



Communication et organisation

24 | 2004

Coexister dans les mondes organisationnels

L'identité du salarié moderne et l'acculturation à l'entreprise globalisée

Bernard Floris



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2894>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.2894

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 2004

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Bernard Floris, « L'identité du salarié moderne et l'acculturation à l'entreprise globalisée », *Communication et organisation* [En ligne], 24 | 2004, mis en ligne le 27 mars 2012, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2894> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.2894

Ce document a été généré automatiquement le 19 avril 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

L'identité du salarié moderne et l'acculturation à l'entreprise globalisée

Bernard Floris

- 1 Les thèmes de ce colloque me semblent ouvrir un meilleur crédit pour certaines postures en communication des organisations ressemblant par ailleurs à ce qu'on peut observer depuis quelques temps en sociologie des entreprises. Durant une quinzaine d'années, la posture dominante correspondait de façon plus ou moins diffuse au courant dit de la sociologie des organisations et des entreprises. Celle-ci a d'ailleurs été un paradigme de renseignement en communication des entreprises. En France, deux noms sont principalement attachés à cette posture épistémologique et théorique, ceux de Michel Crozier et de Renaud Sainsaulieu.
- 2 Au vu des parutions d'ouvrages de ces dernières années, il semble bien que d'autres points de vue s'affirment mieux. De *L'action contrainte* de David Courpasson au *Nouvel esprit du capitalisme* de Luc Boltanski en passant par *La soumission librement consentie* de Robert-Vincent Joulé, et *Le harcèlement au travail*, de Paul Ariès des problématiques critiques des rapports entre directions et salariés se sont exprimées. Il est vrai qu'entre-temps, la geste mythique de l'entreprise réhabilitée au début des années quatre-vingts a été écornée par les tristes réalités des licenciements massifs, de la précarité de l'emploi, des faillites frauduleuses de multinationales et des souffrances au travail.
- 3 On ne peut pas dire que ce mouvement ait encore pénétré notre petit champ communicationnel, mais vous me permettre/d'apprécier en ce sens les thèmes choisis par les organisateurs de ce colloque. Il me semble que nos recherches gagneraient à une vision contrastée de la réalité qui ne privilégie ni les analyses de la coopération ou du consensus, ni celles de la domination ou du conflit, mais qui en déterminent la configuration variable selon les lieux et les périodes.
- 4 Dans cette intervention, on s'en tiendra donc à des démarches qui concernent le secteur des grandes entreprises industrielles productrices de biens ou de services. Je voudrais montrer que les discours et les pratiques de communication des entreprises propagent une figure quelque peu déformée des relations réelles de travail, avec le langage officiel

qui le sous-tend pour le plus grand nombre des salariés de production ou d'exécution et pour une partie de l'encadrement. Pour désigner cette déformation, je reconsidérerai la notion habermassienne de « distorsion communicationnelle » reprise récemment par Christophe Dejours (1998).

L'entreprise flexible, communicationnelle et globalisée

- 5 À vingt ans de distance, il apparaît incontestablement que nous sommes passés du modèle productif taylorien et bureaucratique à ce que la plupart des chercheurs appellent généralement le modèle post-fordien. Si les analyses qualifient variablement ce nouveau modèle et notamment la sortie réelle ou supposée du modèle taylorien, toutes et tous s'accordent à décrire la formation d'un nouveau modèle de gestion et de production succédant au modèle fordien. Pour ce qui les concerne, les chercheurs de notre discipline ont évidemment mis l'accent sur les causes et les significations du rôle nouveau joué par la communication dans ce nouveau modèle. J'en résumerai ici les analyses sociologiques auxquelles je m'associe et le point de vue communicationnel correspondant.

