



## Communication et organisation

11 | 1997

Négociation et médiation dans l'entreprise

---

# Médiations symboliques et communication d'organisation dans les relations socioprofessionnelles

Bernard Floris

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1919>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.1919

ISSN : 1775-3546

### Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

### Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 1997

ISSN : 1168-5549

### Référence électronique

Bernard Floris, « Médiations symboliques et communication d'organisation dans les relations socioprofessionnelles », *Communication et organisation* [En ligne], 11 | 1997, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1919> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.1919

---

Ce document a été généré automatiquement le 19 avril 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

---

# *Médiations symboliques et communication d'organisation dans les relations socioprofessionnelles*

Bernard Floris

---

- 1 Vingt années ont passé depuis l'apparition des services de communication dans les grandes entreprises françaises puis dans la plupart des institutions privées, publiques, syndicales ou associatives. Cette période permet de commencer à en analyser la signification et la place dans l'évolution des relations entre le management et les salariés. Une nouvelle forme de médiation symbolique a été introduite à cette occasion. L'hypothèse présentée dans cet article est que la communication managériale se substitue partiellement aux médiations existantes dans la gestion des relations socioprofessionnelles et la négociation entre management et syndicats. Elle consiste à analyser la fonction médiatrice des activités organisées de communication dans les relations internes des entreprises et les processus de négociation entre le management et les salariés. Nous rechercherons d'abord les données historiques d'apparition de nouveaux modèles de médiation dans les relations socioprofessionnelles. Puis nous proposerons de montrer l'utilité du concept de médiation symbolique dans la compréhension de ces relations avant de dégager les caractéristiques de cette nouvelle fonction médiatrice. Cette étude portera à la fois sur les traits généraux des fonctions de communication dans les organisations et sur une recherche en cours dans une grande entreprise grenobloise.

## **La décomposition-recomposition des relations socioprofessionnelles**

- 2 Les années soixante-dix marquent un tournant dans l'organisation et dans les relations sociales des grandes entreprises françaises dont nous résumerons ici quatre caractéristiques principales. Premièrement, le management taylorien et bureaucratique

est entré dans une crise d'efficacité et de productivité du fait de ses problèmes propres et des modifications de la concurrence, de la demande et des technologies. Deuxièmement, il a connu une crise de légitimité du fait du rejet massif du commandement autoritaire et impersonnel et aussi du ralentissement des retombées socio-économiques du compromis fordien, dont les grandes grèves de mai et juin 68 furent l'expression spectaculaire. Troisièmement, l'État et les services publics sont également entrés dans une crise d'efficacité et de légitimité au moment où la nouvelle crise économique mondiale engageait les économies capitalistes dans une période de déréglementation. Quatrièmement, une période d'affaiblissement continu des organisations syndicales s'est alors ouverte (en particulier pour le courant incarnant l'idéologie de la lutte des classes) en même temps que les conflits sociaux s'amointraient.

- 3 L'équilibre triangulaire des relations sociales entre l'État, les syndicats et le patronat, apparu après la Libération, a été alors déstabilisé sans laisser place à un nouveau type de compromis social. Le compromis fordien passé durant les « Trente Glorieuses » consacrait une relation de « consensus-conflit » où l'État jouait le rôle de régulateur économique et d'arbitre social, tandis que les syndicats occupaient fortement le terrain de la défense du pouvoir d'achat et des droits sociaux et que le patronat campait en maître absolu sur la gestion des entreprises. Dans ce triangle, la réglementation étatique du travail et la négociation nationale par branche étaient les règles principales. Le consensus était relativement clair sur le type fordien de compromis social. En échange d'une augmentation du niveau de vie et d'une amélioration des avantages sociaux, le travail opérationnel était subordonné au règne autoritaire du management sur le fonctionnement de l'entreprise et l'organisation du travail. Les appréciations divergentes de cet échange étaient à la base des conflits et des mouvements sociaux.
- 4 Lorsque ce compromis est devenu obsolète, une période de transition dans les relations et la légitimité de ces différents champs s'est alors ouverte. La réhabilitation médiatisée de l'image de l'entreprise ou la réconciliation des français avec celle-ci au début des années quatre-vingt en est le symbole le plus spectaculaire. Encore faut-il spécifier ces appellations médiatiques. On parle en effet spontanément de l'entreprise comme s'il s'agissait d'une donnée naturelle et homogène voire d'une « catégorie *a priori* de l'entendement ». La notion d'entreprise n'évoque pas aujourd'hui un modèle abstrait et universel. L'entreprise existe sous différentes logiques économiques privées, publiques, sociales, coopératives ou associatives. La réhabilitation dont il est question est précisément celle du modèle de la grande entreprise privée, de même que la réconciliation fait référence au modèle capitaliste de management. Le fait de subsumer toutes les variétés d'entreprises sous leur appellation générique traduit en réalité l'avènement des grandes entreprises privées et des managers comme modèle dominant d'organisation, de direction et de légitimité dans la société française. Ce phénomène est daté et il a été précédé par la cohabitation légitime de plusieurs modèles au sein desquels l'État et les services publics se posaient en concurrents efficaces et crédibles du modèle privé. Lorsqu'on parle de réhabilitation et de réconciliation, on sous-entend précisément qu'il existait auparavant une mauvaise réputation de l'entreprise privée et une relation conflictuelle entre patrons et salariés. Elles s'exprimaient fortement à travers l'idéologie de la lutte des classes et les organisations influentes qui l'entretenaient.
- 5 La nouvelle légitimité du modèle de l'entreprise privée dans la société française s'est accompagnée d'une réorganisation du fonctionnement des entreprises et d'une modification des relations entre les directions, l'encadrement et les salariés

