

Malaise dans la communication : la communication organisationnelle sous l'empire du management

Vincent Petitot

Aborder la thématique de la communication dans les organisations, c'est tenter de comprendre l'économie du signifiant dans laquelle celle-ci s'inscrit. C'est aussi affirmer que la communication interne, la circulation de la parole et les pratiques discursives au sein des organisations sont des mises en scène du théâtre managérial dans lequel elles s'inscrivent. Mais la scène managériale est elle-même mouvante : en effet, elle crée une forme de communication autant qu'elle est modifiée par celle-ci. Certes, l'enjeu est l'élaboration d'un discours managérial relayé par l'individu, mais aussi la production d'un *homo communicans* propre à ce que nous pouvons qualifier d'idéologie managériale. À ce titre, le management utilise « l'arme indolore de la Communication, mais aussi les techniques universelles de la conversion, que la tradition appelait la conquête des cœurs » (Legendre, 2007, p. 31). Sans hésiter, on pourra alors qualifier le management ainsi envisagé de gouvernementalité au sens de Foucault (1994), d'où émergent une captation et une appropriation stratégiques de la communication.

Après une première définition du management, nous en montrerons le substrat idéologique qui nous conduira à nous intéresser à la gouvernementalité managériale. Ceci nous permettra de progresser vers une problématisation des rapports entre management et communication. L'enjeu émergent sera alors la réification progressive de la communication, ce qui en fait un objet de malaise.

1. Définition du management

En nous appuyant sur Guillén (1999), nous pouvons caractériser le management par la poursuite de deux objectifs principaux :

- La construction d'un dispositif visant à réguler et résoudre les conflits dans l'organisation ;
- La contribution à la légitimation d'un système hiérarchique.

Ajoutons que le management a aussi pour fonction d'agencer les individus dans le temps et dans l'espace dans une perspective de gestion optimale des intensités individuelles : il s'agit ici de rendre les individus opérables, c'est-à-dire « efficaces » et « performants ». En prenant appui sur Klossowski (1970), nous dirions qu'il est ici question de canaliser les intensités individuelles, de les territorialiser afin de les rendre utiles à l'organisation. En bref, le management est d'abord un agenda des puissances d'agir individuelles, planification et captation des « conatus » devenus « automobiles » (Lordon, 2010, p. 88) : les individus ayant naturalisé la contrainte, les voici capables de se mouvoir eux-mêmes dans l'organisation, dans le respect de ses règles de fonctionnement.

2. Le management comme idéologie

Cette définition du management fait la part belle à la puissance d'agir individuelle. Le management fonde sa codification de la puissance d'agir dans l'organisation sur une idéologie au sens wébérien du terme : en effet, le management tend à légitimer un pouvoir (celui du décideur) et à maintenir cohérente l'action organisationnelle en faisant référence à un ensemble discursif dont l'archéologie nous conduit à la rhétorique de la *Corporate Governance*, notamment portée par les cabinets de conseil américains depuis les années 1990.

De fait, la dimension idéologique du management est à l'œuvre dans la perspective collective qu'il offre à l'action individuelle au sein de l'organisation et à laquelle il fournit une matrice. C'est cette matrice qui construit l'action organisationnelle et dont le spectacle nous est offert par les universités d'entreprise (succédanés des écoles de formation, propres aux entreprises et qui sont le passage obligé de tout nouvel entrant) ou par les conventions annuelles. Ce dispositif est proprement idéologique car il fixe des règles à l'action individuelle, mais se fonde aussi sur une conception spécifique de l'individu et sur une appréhension différenciée de l'organisation.

Prenons à titre d'exemple les trois principaux courants de management qui ont fait leur apparition depuis la fin du XIXe siècle et dont l'influence est toujours vivace, à savoir le Management scientifique, l'École des relations humaines et l'Analyse structurale (Guillén, 1999).

- Le Management scientifique appréhende l'organisation comme un dispositif technique au sein duquel l'individu agit en être rationnel. La dynamique essentielle est celle de l'intérêt individuel et l'unité d'action du management est donc l'action individuelle. La méthode managériale tendra alors à privilégier les dynamiques de contrôle (Gantt, 1919).
- L'École des relations humaines appréhende l'organisation comme un système social au sein duquel l'individu agit comme être relationnel au sein de collectifs plus ou moins importants : il est le réceptacle d'un contexte psycho-affectif. L'unité d'action du management est le groupe. La méthode privilégiée du management jouera sur les formes de coopération interindividuelle (Mayo, 1945).
- L'Analyse structurale appréhende l'organisation comme un système complexe (technique et social) qui produit de l'action individuelle et du sujet agissant. L'individu est un être organisationnel, fruit d'une discipline de liberté qui le rend

adaptable. L'unité d'action du management est l'organisation dans son ensemble ainsi que les processus de changement, de transversalité qui l'irriguent (Drucker, 1954). La méthode managériale jouera ici davantage sur la responsabilisation individuelle et sur l'autocontrôle, éléments fondateurs de toute action de coaching.