Le pilotage par le marché et le client

- 6 Le modèle tayloro-fordien est né des marchés de masse, où le volume de production et de vente était le principal critère de rentabilité. Le compromis social contracté entre patronat et salariat, sous l'arbitrage de l'État régulateur consistait dans l'échange entre une productivité¹ maximale du travail et une garantie de progression des salaires, de sécurité de l'emploi. La recherche de productivité accrue se traduisait par une organisation standardisée et parcellisée du travail, réglée par l'ingénierie des méthodes, c'est-à-dire de la fixation rigide des temps de production et des tâches afférentes. Cette organisation était pyramidale et bureaucratique avec un commandement disciplinaire. Dans ce modèle productif, l'information n'avait pas de valeur stratégique et marchande, la communication était minimale, et elle n'était pas une fonction organisée.
- 7 Ce qu'on appelle aujourd'hui mondialisation ou globalisation a démarré aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne par la récupération du pouvoir des actionnaires sur les managers et par la dérégulation des télécommunications. La nouvelle économie de libéralisation totale des échanges, de dépossession des prérogatives économiques des Etats, de privatisation des services publics et de démantèlement de la protection sociale s'est accompagnée d'une transformation profonde du modèle gestionnaire et productif. La réactivité maximale à des marchés instables et soumis à une concurrence effrénée ne pouvait plus se satisfaire de la rigidité du modèle social et organisationnel fordien d'autant plus que les salariés se rebellaient de plus en plus contre son autoritarisme. Dans l'organisation précédente, l'accroissement du volume des produits à longue durée de vie était le critère principal. Cela occasionnait d'importants stocks de matières premières et de pièces détachées à l'entrée, et de non moins importants stocks de produits finis à la sortie. Dans le nouveau modèle, la production n'est plus pilotée à partir des estimations en volume de ventes prévisibles. C'est en fonction du niveau des ventes que le management pilote la productivité au plus prêt possible du « juste à temps » par unité d'achat selon les industries. Les stocks d'entrants et de sortants sont déterminés en temps réel par rapport au rythme d'alimentation du flux productif et du marché, d'où les désignations de zéro stock et de flux tendu. Cette réactivité au marché est aussi qualitative du point de vue de

l'innovation ou du renouvellement des produits en fonction de la concurrence et de la demande des consommateurs. Du coup la longueur de vie des produits tend à se raccourcir et l'innovation à se multiplier.

Flexibilité, information en temps réel et mobilisation subjective

- 8 Cette recherche de réactivité en temps réel a entraîné deux conséquences majeures :
- 9 1°) Elle a restructure les organisations dans le sens de la plus grande flexibilité possible :
- 10 – flexibilité de l'emploi : la gestion par les variables d'ajustement ou le *downsizing* (termes managériaux plus connus sous le vocable des licenciements économiques) est devenue une règle intangible de gestion. Il s'agit d'adapter le niveau de la masse salariale au plus bas possible du rapport entre le ratio valeur ajoutée des ventes/dividendes financiers et le coût des salaires, ce qui signifie qu'on réduit au maximum le nombre des CDI qu'on augmente celui des formes de travail précaire (intérim, CDD, CES, stages), qu'on délocalise là où le travail est moins cher, et qu'on licencie massivement quelle que soit la santé de l'entreprise si on peut trouver de meilleurs rapports financiers ailleurs.
- 11 – flexibilité de l'organisation : on recherche le décloisonnement maximum et l'interpénétration horizontale des fonctions. Les différents secteurs et productions deviennent modulables, des fonctions sont externalisées en sous-traitance. C'est le règne des structures matricielles et de l'organisation éphémère par projets où travaillent ensemble des spécialités différentes sur un même produit. Ce phénomène est d'autant plus fort que les séparations, regroupements ou fusions d'entreprises se multiplient. Dans ce modèle, les pouvoirs fonctionnels se redispent. Les fonctions de recherche & développement, de qualité totale et de marketing, les plus sensibles au marché, tendent à devenir primordiales.
- 12 – flexibilité du travail : le « gorille apprivoisé » dispensé de réfléchir pour éviter la flânerie et répétant les mêmes tâches en cadences accélérées ne correspondait plus non plus au nouveau type de productivité. Il fallait désormais un opérateur multitâches, capable d'initiatives propres, prompt à se former, privilégiant la performance et le mérite individuels sur la solidarité collective, prêt à changer souvent de poste ou même de métier. Certains l'ont même nommé « l'intrapreneur ». Le travailleur autonome (sinon atomisé) était né.
- 13 2°) Deuxième conséquence : le marché et surtout le client fidélisé étant devenu les pilotes du rythme productif, la communication ne pouvait être un simple lubrifiant, mais elle devenait un facteur directement productif. D'une part, la transmission de toutes les informations utiles en temps réel (communication fonctionnelle) est devenue un élément structurel de l'efficacité organisationnelle. Informations sur le marché, sur les ventes, sur les clients, sur l'approvisionnement, sur l'activité des services en amont et en aval, sur les dysfonctionnements, sur les défauts, tout à concouru à rechercher les meilleures technologies d'information et de communication, et donc d'élever les systèmes informatiques au rang d'instrument stratégique, et l'information en matière première et en marchandise à forte valeur ajoutée. Cela d'autant plus que le travail productif de valeur est devenu dans le même temps le travail immatériel et intellectuel avec un besoin énorme de veille informationnelle, de capitalisation des savoirs, et d'impulsion des capacités innovatrices. La mise en réseau de tous les systèmes pilotant l'organisation et la reliant au marché inaugurait l'ère de l'entreprise informationnelle et connexionniste. La

structure d'organisation moderne est ainsi fondée sur un modèle en réseaux d'entités multiples en interaction constante et en configurations mouvantes où la gouvernance passe nécessairement par l'information et la communication