opérationnels. Le management participatif désigne la tendance générale de ce *reengineering* avant la lettre. La substitution des directions du personnel par celles de la gestion des ressources humaines, le décloisonnement des services, les réductions des lignes hiérarchiques, les formes participatives de travail opérationnel autour de la qualité, l'encadrement d'animation non autoritaire, la circulation de l'information sous la pression des nouvelles technologies informatiques et l'introduction d'une communication managériale en sont les principales lignes de force (Tixier, 1986). L'aspect interne de la communication institutionnelle en est un des éléments principaux. Deux phénomènes se croisent dans ce processus sans qu'on puisse les distinguer absolument. D'une part, les restructurations du fonctionnement des entreprises modifient les médiations traditionnelles dans l'organisation du travail. D'autre part, la crise des formes de négociation entre « partenaires sociaux » transforment les médiations organisationnelles et symboliques qui les structuraient. La communication managériale apparaît comme une nouvelle médiation symbolique entre le management et les salariés.

## Négociation sociale et médiation symbolique

- 6 Le choix du concept de médiation correspond tout à fait à l'analyse des phénomènes de communication en organisation. Je propose ici une petite halte théorique afin d'en préciser toutes les capacités heuristiques.

### Le concept de médiation

- 7 Les relations socioprofessionnelles désignent le rapport global plus ou moins institutionnalisé entre les managers et les salariés, sans oublier que ces deux catégories sont elles-mêmes très diversifiées. Elles sont un rapport de forces et un système d'échanges ou de transactions entre des logiques et des intérêts à la fois convergents et différents. Le compromis social désigne les différentes formes de stabilisation contractuelle de ce rapport dont la négociation est généralement l'instrument médiateur. La médiation peut être généralement considérée dans cette relation comme l'ensemble des interactions qui construisent l'équilibre variable des forces et des échanges entre management et salariés. Le concept de médiation vise donc ici à rechercher les phénomènes qui composent les systèmes d'échange dans un rapport social. Il permet de mettre à jour trois moments qui coexistent ou se succèdent dans une interaction : les conditions de l'interdépendance durable d'agents ou d'institutions, l'interpénétration de leurs logiques propres et l'objectivation de l'interdépendance et de l'interpénétration dans des institutions ou des agents intermédiaires qui organisent l'interaction ou les échanges. La genèse des relations socioprofessionnelles en est une illustration exemplaire dont les conditions les plus élémentaires sont ici schématisées. L'interdépendance sous-jacente qui médiatise la relation socioprofessionnelle entre management et salariés se fonde sur le travail comme ressource humaine indispensable à la production des biens et des services. Le manager a besoin du travail des salariés pour la production des biens et des services. Les salariés ont besoin du travail fourni par le manager pour gagner leur vie. En l'absence de médiations organisées, l'offre et le maintien variables d'emplois sur un marché du travail est l'unique médiation régulatrice de leurs relations directes. L'interpénétration des logiques se réalise sur les rémunérations et les conditions de travail. La logique du management se résume à la mobilisation des ressources financières,

matérielles, techniques et humaines permettant de produire les biens ou les services compétitifs sur un marché et d'en extraire un profit optimum pour rémunérer les actionnaires. La logique du salariat repose sur la fourniture de la ressource-travail plus ou moins qualifiée, dans des conditions plus ou moins acceptables, pour en retirer un revenu indispensable à la vie dans une société marchande. La logique des revenus et des conditions de travail des salariés est nécessairement incluse dans les logiques économiques du management de même que la logique financière et marchande de ce dernier détermine en partie les limites des revendications salariales. À ce niveau se détermine la médiation entre les tendances consensuelles et conflictuelles plus ou moins présentes dans leurs relations. Enfin, ces espaces de médiation se sont objectivés dans des institutions et des agents intermédiaires de négociation tels que les syndicats, l'encadrement ou les instances étatiques. Ils sont autant de médiateurs qui relaient un rapport de forces et d'échanges entre des intérêts ou des objectifs contradictoires.