Attardons-nous sur l'Analyse structurale, aujourd'hui particulièrement populaire et influente. Si ce type de management emprunte aux deux autres, il a surtout popularisé la notion capitale de l'individu « adaptable », caractéristique d'un être souple et flexible. Au cœur du projet managérial, on discerne l'adaptation au changement, la gestion de projet et le management participatif. Toute une littérature vient alimenter ce dispositif managérial axé sur le changement ; à titre d'exemple, on peut penser au bestseller de Peter Senge (2006). L'aspect idéologique de ce type de management concerne la place de la responsabilisation individuelle au sein d'une hiérarchie complexe. L'individu est conçu comme acteur *a priori* autonome, dont l'autocontrôle est primordial et vise à pérenniser des hiérarchies complexes.

On notera que cette idéologie est aussi une forme de gouvernementalité, si l'on veut bien donner à ce terme la signification que Foucault lui confère, dans la mesure où « gouverner c'est structurer le champ d'action éventuel des autres » (Foucault, 1994). La gouvernementalité managériale est donc bien une modalité d'une idéologie organisationnelle qui incite, induit, facilite ou limite. En bref, elle est un agir sur d'autres agirs, une action sur des actions, un discours sur des conduites. L'alliée principale de cette conquête de l'assentiment individuel et de l'action strictement contrôlée est la recherche de la docilité individuelle.

3. La docilité

Nous avons introduit la notion de docilité, en prenant appui sur les travaux de Foucault, en associant management et docilité (Petitet, 2007). La docilité peut être définie comme un acquiescement au management et à l'organisation ; plus globalement elle concerne l'intégration par les individus des standards comportementaux voulus par le management. Intégration est ici à comprendre à la fois comme apprentissage comportemental et « naturalisation » de l'action :

Il importe en effet que l'individu soit suffisamment docile envers l'organisation pour en respecter les règles et ne pas en menacer l'existence. C'est justement à partir de cette docilité que l'on pourra mesurer l'efficacité d'un individu au sein du système ainsi que son employabilité, c'est-à-dire son utilité dans l'organisation (Petitet, 2005, p. 33).

C'est par cette docilité que le discours managérial parviendra à intensifier son emprise sur chacun : progressivement, les comportements vont s'harmoniser et les conduites se modifier pour s'accorder avec les exigences managériales et acquérir une apparente rationalité. Dans cette conquête de la docilité, la communication joue un rôle fondamental : l'adhésion au dispositif managérial et aux objectifs fixés par celui-ci passera inévitablement par les discours *corporate* et les dynamiques de communication interne.

3.1 L'appropriation des relations de communication

La communication interne n'est rien d'autre qu'un dispositif discursif qui concourt à la quête de performance voulue par le management : séminaires de formation, rythmes de travail intense, évaluations de fin d'année sont autant d'éléments qui contribuent à communiquer une injonction permanente à la performance voulue par le management. De fait, cette performance deviendra un standard comportemental, un horizon managérial auquel chacun va participer, au

point de devenir un « habitus », compris comme « système de dispositions durables et transformables (...), principes générateurs et organisateurs de pratiques et de représentations » (Bourdieu, 1980, p. 88).

« Principe générateur » fondé sur un mode gestionnaire des individus, l'habitus engendre des pratiques ajustées à un ordre organisationnel plus vaste, perçues par tous comme justes et allant de soi et non comme produits de l'obéissance.