- 14 – D'autre part, la mobilisation des salariés pour l'accroissement de la productivité ne pouvait plus se faire par les moyens habituels. On ne motive pas des « collaborateurs » autonomes, consensuels et mobiles par le commandement et les sanctions. Cela d'autant plus que la sécurité de l'emploi et la progression des salaires ne sont plus garanties, et ne jouent plus leur rôle de compensation matérielle. Il fallait donc rechercher d'autres motivations du côté symbolique, par la médiation de valeurs susceptibles de légitimer la nouvelle donne économique et les changements réputés inévitables. Les pratiques de gestion ont donc été sous-tendues par la production et la diffusion de représentations, d'images et de valeurs entrepreneuriales. Ces dernières ont été assimilées à une « culture d'entreprise » visant à provoquer l'adhésion à un idéal commun construit à partir de valeurs partageables – esprit d'entreprise, légitimité du profit, prise en compte de l'individu, satisfaction du client, qualité totale). Les deux fonctions originelles attribuées à la création des services de communication par le livre blanc de l'UDA en 1979 furent ainsi la promotion de l'image de l'entreprise et le partage des valeurs entre tous ses collaborateurs. Ce n'est donc pas du seul point de vue fonctionnel que la communication est devenue stratégique, mais aussi du point de vue de la mobilisation subjective des salariés (que certains d'entre nous ont appelé « gestion symbolique »). La brève histoire des services de communication, entre autres interventions communicationnelles, peut se résumer aux dispositifs de mobilisation subjective qui n'ont pas remis en cause les objectifs initiaux de cette fonction que nous continuons d'enseigner dans les cursus professionnalisants, même si les pratiques ont évolué.

Mobilisation subjective et acculturation forcée

- 15 Lorsqu'ils parlent des salariés, les dirigeants et les cadres les nomment depuis des années les « collaborateurs ». Ce terme affirme avec force la volonté consensuelle et participative de la démarche, en tout cas au niveau symbolique. Il appartient à un répertoire légitime et stabilisé du langage managérial que les services de communication des entreprises, le management de la qualité totale, les directions des ressources humaines et plus généralement les cadres ont diffusé depuis une vingtaine d'années.

La force d'imposition du langage standard

- 16 J'ai mentionné dans plusieurs travaux les transformations du langage qui se sont opérées dans les entreprises à l'orée des années quatre-vingt. Le patron est devenu manager, les syndicats des partenaires sociaux, les ouvriers des opérateurs et les salariés des collaborateurs. Cette transformation sémantique correspond à une translation de termes à connotation conflictuelle à des termes consensuels et collaboratifs entre capital et travail. Le langage a à la fois enregistré et favorisé le passage des rapports conflictuels de la période des Trente glorieuses, aux rapports consensuels du marché « libéré » et de l'entreprise citoyenne.
- 17 De la dénotation à la connotation, les mots indiquent des choses ou des réalités reconnaissables en commun, et ils traduisent en même temps l'imaginaire, le cadre social ou le mode de relations dans lesquelles ces réalités sont perçues. Lorsqu'on disait le mot

patron dans les années cinquante, on désignait généralement la fonction de dirigeant d'une entreprise. Et en même temps, on percevait variablement la connotation d'une position antagonique à celle des salariés, à l'image de riche propriétaire, souvent exploiteur et presque toujours autoritaire. La cohorte des mots usine, travail, salaire, grève, manifestation, syndicat, et plus globalement de lutte des classes, était toujours proche du halo de significations du mot patron. On disait même : « l'État patron » dans les entreprises industrielles nationalisées.