- 8 Ces médiations objectives s'accompagnent de médiations subjectives. Les représentations produites par les conditions concrètes des relations de travail sont elles-mêmes médiatisées par les idées ou les idéologies concernant le sens du travail, les légitimités managériales et salariales ou la fonction de l'entreprise dans la société. Ces idées sont en partie produites ou véhiculées par les instances intermédiaires du management et du salariat au sein des entreprises. Elles sont autant de médiations symboliques qui agissent sur les relations socioprofessionnelles et sur la légitimité de leurs participants. Dans la période dite des Trente glorieuses, le travail largement disponible était légitimé comme valeur centrale productrice du progrès et de l'intégration sociale. Par contre, l'entreprise n'avait pas une image institutionnelle cohérente. Le lieu du travail était perçue à travers la cohabitation contradictoire des modèles publics et privés dans laquelle le patronat avait une image négative pour un grand nombre de salariés (Segrestin, 1992). Elle était par ailleurs vécue comme le lieu d'un conflit d'intérêts entre directions et salariés. L'encadrement avait une image autoritaire et liée au management. Enfin, les syndicats majoritaires étaient plus ou moins proches de l'idéologie de la lutte des classes et l'État se représentait comme l'arbitre des relations sociales et le conducteur d'une économie planifiée. On voit comment ce système de médiations symboliques s'est aujourd'hui transformé. Le travail en raréfaction est vécu paradoxalement comme l'instrument obligatoire de l'intégration sociale en même temps que sa valeur universelle tend à céder la place à d'autres aspirations et modes de vie (Méda, 1995). L'entreprise privée est reconnue comme modèle de gestion et d'efficacité, lequel s'impose jusque dans le fonctionnement des services publics malgré une résistance de ses salariés. L'image de communauté consensuelle tend à l'emporter sur celle d'espace social contractuel et conflictuel. Enfin, les syndicats sont plongés dans une crise profonde de légitimité et de représentativité, l'État tend à être de moins en moins perçu comme un arbitre légitime et efficace alors que l'encadrement joue de plus en plus comme modèle de promotion et d'identification pour les salariés. Globalement, c'est toute la légitimité du compromis de type fordien qui est remise en cause sans que n'apparaisse un nouveau modèle de compromis.

## Les médiations symboliques dans les relations socioprofessionnelles

- 9 La médiation symbolique dans les relations sociales est donc l'ensemble des processus subjectifs médiateurs entre les différentes catégories d'agents sociaux dans les entreprises. Ce processus s'effectue sous des formes organisationnelles et communicationnelles qui varient en fonction des cultures nationales et professionnelles et aussi en fonction du positionnement des différentes catégories d'agents dans l'espace socioprofessionnel des relations. On ne peut comprendre à mon sens ces relations et leurs représentations correspondantes si on considère unilatéralement soit un point de vue consensuel des relations en entreprise, soit un point de vue conflictuel. De même qu'on ne peut les comprendre si on isole l'un de l'autre l'aspect communautaire ou l'aspect contractuel de ces relations. Une entreprise n'est ni uniquement une communauté d'intérêts ni uniquement le lieu de la lutte de classes ou de classements. Elle est un espace social de coopération des différents agents en vue de la production de biens ou de services ; et elle est en même temps un espace d'opposition d'intérêts différents ou divergents et de positions inégales dans la hiérarchie des pouvoirs qui placent les différentes catégories d'agents entre des pôles dominants et dominés. Du point de vue symbolique, il existe en fait deux formes de légitimité qui cohabitent et s'opposent à la fois (1991). La légitimité managériale ou actionnariale représente les intérêts et le point de vue des fournisseurs de capitaux et les dirigeants d'entreprise et la légitimité salariale représente ceux des fournisseurs de travail (l'encadrement supérieur constituant une zone de chevauchement entre ces deux légitimités). Elles peuvent aller de la négociation conflictuelle (France, Italie) à la coopération constructive (Allemagne, pays Scandinaves) ou du compromis contractuel à la lutte frontale. La médiation symbolique est l'espace relationnel de ces deux légitimités sous des formes variablement mais indissolublement consensuelles et conflictuelles.
- 10 Des représentations sociales sont donc en lutte dans cet espace relationnel des deux légitimités. Luttent pour la définition légitime des relations entre elles et luttent pour la définition légitime au sein de chacune d'elles. À titre d'exemple, l'idéologie de la lutte des classes a eu une emprise dominante sur le syndicalisme durant presque un demi-siècle en France et s'est aujourd'hui estompé. Ou encore, deux conceptions du rôle de l'entreprise dans la société se sont opposées aux précédentes assises nationales du CNPF, entreprise citoyenne ou entreprise exclusivement centrée sur sa vocation économique. Ces deux légitimités sont elles-mêmes médiatisées par celle de l'État qui interfère variablement selon les pays ou les époques. Les États-Unis sont l'exemple de la médiation minimale opérée par l'État. Des réunions de « sommets sociaux » y sont inimaginables. Les formes de médiation et les processus de négociation ne peuvent donc se comprendre qu'en tenant compte à la fois du rapport des forces entre ces trois types d'agents et institutions et des différentes médiations institutionnelles et symboliques qui représentent leur plus ou moins grande légitimité.
- 11 La médiation symbolique est donc un espace de relation communicationnelle. Des idées ou des représentations sociales sont produites, diffusées et intériorisées par les différents agents de l'entreprise. Elles ont une influence sur les relations socioprofessionnelles et en particulier sur les processus de négociation. La communication peut être considérée comme l'ensemble des processus qui organisent spontanément ou intentionnellement la