Dans ce déploiement des habitus, le rôle de la communication est fondamental : c'est elle qui met en actes la docilité dont elle est à la fois résultante, puisqu'elle incarne une manière apprise et contrôlée d'organiser l'interaction, et productrice, puisqu'elle tend à uniformiser les pratiques par son aspect performatif. Il convient d'insister sur l'importance de la communication dans la compréhension des relations de pouvoir dans l'organisation et dans la conquête de la docilité : il n'y a pas d'éléments anodins dans cette pratique de la communication. En effet, les relations de communication sont le lieu où se jouent la mise en scène de l'ordre managérial et la conformité à l'idéologie managériale, en bref la pérennité de ce que l'on pourrait appeler le « code » de l'organisation (Sapir, 1971). Dans un entretien peu connu, Foucault reconnaissait l'importance de ce qu'il nomme le « rapport de communication » dans tout mécanisme d'obtention de la docilité :

Les rapports de communication impliquent des activités finalisées (ne serait-ce que la mise en jeu « correcte » des éléments signifiants) et, sur le seul fait qu'ils modifient le champ informatif des partenaires, ils induisent des effets de pouvoir. Quant aux relations de pouvoir elles-mêmes, elles s'exercent pour une part extrêmement importante à travers la production et l'échange de signes (Foucault, 1994, p. 234).

4. Malaise dans la communication

Comment alors définir la communication ainsi technicisée, conséquence du dispositif managérial ? On a vu que par son caractère d'habitus, la communication tend à imposer une cohérence aux actions de chacun. On pourrait donc définir le malaise dans la communication,

en nous appuyant sur l'École de Palo Alto, par cette définition même de la communication dans l'organisation : la communication serait ici la performance de l'ordre managérial : non pas une communication spontanée qui fragilise le maillage du pouvoir, mais une communication qui obéit elle-même au maillage du pouvoir ; non pas une communication créatrice de rupture qui vient suspendre le mouvement cinétique de l'organisation, mais une communication qui répète et redouble, elle-même étant un élément de mobilisation de l'individu au service de l'organisation. Bien entendu, on se gardera de postuler une passivité pure de l'individu face à ce dispositif communicationnel. On affirmera une orchestration des habitus qui vise à normer l'interaction, une communication qui canalise, amplifie ou réduit afin de garder intacte la structure de l'organisation. C'est alors un mouvement réciproque, une transaction entre l'individu et le milieu managérial qui l'enveloppe, un aller-retour entre l'expérience de l'individu et le paradigme communicationnel, celui-ci procédant néanmoins par une endosmose abusive au sein même de l'existence individuelle (Dewey, 2012).

À ce titre, deux formes de communication au sein de l'organisation nous semblent pertinentes : la parole et l'image.

4.1 La parole et l'image

Au sein de l'organisation, la prise de parole revêt plusieurs formes. L'une d'entre elles, populaire et omniprésente, concerne l'utilisation du logiciel PowerPoint. Celui-ci se veut facilitateur d'une présentation claire et précise d'un exposé, le format rendant la prise de parole efficace et convaincante. Un de ses modes opératoires est le *bullet point*, ou ordonnancement du dire sous forme de listes, d'énumération exhaustive. On parlerait volontiers d'un ordonnancement du monde propre à cet encadrement de la parole. Dans le format qu'il donne à la communication, le mode PowerPoint présente, non plus l'aspect d'une

langue vivante et parlée, mais plutôt « un idiome managérial et institutionnel » (Frommer, 2010, p. 76) qui fonctionne par puissance d'injonction et qui utilise des infinitifs : rationaliser, promouvoir, construire, développer. Voici le sujet communicationnel devenu objet d'injonctions diverses, d'impératif performatifs, au sein d'un espace idiomatique d'accumulation, ce que la tradition latine nomme *vivi lapides*, autrement dit les pierres vivantes. Comme l'écrit Legendre, l'individu est appréhendé comme « le matériau des institutions », fournissant « les éléments nécessaires et nécessairement remplaçables de la reproduction culturelle du Texte » dont il « résonne » (Legendre, 2001, p. 120). Dès lors, l'« anonymat des voix qui parlent et la mise au silence des voix qui parlent sont au programme de tous les systèmes » (Legendre, 2001, p.120) et plus particulièrement du dispositif managérial. On pense bien entendu à Bourdieu (1982) :

En structurant la perception que les agents sociaux ont du monde social, la nomination contribue à faire la structure de ce monde et d'autant plus profondément qu'elle est plus largement reconnue, c'est-à-dire autorisée (Bourdieu, 1982, p. 21).

Car la dénomination se veut aussi domination symbolique. La parole reçue et produite se voit astreinte à l'impératif de la communication interne, autrement dit à la pérennisation d'un ordre organisationnel plus global où se joue l'acquisition de la paix gestionnaire. Celle-ci passera d'abord par un discours managérial où dominant l'évitement des mots du litige et la recherche systématique du consensus (Hazan, 2006). L'enjeu est de susciter l'adhésion de l'individu à cet ordre des choses et à sa mise en actes. La parole se voit relayée en cela par l'image.