- 18 On perçoit ainsi dans la connotation des mots de l'espace du travail un état des relations entre les différents acteurs, globalement entre ceux qui dirigent et ceux qui sont dirigés. On y perçoit aussi la représentation sociale et les comportements correspondants selon la position des individus dans la hiérarchie sociale et professionnelle de l'entreprise. Et l'histoire est plus ou moins présente dans cette connotation. Jusque dans les années quatre-vingt le rapport entre patrons et salariés des grandes entreprises a été historiquement et concrètement marqué du sceau de la lutte des classes et du conflit, fortement influencé par les différents courants du socialisme.
- 19 À partir des années quatre-vingt, le halo de significations entourant le nouveau mot de manager pour la même position sociale évoque un dirigeant compétent, communicant et participatif. On est passé entre-temps à un mode de relation consensuelle et collaborative qui fait appel à l'initiative, à l'intelligence et à l'autonomie de ses collaborateurs. Avec cette désignation nouvelle, la translation sémantique connotait la fin d'une période d'antagonisme social correspondant à un nouveau rapport de forces et marquait en même temps l'effacement conjoint d'une culture et d'une histoire du salariat (Castel, 1995).
- 20 L'analyse des mots du discours managérial fait apparaître un triple déplacement technique, social et symbolique. Ainsi en va-t-il du mot d'opérateur se substituant à celui d'ouvrier. En effet, l'ouvrier exprimait à la fois un niveau exécutoire de compétence professionnelle, une position inférieure dans un rapport de domination conflictuelle et le sentiment d'une appartenance de classe exploitée (voire révolutionnaire). La dénomination d'opérateur a déconnecté (et déconnoté) ces trois types de rapport. La connotation d'un agent passif se mue en un agent actif, un acteur qui correspond mieux à l'individu plus autonome et responsable recherché. La connotation de la position laisse subsister le positionnement hiérarchique et complémentaire, mais fait disparaître le positionnement social. La connotation de l'appartenance de classe disparaît au profit d'une appartenance fonctionnelle et consensuelle plus liée à l'organisation globale de l'entreprise qu'aux relations entre des catégories sociales opposées. La déconnexion de l'appartenance de classe s'est transmutée en appartenance à l'entreprise devenue modèle d'institution. Un passage s'est opéré de l'appartenance à une catégorie sociale à l'appartenance à l'entreprise. Parallèlement, s'est opéré un déplacement de la perception du terrain de lutte entre des groupes sociaux dans l'entreprise au terrain de la lutte entre les entreprises concurrentes. On comprend ici que l'accent porté sur les formes coopératives de travail et l'affaiblissement parallèle des conflits et du syndicalisme ont tendu à favoriser ce déplacement.
- 21 On pourrait reproduire cette analyse à toutes les substitutions sémantiques du discours managérial aux discours antérieurs sur l'entreprise (licenciement/plan social, grève/arrêt de travail, collègue/collaborateur, cadences/juste à temps, etc.). La pérennité du nouveau discours standard trouve son efficacité dans sa capacité à articuler les pratiques managériales et organisationnelles nouvelles, le poids de l'actuel rapport des forces entre-salariés et managers et la donne mondialisée des échanges économiques. Le

nouveau discours standard est à la fois un instrument de reproduction matérielle et symbolique des groupes de travail restructurés par le management et un instrument d'incorporation par les individus des cadres de pensée et d'action qui leur correspondent. C'est la voie de constitution d'un nouvel habitus. La source managériale des discours standard et de leur articulation avec les pratiques organisationnelles est hégémonique dans les grandes entreprises privées et publiques. Elle tend à devenir un modèle total, sinon totalitaire, à défaut d'autres discours possibles. Son incorporation est évidemment relative et ambiguë.

- 22 Mais si le langage peut estomper l'histoire, il ne peut échapper à la marque du temps. D'une part, il faut du temps pour qu'il soit intériorisé et devienne une seconde nature : d'autre part, il faut aussi que les nouveaux rapports sociaux maintiennent une certaine permanence et ne soient pas trop en décalage avec leur appellation langagière. Hors le climat enthousiaste (auxquels les professionnels de la communication ont attribué le nom de « période des paillettes ») des années de la « réhabilitation de l'entreprise » a quelque peu changé avec les licenciements massifs, les faillites frauduleuses de multinationales, la traduction en justice de hauts managers, et plus généralement l'échec du management participatif. Les enquêtes révèlent le plus souvent que le langage managérial standard est beaucoup plus employé-dans les sphères d'encadrement que dans celles d'exécution. Dans une enquête récente, 82 % des employés et ouvriers de plusieurs grandes entreprises ont déclaré ne jamais employer le terme de collaborateur et 74 % ne pas se percevoir comme tels (alors qu'il est systématiquement employé par les journalistes lorsqu'ils informent sur l'entreprise). Cette enquête révèle que si le langage répercuté par les cadres et les journaux d'entreprise est bien compris, il n'est pas approprié par les personnels d'exécution et est perçu comme celui des « chefs ». Ces résultats confirment l'analyse de Christophe Dejours évoquant une « distorsion communicationnelle ». L'appropriation partielle du langage managérial correspond plus à la manipulation tactique d'un langage officiel qu'à l'appropriation de ses significations par le personnel de production et d'exécution.