production et la circulation des informations et des idées. La communication en organisation se partage entre deux pôles que l'on peut nommer fonctionnels et symboliques. La communication fonctionnelle est directement liée au fonctionnement de l'entreprise et à l'organisation du travail. Elle organise la production et la circulation des informations techniques, gestionnaires, commerciales et autres fonctions organisationnelles. La communication symbolique concerne toutes les idées qui attribuent du sens et de la légitimité au travail, à la position des individus dans l'entreprise ou à la fonction de celle-ci dans la société. La communication symbolique est donc directement liée à la relation entre les légitimités managériales et salariales. Communications fonctionnelles et symboliques sont évidemment interdépendantes mais leur relation est variablement articulée.

- 12 La communication fonctionnelle a connu depuis vingt ans deux types de modifications structurelles. D'une part, le développement des technologies informatiques a entraîné la création de systèmes d'information visant à la maîtrise automatisée de la communication fonctionnelle. D'autre part, les restructurations organisationnelles et la tendance au management participatif ont favorisé la circulation décentralisée des informations fonctionnelles et les relations communicationnelles dans les relations de travail. Ces nouvelles formes de médiation se sont principalement portées sur les directions informatiques, logistiques et de ressources humaines. Elles composent avec les services de communication un système diversifié de médiation symbolique dont il serait erroné de séparer les éléments.

## Communication « interne »<sup>1</sup> et médiation symbolique

- 13 L'apparition de services de communication représente une modification structurelle au niveau de la communication symbolique. Elle manifeste l'organisation au plus haut niveau de la fonction communication par le management. Le management n'a évidemment pas découvert la communication avec la venue des dircoms. Il existait auparavant des pratiques organisées de communication et l'encadrement a été longtemps le support principal de cette fonction. Le mouvement dit des « relations humaines », destiné à réduire les excès du taylorisme, en a été une forte expression. Depuis une trentaine d'années, la plupart des cadres ont suivi des stages de dynamique des groupes, d'analyse transactionnelle, de programmation neurolinguistique ou autres méthodes psychosociologiques d'animation des collectifs de travail. Les directions du personnel ont par ailleurs surveillé de très près l'information du personnel et les relations avec les syndicats et les comités d'entreprise. Mais le champ d'activité communicationnelle était limité par l'organisation taylorienne du travail et par l'image négative du patronat. Dans cette situation, les syndicats occupaient fortement le terrain de l'information des salariés et des discours sur l'entreprise. La création des directions de la communication a marqué une transformation structurelle. Premièrement, ses objectifs sont plus larges que les activités antérieures ; deuxièmement, elle produit une fonction autonome qui s'organise autour d'une nouvelle profession et sur la base de techniques spécifiques.

## Une double fonction organisationnelle et symbolique

- 14 La création d'une fonction organisée au plus près des directions a renouvelé les approches de la communication en direction des salariés. Les dircoms sont devenus des éléments

indispensables de la gestion des ressources et des relations humaines. Ils sont avec d'autres au centre de la démarche d'adaptation ou de sortie du management taylorien ou bureaucratique à travers la tendance au management participatif. Ils ont engendré en ce sens un nouveau dispositif de médiation directe entre le management et les salariés, tout au moins le noyau stable de ceux-ci. Cette nouvelle médiation organisationnelle et symbolique a pour caractéristique de se situer en deçà ou au-delà de la médiation syndicale et des formes institutionnalisées ou contractuelles de la négociation. Pour comprendre la signification de ce nouveau dispositif de médiation symbolique, le chercheur doit évidemment prendre de la distance avec les discours autolégitimateurs des dircoms et des consultants mais aussi avec les dénonciations simplistes d'une action concertée.

