOVA · 159

B

BELLANCE · 106
BERNARD · 33
BLANC · 171
BOUDOKHANE-LIMA · 53
BOURRET · 267

C

CAMUS · 56
CARAYOL · 7
CARCASSONNE · 101
CLAVEAU · 141
COLÉ · 56
COMTET · 174
CORDELIER · 177
CREULLY · 180
CROSSE · 189

D

DELCAMBRE · 22
DERLINÖZ · 263
DESMOULINS · 278
DUFRASNE · 263
DULAURANS · 291

E

ELY · 294
EVENSTAD · 59

F

FEDHERBE · 291
FÉLIO · 53
FEYNIE · 62
FOLI · 73

G

GARDÈRE · 120
GOUBA · 316
GRAMACCIA · 47

H

HELLER · 124
HERMAND · 318

I

IHLEN · 21

J

JESSY · 106

K

KOGAN · 245
KOHLMANN · 192

L

LAMBOTTE · 198
LE CORF · 245
LE MOËNNE · 37, 195
LE MOING-MAAS · 85
LECOEUR · 128
LEPINE · 7

M

MARION · 109
MARTIN-SCHOLZ · 220
MAYÈRE · 220
MCCALLUM · 141
MICHEL-CLUPOT · 260
MIGNOT · 234

MILLETTE · 223
MORICEAU · 95
MORILLON · 7

O

OMRANE · 234

P

PAQUELIN · 189
PATRASCU · 245
PATRIARCHE · 263
PELISSIER · 144

R

ROUOT · 260

S

SOUBIALE · 318
SUKADI · 329

T

TODO-ALIPUI · 171

V

VANDEVELDE-ROUGALE · 98
VIGOUROUX-ZUGASTI · 53, 267

Z

ZIENKOWSKI · 263