La pédagogie de l'eut reprise mondialisée et de la logique financière

- 23 Dans un documentaire récent passé sur Antenne 2, on peut voir un reportage emblématique des situations de travail dans les usines modernes. Chez Renault Trucks à Vénissieux, Marcel Trillat* a filmé les ateliers de production des camions. Il dit notamment : « les ouvriers sont devenus des opérateurs, on ne travaille plus à la chaîne mais sur ligne, ce qui change tout : les équipes sont devenues des UEP (unités élémentaires de production), et la boîte à idées s'est transformée en ICP (idées concrètes de production) ». Celles-ci bénéficient d'une cotation en points capitalisés à partir de plusieurs idées. Les récompenses sur ICP peuvent aller (rarement) jusqu'à 450 Euros et passe le plus généralement par de petits cadeaux (un ouvrier qui a réalisé une amélioration sur machine produisant 9000 Euros d'économie, a gagné une cafetière...). Dans l'atelier, on peut voir un panneau lumineux sur lequel défilent ces mots : « Nous progressons, c'est bien, continuons. »
- 24 Le réalisateur assiste ensuite à une réunion mensuelle d'UEP de l'équipe moteurs. Le chef d'équipe introduit la réunion. C'est un cadre moyen qu'on ne doit pas confondre avec un contremaître, fonction qui a disparu, et dont les opérateurs ont « récupéré » l'essentiel des tâches. Alors que le contremaître, le plus souvent issu des rangs ouvriers, était un

donneur d'ordres et un surveillant, le chef d'équipe est diplômé d'école de gestion, et son rôle est d'animer, de convaincre et d'inciter à l'autonomie et au changement. Après avoir entendu le rapport des ouvriers responsables des économies d'énergie, de la qualité, de la sécurité et des retouches, il annonce qu'il n'y aura pas de prime d'intéressement cette année, malgré les 22 % de gains de productivité de l'équipe. Et il s'explique : « ça sert à rien d'être une super entreprise qui fait super plaisir au client, qu'a un super produit si on fait pas de sous derrière ! Aujourd'hui qu'est ce qu'on fait ? On fait des beaux camions, qui sont concurrentiels mais on les vend pas avec assez de marge suffisante, ou alors on a un produit trop cher. On peut bosser pendant un an comme des bourricots et produire dix fois plus qu'avant, si on les vend au rabais, on n'aura pas plus de sous. Faut pas rêver, si on n'a pas compris qu'une entreprise elle doit avoir un chiffre positif et qu'elle doit être rentable à la fin on comprendra jamais rien. » Après avoir écouté ceux qui remarquent que cela n'a pas empêché les actionnaires de toucher leurs dividendes, il ajoute pour le réalisateur : « l'organisation c'est la richesse de l'entreprise. J'espère qu'ils ont compris qu'une entreprise pour être viable, elle doit avoir des clients qui sont contents et faire du fric, point. *Avant, on n'osait pas le dire* (souligné par moi). Les actionnaires prennent une part, et elle est prédéterminée, cette part. C'est un pourcentage. Si l'entreprise ne l'ait pas de sous, l'actionnaire aussi il gueule. »

- 25 Dans l'entreprise de production de pompes industrielles où j'ai effectué une enquête de deux années, la réunion des « équipes à responsabilité spécifique » était de même nature. Mais le directeur d'établissement a estimé nécessaire de réunir lui-même tout le personnel durant deux ans chaque lundi de 10 heures à 12 heures par tranches de 15 salariés. À chaque fois, il répétait la même introduction sur l'état du nouveau marché des pompes, sur le positionnement par rapport aux concurrents américains et japonais, sur les résultats financiers du groupe allemand propriétaire et des fonds de pension actionnaires, sur la restructuration en organisation flexible et en production modularisée, sur la nécessité pour chacun d'un autocontrôle qualité et d'une autonomie productive. Et il répondait aux questions qui devaient porter sur ces sujets (après quoi il offrait le déjeuner aux participants !).
- 26 Il est indéniable que ce mode de travail a permis aux salariés de s'exprimer, de trouver plus d'intérêt dans leur travail, de mieux comprendre les processus de production et le fonctionnement d'une entreprise. Mais s'en tenir à cette lecture me semblerait fort incomplet. On peut aussi observer que la gestion des équipes autonomisées couplent deux fonctions : d'une part, mettre sous le contrôle de l'encadrement le travail coopératif dont une partie était assumée par les anciens collectifs plus ou moins clandestins et liés aux syndicalistes. D'autre part, diffuser les cadres économiques et idéologiques du néomanagement, par une véritable pédagogie de l'économie mondialisée, de l'organisation flexible et de la logique financière (à l'exclusion de tout autre point de vue possible). Que l'on songe que cela dure déjà depuis une vingtaine d'années, et que les formations professionnelles, les écoles de gestion et bien des cursus universitaires diffusent ces mêmes cadres symboliques comme s'ils étaient naturels et incontestables. N'est-il pas dès lors légitime de se demander s'il ne s'agit pas d'une acculturation forcée ?