En effet, la communication se lit aussi dans les emblèmes, c'est-à-dire les images déployées par l'organisation : économiseurs d'écrans, plaquettes de communication interne où sont mis en scène des individus jeunes et beaux à la stature plutôt athlétique et aux attitudes dynamiques. Cette dissémination d'images se veut aussi diffusion d'un modèle imaginaire auquel il faut se conformer. Alors que la parole procède par accumulation d'impératifs,

l'image opère quant à elle par une accumulation de spectacles qui agit comme législation silencieuse. Cette radicalisation du signifiant vient interpeller l'individu et l'invite à se joindre à cette communauté fantasmée propre à incarner le corps glorieux de l'organisation. C'est peut-être là le cœur du malaise dans la communication : la mise en scène d'une dynamique d'enchantement propre à séduire autant qu'à convaincre du non arbitraire d'un régime de normativité plus global.

L'objet de la communication managériale est la saturation, à savoir l'investissement total du « sens » du monde que le management est amené à constituer, voué à la reproduction de l'organisation. L'individu est alors enlacé dans l'institution de cette forme de communication. Loin d'une éthique de l'autonomie, cette dynamique vise davantage à la répétition dans le sens que lui donne Lacan : « quelque chose échappe au sujet et continue, revient et trouve son chemin pour revenir, insiste, revient, se déclare toujours prêt à rentrer dans la danse du discours intérieur » (Lacan, 1955, p. 51). Cet *automaton* de la communication laisse visiblement peu de place au hasard, ou alors il l'organise : voici donc une communication apparemment spontanée, mais en fait prise dans l'entrelacs des signifiants que nous oserons qualifier de « maîtres » et qui investissent paroles et images.

Le schéma que nous avons dessiné dans cet article nous amène, non pas tant à tenter de savoir qui est le manager ou qui est le communicant, mais plutôt à nous interroger sur le comment du management et sur les conditions de possibilité de la communication. Nous avons vu que le management dans sa dimension idéologique produit du sujet-individu et de la communication, tout comme celle-ci vient organiser au sein de l'organisation le Texte managérial. Celui-ci, plus qu'une organisation du travail, s'impose aussi comme système de vérité qui vient dire autant que préconiser, régler autant qu'organiser. Rien n'est alors anodin dans cette anatomo-politique du management : les discours, qui sont à la fois des manières d'être et de parler, de créer des images et des textes, de diffuser gestes et paroles. Plus qu'un simple produit du

management, la communication apparaît comme explanans des rapports de pouvoir organisés par le management. Elle produit un régime de normativité qui concourt à une régulation des interdépendances et à la circulation des individus autant que des discours (Elias, 1993).

Bibliographie

Bourdieu, P. (1982). *Ce que parler veut dire*. Paris : Fayard.

Bourdieu, P. (1980). *Le sens pratique*. Paris : Minuit.

Dewey, J. (2012), *Expérience et nature*. Paris: Gallimard.

Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York : Harper & Row.

Elias, N. (1993). *Engagement et distanciation. Contribution à la sociologie de la connaissance*. Paris : Fayard.

Foucault, M. (1994), *Dits et écrits* (Vol. 4). Paris : Gallimard.

Frommer, F. (2010), *La pensée PowerPoint*. Paris : La Découverte.

Gantt, H. (1919). *Organizing for Work*. New York : Harcourt Brace.

Guillén, M. (1999). *Models of management*. Chicago : University of Chicago Press.

Hazan, E. (2006). *LQR. La propagande du quotidien*. Paris : Raisons d’agir.

Klossowski, P. (1970), *La monnaie vivante*. Paris : Eric Losfeld.

Lacan, J. (1955). *Le moi dans la théorie de Freud*. Paris : Seuil.

Legendre, P. (2007). *Dominium Mundi. L’Empire du Management*. Paris : Mille et une nuits.

Legendre, P. (2001). *L’empire de la vérité. Introduction aux espaces dogmatiques industriels*. Paris : Fayard.

Lordon, F. (2010). *Capitalisme, désir et servitude*. Paris : La Fabrique.

Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Boston : Harvard University.

Petitot, V. (2007). *Enchantement et domination. Le management de la docilité*. Paris : Archives contemporaines.

Petit, V. (2005). La gouvernamentalité managériale. *Etudes de communication*, 28, 31-44.

Senge, P. (2006). *The fifth discipline*. New York : Random House.

Sapir, E. (1971). *Anthropologie*. Paris : Minuit.