- 15 La communication dite interne a une double dimension organisationnelle et symbolique, et c'est ce qui produit une difficulté pour son analyse. Cette difficulté a d'ailleurs trouvé une expression fonctionnelle dans la fausse querelle entre dircoms et DRH, et sur la variété des divisions fonctionnelles autour de ces deux pôles. Sans que cela se trouve partagé tel quel sur le terrain, on peut dire que la dimension organisationnelle de la communication est le plus souvent attachée à la gestion des ressources humaines, et que la dimension symbolique dépend plutôt de la direction de communication. Par dimension organisationnelle de la communication, j'entends la mise en place de toutes les formes s'apparentant au modèle participatif. Depuis la simple réunion ponctuelle ou régulière de service jusqu'aux équipes autonomes, en passant par les cercles qualité, les groupes d'expression, les groupes de projet ou les équipes d'amélioration des conditions de travail, le management a mis en place de nombreuses formes de collectifs participatifs sur le terrain du travail opérationnel. Ces formes participatives sont « naturellement » productrices de relations communicationnelles (Zarifian, 1993). L'information circule largement dans l'équipe et avec d'autres services, l'informatique est largement utilisée, l'encadrement a substitué l'animation et l'échange au commandement autoritaire alors que les activités de la maîtrise de terrain sont transférées aux collectifs de travail, les compétences intellectuelles et l'initiative autonome sont recherchées pour réagir au mieux dans les meilleurs délais aux événements de la production flexible et réactive (Zarifian, 1986).
- 16 La motivation ou l'implication sont les notions utilisées par la gestion des ressources humaines pour désigner l'intégration et la participation optimales des salariés à ce type d'organisation du travail. La promotion, le salaire, la qualification accrue et l'intérêt du travail en sont des médiations obligatoires et classiques. Mais dans une situation de crise et de chômage, elles deviennent insuffisantes et aléatoires. Par ailleurs, on ne peut plus attribuer le travail opérationnel ainsi modernisé à des « gorilles apprivoisés » ou à des immigrés récents en voie d'intégration. Les opérationnels des formes participatives manipulent de plus en plus de signes abstraits et d'informations complexes (Veltz, 1986), demandent à comprendre ce qu'ils font et le processus auquel ils participent ; et ils s'intéressent aux finalités de leur entreprise. Un nouveau type de médiation symbolique s'est ici avéré nécessaire.
- 17 Il faut rappeler que les formes participatives ont une histoire conflictuelle dans l'entreprise française. Le courant longtemps majoritaire du syndicalisme de lutte des classes s'est opposé aux propositions patronales ou gouvernementales des diverses formes de participation. Le terme de « collaboration de classe » vilipendait ces tentatives. La CFDT puis la CGT ont opposé la revendication d'autogestion et les conseils d'ateliers ou



de services à la participation. Avant que le syndicalisme ne s'affaiblisse, il était donc peu envisageable de promouvoir des formes participatives en France. Mais cet affaiblissement n'a pas pour autant ouvert les portes d'une coopération participative à l'allemande. La culture d'entreprise est loin d'avoir franchi le seuil des slogans ou des campagnes de communication. Managers et salariés sont loin d'avoir abandonné les comportements d'un passé encore proche. D'un côté, les directions d'entreprise contiennent les formes participatives dans les limites étriquées d'une organisation du travail à peine transformée et dans quelques secteurs seulement (Linhart, 1994). De l'autre, les syndicats avancent avec méfiance et de façon variable dans des initiatives dont ils craignent la perte de leurs prérogatives et qui leur laissent peu d'intervention. Il y a ici un véritable problème de médiations qui interfèrent de façon contradictoire.