Le modèle psychologique de l'identité salariale

- 27 Vingt ans de néomanagement communicationnel nous permettent de dégager des enseignements relativement généraux du passage d'une surveillance hiérarchique directe

à une autonomie contrôlée. Il est certain que la pénibilité physique des travaux répétitifs et peu qualifiés a reculé en même temps que progressait l'autonomie dans le travail et l'intérêt des tâches de production et d'exécution. Mais nous savons aussi que la pénibilité psychique (eczémas, psoriasis, stress, dépressions nerveuses, jusqu'aux suicides sur le lieu de travail) a progressé¹ en même temps que s'accroissait la pression de productivité et de l'autoculpabilisation des salariés non conformes. On ne saurait trop conseiller aux chercheurs qui enquêtent dans les entreprises d'aller s'entretenir avec les médecins du travail et les infirmières qui confirment largement cet élargissement du traitement des accidents du travail (loin d'avoir disparus) au traitement des affections psychiques. Comme l'a remarqué le psychosociologue de l'entreprise Vincent de Gaulejac : « Dans l'entreprise hypermoderne l'objet du contrôle tend à se déplacer du corps à la psyché, de l'activité physique à l'activité mentale : plutôt que d'encadrer les corps, on cherche à canaliser les pulsions et contrôler les esprits. L'entreprise attend de ses employés qu'ils se dévouent corps et âmes. » (de Gaulejac. 2001. p. 27)

- 28 Parallèlement au déplacement de l'appartenance de classe à l'appartenance institutionnelle, les conflits entre capital et travail se déplacent du niveau collectif au niveau psychologique par une intériorisation individuelle du conflit en souffrance et autoculpabilisation. Les individus sont soumis à une véritable injonction paradoxale : d'un côté, ils sont sommés de communiquer, d'être autonomes, d'être créatifs et plus productifs, de l'autre ils vivent à la fois en interne sous la pression de conformité au nouveau modèle d'identité qui exige une performance accrue sous peine de relégation, et en externe sous la menace de faire partie du prochain « plan social ». Car en plus d'être une mesure d'économie sur le profit, le chômage est un outil politique de pression sur la résistance des salariés. Ce qui accentue la distorsion communicationnelle : c'est ou bien la conformité à l'idéal fusionnel du moi et du nous de l'entreprise, ou bien l'exclusion.
- 29 On est donc passé à un tout autre modèle identitaire de celui du salarié de l'entreprise taylorienne et bureaucratique. Dans cette dernière, la personnalité devait être qualifiée (savoir + savoir faire), attachée au poste et au métier, obéissante, et peu intégrée. C'était en même temps une personnalité tournée vers les solidarités collectives de l'équipe et du syndicalisme dans une opposition forte au patronat. Dans l'identité actuelle, la compétence a remplacé la qualification avec l'introduction du critère du « savoir être » où le salarié est jugé sur ses capacités de communication, d'autonomie, d'initiative et pour tout dire de conformité à l'idéal de l'entreprise et du marché. Le critère de l'individu performant a remplacé celui du salarié simplement productif. Il ne s'agit plus simplement de tenir des cadences de travail mais d'engager sa personne dans la compétition avec les autres comme dans les compétitions sportives dont l'image est constamment valorisée par les services de communication. À l'attachement au métier se substitue l'adaptabilité aux changements et la mobilité correspondante. Enfin, l'individu est sommé d'être le seul responsable de sa performance positive ou négative, critère largement entretenu par les évaluations individuelles et les pressions de l'encadrement. La psychologisation individuelle du comportement salarial a succédé à son intégration collective. Il n'est pas étonnant dans ces conditions que le harcèlement moral soit apparu comme un phénomène d'importance, dès lors que le plus grand isolement des individus les soumet plus facilement à l'arbitraire des persécutions. Eugène Enriquez a bien résumé le danger d'identification totale exigé des individus et qui les enfermait dans un redoutable *double bind* : « L'injonction est donc : soyez autonome et intégré, dynamique et soumis, adaptable et conforme, « battant » et adhérent. » (Enriquez. 1992. p. 221)

La distorsion communicationnelle et la nouvelle croyance

- 30 Sur la base des analyses objectives précédentes, je voudrais proposer la construction d'une problématique ouvrant un programme de recherche qui permettrait d'analyser les ressorts fondamentaux de la place des communications fonctionnelles et symboliques dans l'entreprise moderne et dans sa relation avec la société. Je me référerai à cette fin à quelques textes (parmi beaucoup d'autres de même facture) qui ont analysé soit les modèles généraux de gestion et de direction des institutions, soit le modèle de l'entreprise moderne.

De l'enfermement au contrôle et du commandement à la communication

- 31 Le même Eugène Enriquez avait prévenu, il y a plus de dix ans, que l'entreprise était « un colosse aux pieds d'argile ». Il mettait alors en garde les managers et les communicateurs sur la tentation de transformer l'espace de production des biens et services en institution suprême à laquelle toutes les autres devraient se soumettre, et en « système totalitaire » auquel les individus seraient sommés de s'identifier sous peine d'être exclus. « L'entreprise a voulu être le substitut à tout autre mode de groupement social (communauté, société, État) et régir complètement son environnement. Or un tel projet est utopique. Aucune institution n'est jamais parvenue à tisser entièrement le social, même si certaines institutions ont pu jouer un rôle prédominant à certaines époques (l'institution militaire, l'institution ecclésiastique). L'État lui-même, que l'on peut considérer comme l'institution des institutions, n'y est pas parvenu. » (Enriquez, p. 225)
- 32 Il est intéressant à ce stade de se demander si on n'est pas en présence d'un phénomène social tout à fait identifiable et historiquement connu. L'expression de « totalitarisme » revient souvent depuis quelque temps sous la plume de philosophes, d'historiens, de psychanalystes ou de sociologues lorsqu'ils analysent l'entreprise moderne. Afin d'éviter de tomber ici dans une comparaison par trop polémique et choquante, je parlerai ici de tendance totalisante. Dans *Asiles*, Erving Goffman introduisait son enquête dans les hôpitaux psychiatriques américains par un chapitre sur « les institutions totalitaires en général ».
- 33 Selon lui, toute institution a tendance à envelopper la totalité de la vie individuelle, en même temps que leur diversité et la multiplicité des appartenances est un obstacle à cette tendance. « Mais parmi les différentes institutions de nos sociétés occidentales, certaines poussent cette tendance à un degré incomparablement plus contraignant que les autres. Signe de leur caractère enveloppant ou totalitaire, les barrières qu'elles dressent aux échanges sociaux avec l'extérieur, ainsi qu'aux entrées et aux sorties, et qui sont souvent concrétisées par des obstacles matériels : portes verrouillées, hauts murs, barbelés, falaises, étendues d'eau, forêts ou landes. Ce sont des établissements que j'appelle « institutions totalitaires »... » (Goffman, 1975, p. 45) Ainsi classait-il dans cette acception les prisons, les casernes, les monastères, les internats, ou les bateaux au long cours auxquels il assimila les hôpitaux psychiatriques. Pour qualifier le type d'enveloppement totalitaire des individus, le sociologue avait recours au concept de réclusion. Les

« reclus » sont les personnes dirigées et absolument séparées du groupe des dirigeants. L'isolement est une caractéristique essentielle de leur réclusion.

- 34 Dans un autre cadre d'analyse, Michel Foucault (1975) analyse les dispositifs disciplinaires auxquels il assimile les prisons, les hôpitaux, les casernes, les écoles et les usines. S'il n'emploie pas le concept de totalisation, il souligne lui aussi le caractère enveloppant de ces dispositifs qu'il qualifie de contrainte par corps et pour lesquels il signalait l'enfermement était leur technique.
- 35 Si l'on analyse l'entreprise moderne, on remarque qu'on n'est ni dans la situation de réclusion, ni dans celle de discipline. Néanmoins, Goffman et Foucault nous mettent sur la voie d'une homologie avec l'entreprise moderne. Gilles Deleuze a repris l'hypothèse tardive de son ami selon laquelle nous sortions des sociétés disciplinaires pour entrer dans des sociétés de contrôle*. Elles seraient caractérisées non plus par renfermement mais par le contrôle continu et la communication instantanée en milieu ouvert, où ce ne serait plus les processus d'incorporation qui prévaudraient mais les processus de subjectivation. Enfin, le philosophe avançait cette intéressante idée : « Il est facile de faire correspondre à chaque société des types de machines, non pas que les machines soient déterminantes, mais parce qu'elles expriment les formes sociales capables de leur donner naissance et de s'en servir. Les vieilles sociétés de souveraineté maniaient des machines simples, leviers, poulies, horloges : mais les sociétés disciplinaires récentes avaient pour équipement des machines énergétiques... : les sociétés de contrôle opèrent avec des machines de troisième espèce, machines informatiques et ordinateurs... »* Et il voit finalement dans le modèle dominant de l'entreprise « l'installation progressive et dispersée d'un nouveau régime de domination. » (Deleuze. 1990)