## La recherche d'une médiation directe et consensuelle

- 18 Cette situation explique en partie la tentative managériale de mettre en place des formes de médiation qui court-circuitent ou évitent la médiation des instances représentatives des salariés c'est-à-dire des formes instituées de leur légitimité. La gestion des ressources humaines et la communication d'entreprise sont les deux fonctions qui ont mis en place cette nouvelle médiation organisationnelle et symbolique. La communication managériale a fait une irruption symbolique soudaine dans l'entreprise et dans l'espace public. Je m'empresse de préciser qu'il ne faut voir dans ce phénomène aucune volonté manichéenne de manipulation concertée mais le résultat historique d'une décomposition du modèle antérieur de relations socioprofessionnelles. Au début des années quatre-vingt, les grandes entreprises privées se sont trouvées dans une situation exceptionnelle. Elles sont apparues comme le principal moyen pour réagir à la crise internationale au moment où l'État et les syndicats subissaient une forte perte de légitimité. Cette image a non seulement été largement médiatisée mais elle a été largement favorisée par un gouvernement de gauche. Les directions de la communication ont pu se développer à ce moment précis dans de nombreuses entreprises. De nombreux ouvrages ont été alors publiés par les récents consultants en communication. La presse et la télévision ont alors ouvert des rubriques, des dossiers et des émissions sur ce thème. Les formations à la communication d'entreprise se sont étendues dans l'enseignement supérieur. La création en 1986 de l'association des dircoms de grands groupes privés *Entreprises et médias* en a été un aboutissement.
- 19 Le recul est suffisant aujourd'hui pour analyser les caractéristiques de cette irruption. Elle répond à mon sens aux deux grandes lignes de construction précédemment évoquées. Du point de vue organisationnel, la fonction communication répond pour sa part aux restructurations du fonctionnement des entreprises et des modes de management. Du point de vue symbolique, elle produit le cadre d'idées et les technologies par lesquelles le management recherche une médiation directe et consensuelle avec le salariat ou tout au moins avec sa partie la plus concernée par la modernisation des entreprises privées puis publiques. Trois notions résument ce cadre d'idées : la citoyenneté, la culture et l'implication. Elles sont à la fois le fondement de la recherche d'une nouvelle légitimité managériale et celui d'une légitimation de la jeune fonction communication d'entreprise. L'analyse de ces discours ne peut se faire à mon sens que si on les rapporte à la fois aux conditions historiques antérieures auxquelles elles font écho et aux nouvelles nécessités de la modernisation du management. La notion d'entreprise citoyenne a une vocation

sociale générale. D'une part, elle renverse l'image négative de l'entreprise servant uniquement les intérêts particuliers des patrons ; d'autre part, elle place l'entreprise privée comme le modèle de gestion pour toutes les institutions. La notion de culture d'entreprise met en avant la base consensuelle des relations entre management et salariés à travers l'idée centrale de partage des valeurs. D'une part, elle met entre parenthèses la culture conflictuelle entretenue par le syndicalisme de lutte des classes durant une cinquantaine d'années ; d'autre part, elle propose la base symbolique d'un nouveau compromis social dont les termes sont fixés par le management. Dans ce compromis social implicite s'exprime l'idéologie communautaire qui estompe les différences de position et d'intérêts entre les différentes catégories professionnelles et sociales de l'entreprise. Enfin, la notion d'implication recherche les formes concrètes d'intégration des salariés à la nouvelle légitimité et aux objectifs stratégiques managériaux. D'une part, elle estompe les formes classiques de négociation par branche professionnelle entre management et syndicats et leurs bases revendicatives traditionnelles (pouvoir d'achat et droits sociaux) ; d'autre part, elle légitime une nouvelle médiation localisée sur l'entreprise, par le biais de nouveaux collectifs de travail à tendance participative et dans lesquels l'encadrement exerce une fonction nouvelle d'animation. Les cadres tendent dès lors à devenir une forme décentralisée d'instance médiatrice des relations socioprofessionnelles, en particulier par leur aptitude d'évaluation de l'état d'esprit des salariés et de régulation consensuelle des relations de travail. Cette activité d'encadrement tend également à déconnecter partiellement les questions sociales de leur ancrage syndical traditionnel (conditions de travail, promotion, formation, qualification).

- 20 Cet ensemble d'idées forces porté en grande partie par les directions de la communication correspond à mon sens à la production d'une idéologie managériale destinée à légitimer une nouvelle forme de compromis social sous son hégémonie et indépendamment de la négociation avec les syndicats. C'est ce que je nomme la nouvelle médiation symbolique. Les audits de culture et les projets d'entreprise produits par la plupart des grands groupes et des établissements publics dans la seconde moitié des années quatre vingt ont marqué la première période euphorique de la propagation de cette nouvelle idéologie managériale. *Le prix de l'excellence* (Peters & Waterman, 1982) et *l'entreprise du troisième type* (Séryeix & Archier, 1984) en étaient les livres phares alors que la *clown analyse* et les stages d'aventure faisaient fureur. Certains consultants tentaient même une O.P.A. sur toutes les fonctions communicationnelles des entreprises. Mais l'aggravation soudaine de la crise a rapidement dé crédibilisé ces procédés à vocation communautaire et les directions de la communication ont été rendues plus modestes tant dans leurs moyens que dans leur expression. Cela ne signifie pas pour autant que l'idéologie managériale ait disparu mais elle s'exprime aujourd'hui par des voies moins spectaculaires et par des voix plus discrètes.