La nouvel esprit du capitalisme et la nouvelle servitude volontaire

- 36 Si l'on admet que la réclusion ou l'enfermement, la discipline ou la contrainte par corps puissent mener à l'emprise totale d'une institution sur les individus, alors le régime de gestion et de direction des entreprises modernes n'entre pas du tout dans ces schémas. Mais si l'on suit l'hypothèse de Gilles Deleuze, on peut cependant garder ces prémisses d'institutions à tendance totalisante pour l'entreprise moderne. Et c'est là que la communication intervient.
- 37 Pour ne prendre ici qu'un exemple parmi d'autres, on peut citer l'analyse de Luc Boltanski et Ève Chiapello. À la suite de Max Weber, les deux sociologues veulent montrer qu'il n'y a pas de domination légitime possible sans un « esprit », soit sans un régime de significations sociales admises ou partagées. On sait que le sociologue allemand avait trouvé dans l'éthique protestante du calcul économique rationnel l'origine de l'esprit du capitalisme. Pour les sociologues français, cet esprit trouve aujourd'hui d'autres ressorts qu'ils définissent dans une aptitude nouvelle à la gestion en réseau et par projet du capitalisme moderne. Et c'est en diffusant ce nouvel esprit dans toute la société qu'il produit la légitimité et donc l'acceptation de sa domination malgré toutes les souffrances et les inégalités sociales qu'il engendre.
- 38 Analysant la fonction de la communication, ils critiquent l'aspect mystifiant de la communication managériale : « En effet, si le management consiste toujours à *faire faire* quoique chose à quoiqu'un, la manipulation et le soupçon de manipulation se développent quand il devient difficile de recourir aux formes classiques de commandement consistant à donner des ordres, qui supposent la reconnaissance d'une

subordination et la légitimité du pouvoir hiérarchique. Or, les vingt dernières années ont plutôt été marquées par l'affaiblissement des ordres conventionnels... et par la multiplication des revendications touchant à l'autonomie. Dans un tel contexte, on est amené à substituer au commandement hiérarchique des pratiques visant à amener les gens à faire d'eux-mêmes, et comme sous l'effet d'une décision volontaire et autonome, ce qu'on désire leur voir faire. » (Boltanski, Chiapello. 1999. p. 557) Et c'est précisément le rôle qui a été dévolu à la communication et aux différentes techniques de mobilisation subjective du management dit participatif qu'ils apprécient comme des instruments pour développer la servitude volontaire, processus remarqué ailleurs par de nombreux autres analystes de l'entreprise.

- 39 Mais on ne peut comprendre cette mobilisation subjective à la servitude volontaire que si on adjoint à la capacité gestionnaire du *faire faire*, celle du *faire croire*. Il n'y a pas en effet d'acte sans une attribution minimale de sens crédible et légitimant. Aucune domination ni assujettissement n'est durable sans une croyance partagée par les dominants et les dominés, qu'elle soit traditionnelle, charismatique, rationnelle-légale ou autre. La servitude volontaire ou la participation à sa propre domination n'est pas née avec le capitalisme. Mais ce qui caractérise le capitalisme moderne, c'est que le consentement à son propre assujettissement n'est plus seulement le produit inintentionnel de rapports sociaux inégaux, mais aussi celui de sa capacité rationnelle à gérer la correspondance symbolique des subjectivités à ses propres croyances (elles-mêmes fort peu rationnelles et alors même que ses dirigeants sont convaincus du contraire).
- 40 S'inspirant de Cornelius Castoriadis, Eugène Enriquez affirmait que l'entreprise moderne avait produit un nouveau système imaginaire, symbolique et culturel. Dans la même inspiration. Vincent de Gaulejac parle d'un « système imaginaire ». J'ai pour ma part évoqué une ingénierie symbolique capable d'entretenir la croyance dans la légitimité de la domination managériale malgré la distorsion grandissante entre les discours de la communication et la réalité de la condition salariale. Cet aspect de la production d'une croyance me paraît fondamental pour comprendre le rôle de la communication des entreprises.

BIBLIOGRAPHIE

- BOLTANSKI, Luc. CHIAPELLO. Eve. *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris : Gallimard. 1999
- CASTEL. Robert. *Les métamorphoses de la question sociale*. Paris : Fayard. 1995
- DEJOURS. Christophe. *Souffrance en France*. Paris : Seuil. 1998
- DELEUZE. Gilles. Post scriptum sur les sociétés de contrôle, in *Pourparlers*. Paris : Les éditions de minuit. 1990
- ENRIQUEZ. Eugène. L'entreprise comme lien social, un colosse aux pieds d'argile, in Renaud SAINSAULIEU *L'entreprise une affaire de société*. Paris : Presses de la fondation des sciences politiques. 1992

FOUCAULT. Michel. *Surveiller et punir*. Paris : Gallimard. 1975

GAULEJAC. Vincent, de L'abstraction et la psychologisation du pouvoir dans l'entreprise hypermoderne, in *Les cahiers du changement*, n° 6. juin 2001

GOFMAN. Erving. *Asiles*. Paris : Les éditions de minuit. 1968

TRILLAT Marcel. *Les prolos*. France 2, 6 mai 2003

AUTEUR

BERNARD FLORIS

Université Stendhal Grenoble 3. Ced&Pic