## La substitution partielle de la négociation par la forme marketing

- 21 Et cela ne signifie pas non plus que la fonction communication soit en voie de disparition. Car si les procédés excessivement manipulateurs ont été abandonnés, il reste qu'un ensemble de techniques de communication se sont cristallisées dans une fonction et des métiers durables qui ont institutionnalisé la médiation symbolique d'une communication

managériale. Cette médiation a été le prolongement symbolique des procédés d'ingénierie sociale en cours dans les entreprises françaises depuis une vingtaine d'années. Cette ingénierie se caractérise par la rationalisation méthodique des techniques organisationnelles et intellectuelles visant à agir ou à influencer sur des relations et des représentations sociales. L'usage croissant des sciences sociales et la forme marketing en sont les fondements méthodologiques.

- 22 La nouvelle médiation symbolique substitue partiellement une double procédure d'évaluation et de gestion prévisionnelle des relations sociales à la traditionnelle pression des mouvements sociaux et de la négociation syndicale. Elle construit des formes de contrôle et de gestion des relations professionnelles qui cherchent à suivre l'évolution du rapport entre les tendances consensuelles et conflictuelles du salariat et à les tirer le mieux possible vers le consensus et l'intégration aux stratégies managériales. Dans ce processus, les syndicats tendent à être réduits au rôle de relais de l'expression des conflits lorsque la gestion prévisionnelle fait défaut ou à institutionnaliser des propositions managériales lorsque celles-ci rencontrent un large écho social ou leur propre stratégie.
- 23 À la médiation spontanée des mouvements sociaux ou à la médiation organisée par les instances représentatives des salariés, le management a substitué partiellement une médiation organisationnelle et symbolique. C'est ce qui fait dire à un spécialiste de la sociologie du management que les campagnes répétées de mobilisation et d'activisme communicationnel ont pu produire des effets de leurre. « Plus simplement, nombre de managers et de jeunes dirigeants « branchés » ont considéré que notre société entrait dans une étape historique radicalement nouvelle où, la crise du syndicalisme aidant, on pourrait désormais se passer de la médiation des représentants des salariés. L'instauration des rapports dits de convivialité, l'attention accordée à la subjectivité individuelle, en terme de psychosociologie et d'éthique mêlées, étaient quant à elles censées changer la nature des rapports hiérarchiques et professionnels dans le travail. C'est comme si on avait voulu faire en sorte que le lien entre dirigeants et dirigés ne soit plus contractuel » (Le Goff, 1996, p. 22).
- 24 La médiation organisationnelle et symbolique substitutive se réalise sous la forme d'une ingénierie sociale largement inspirée de la démarche marketing. À la base de cette démarche, il y a un triptyque étude de terrain/élaboration d'objectifs/promotion des comportements et des représentations adéquates. En communication managériale, les enquêtes d'opinion, audits d'information et baromètres d'image correspondent à la phase étude de marché du marketing commercial ; l'élaboration stratégique des objectifs et des messages ainsi que du choix des cibles correspond au *mix* des produits, de leur diffusion et du choix des moyens de communication. Cette démarche permet en même temps de tenir compte des comportements et des représentations et d'agir sur eux en fonction des objectifs commerciaux ou managériaux. Au lieu d'être médiatisés par des instances représentatives et autonomes de la légitimité salariale, les intérêts, les attentes et l'état d'esprit des salariés sont médiatisés par des dispositifs d'observation, de mesure et d'étude échappant à leur contrôle et élaborés sur la base des logiques managériales<sup>2</sup>.
- 25 Les démarches d'influence ont toujours existé mais la fonction plus complexe prise par les phénomènes symboliques dans les relations sociales contemporaines a transformé les conditions des procédés de gestion des relations sociales par des institutions ou des agents dominants. Cette évolution a entraîné la rationalisation poussée de ces procédés, grâce notamment aux méthodes des sciences sociales et au champ d'expérience immense acquis par la gestion des comportements consommatoires acquis du marketing et de la

publicité. il s'est ainsi constitué un marketing des idées ou encore une ingénierie du sens qui sont à la base des technologies intellectuelles servant à la gestion symbolique des relations sociales. Il est ainsi compréhensible que les techniques de gestion des relations humaines et de communication managériale se soient exportées dans la plupart des entreprises et des organisations.

- 26 La médiation symbolique ainsi constituée offre donc un double visage : d'une part, elle institue une fonction organisée de gestion des comportements et des représentations qui cherche à anticiper le mouvement des relations sociales et à en piloter au moins partiellement l'évolution. D'autre part, elle produit le cadre symbolique qui permet de légitimer ces pratiques et les technologies intellectuelles qui les diffusent.
- 27 Cette nouvelle forme de médiation symbolique semble exprimer aujourd'hui un phénomène paradoxal. D'une part, l'évolution communicationnelle des relations entre le management et les salariés a entraîné d'incontestables améliorations en regard de l'organisation taylorienne classique. La substitution de l'encadrement autoritaire par l'animation des collectifs de travail autonomes en est un des meilleurs exemples. D'autre part, la circulation ouverte de l'information et l'initiative intellectuelle favorisée sont contenus dans des normes de prescription du travail qui semblent de plus en plus contraignantes. Quand ce n'est plus le contremaître ou le chef de service qui presse l'opérateur ou l'opératrice, c'est aujourd'hui le client. La loi du flux tendu semble encore plus impitoyable que celle de la standardisation des délais de production. Les normes communicationnelles des rapports clients-fournisseurs sont plus conviviales et les technologies modernes ont éliminé beaucoup de travaux pénibles. Mais en même temps, la « charge mentale », chère aux ergonomes, s'est considérablement accrue. Les nouvelles médiations symboliques de la communication reflètent cette tension contradictoire.

---

## BIBLIOGRAPHIE

TIXIER P.E., « Management participatif et syndicalisme », *Sociologie du travail*, n° XXVIII, 1,1986.

SEGRESTIN Denis, *Sociologie de l'entreprise*, Armand Colin, Paris, 1992.

MEDA Dominique, *Le travail, une valeur sociale en voie de disparition*, Aubier, Paris, 1995.

LORINO Philippe, « Pour une démocratie vraiment participative, être citoyen dans l'entreprise », *Le Monde Diplomatique*, n° 450, septembre 1991.

ZARIFIAN Philippe, *La nouvelle productivité*, L'Harmattan, Paris, 1993.

ZARIFIAN Philippe, *Quels modèles de productivité pour l'industrie européenne ?*, L'Harmattan, Paris, 1986.

VELTZ Pierre, « informatisation des industries manufacturières et intellectualisation de la production », *Sociologie du travail*, N° XXVIII, 1,1986.

LINHART D., *La modernisation de l'entreprise*, La Découverte, Paris, 1994.

PETERS Thomas & WATERMAN Robert, *Le prix de l'excellence*, Ed. d'Organisation, Paris, 1982.

SERYEIX Hervé & ARCHIER Georges, *L'entreprise du troisième type*, Le seuil, 1984.

LE GOFF Jean-Pierre, *Les illusions du management*, La Découverte, Paris, 1996, p. 22.

## NOTES

1. Nous prendrons ici la dénomination « communication interne » dans son acception fonctionnelle, mais sans omettre de remarquer qu'elle n'est pas sans poser un problème théorique. L'interne et l'externe de l'entreprise sont aujourd'hui plus que flous et si les cibles sont différentes, les contenus et les méthodes de la communication managériale restent similaires.

2. Il faut éviter à ce niveau la fausse querelle de la manipulation. Si on entend ce terme dans le sens d'une volonté manichéenne de tromperie ou d'une entreprise concertée d'influence, il ne rend pas compte de la gestion managériale même si elle n'en est parfois pas exempte. Si on entend plus largement par manipulation toutes les démarches de gestion rationalisée des relations sociales s'inscrivant dans des rapports de forces inégaux entre agents sociaux, alors on est en présence d'un processus de manipulation sociale. Les manipulateurs sont autant manipulés par les positions concrètes et les croyances qui les conduisent à utiliser des moyens de manipulation.

---

## RÉSUMÉS

L'organisation des fonctions de communication d'entreprise à partir des années quatre-vingt a introduit une substitution partielle aux processus de médiation dans les relations socioprofessionnelles. L'interdépendance des agents, l'interpénétration de leurs logiques et la formation d'institutions intermédiaires de négociation caractérisent les processus de médiation sociale. La communication institutionnelle est une médiation symbolique nouvelle qui établit une relation directe entre le management et les salariés en deçà des instances syndicales. L'idéologie managériale et l'ingénierie symbolique du marketing sont les technologies intellectuelles utilisées à cet effet.

From the eighties on, the organization of the functions of corporate communication partially replaced the traditional mediation processes in industrial relations. The interdependence of the protagonists, the interaction between their various approaches and the development of intermediary bargaining procedures constitute the major characteristics of the processes of social mediation. Institutional communication is a new symbolic mediation that establishes a direct relationship between the management and staff over the heads of the unions. Managerial ideology and symbolic engineering are the intellectual technologies employed in this change.

## AUTEUR

### **BERNARD FLORIS**

Bernard Floris, maître de conférences à l'université Stendhal-Grenoble 3. Chercheur au GRESEC. Enseignement de la communication des organisations et des entreprises. Recherches sur les technologies intellectuelles de la communication managériale et sur les relations symboliques entre le management et les salariés. Publications récentes : (« Les médiations sociales », Réseaux, CNET, N° 69, mai 1995 ; La communication managériale, Presses universitaires de Grenoble, 1996)