

Les manuels de « bonnes pratiques » de communication en entreprise, entre visée normative et autolégitimation

Vincent Mariscal, Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve (Belgique)

Abstract : This communication wonders about the links between neocapitalism, « participative management » and corporate communication in multinational companies. The aim of corporate communication has been to contribute to the promotion of firms, its internal values, and to facilitate social interactions since the years 1980. A number of prescriptions support this practice. With the help of three examples, we will study handbooks which aim to indicate the « good practices » of collective and individual corporate communication. In this way, we will examine norms prescribed in terms of comportment, and in what manners these norms are legitimated. Also, this communication will allow us to question the place of language in contemporary organisations. This study fits in theoretical framework of the French critical discourse analysis.

Résumé : Cette communication traite des rapports entre néocapitalisme, « management participatif » et communication interne dans les multinationales. Depuis les années 1980, l'objectif de la communication interne est de promouvoir l'entreprise, ses valeurs internes et de faciliter les rapports sociaux. Un certain nombre de prescriptions soutiennent ces pratiques. Nous allons étudier des manuels ayant pour but d'indiquer quelles sont les « bonnes pratiques » de communication en entreprise aux niveaux collectif et individuel. De cette manière, nous étudierons les normes comportementales prescrites, ainsi que la manière dont elles sont légitimées. Aussi, cette communication nous permettra de nous interroger sur la place du langage dans les organisations contemporaines. Cette étude aura pour ancrage théorique l'analyse critique de discours à la française.

Introduction

Cette communication s'inscrit dans une réflexion sur les relations entre communication, management et capitalisme. L'organisation des grandes firmes contemporaines paraît de plus en plus fréquemment évaluée à l'aune des marchés financiers. Comme nombre de travaux le montrent, les pratiques managériales ont suivi de près l'évolution du « capitalisme » (Boltanski et Chiapello 1999 : 37 ; de Gaulejac 2009 : 50-55 ; Floris 1996 : 67). Ce terme se rapporte à un modèle économique qui tient son unité de la « convergence de tendances portées par de multiples acteurs » (Floris 1996 : 238), dont les opinions convergent vers un « ensemble de croyances partagées, inscrites dans des institutions, engagées dans des actions et par-là ancrées dans le réel » (Boltanski et Chiapello 1999 : 37), en d'autres termes vers une « idéologie » spécifique.

Selon Boltanski et Chiapello (1999), le « néocapitalisme », dans les années 1980-90, s'est construit comme une réponse aux crises (dont celle de Mai 68) auxquelles il a dû faire face. Ces déplacements subis par l'idéologie capitaliste ont eu une influence significative sur le management contemporain, et ont permis de mettre en place de nouveaux modes de légitimation de l'organisation socio-économique de l'entreprise (Floris 1996 ; de Gaulejac 2009 ; Le Goff 1992).

Le néomanagement a émergé comme une réponse à la critique du taylorisme. La démarxisation de la société, l'affaiblissement de l'opposition syndicale et des conflits sociaux, ainsi qu'une volonté politique de construire des discours destinés à revaloriser l'entreprise (Floris 1996 : 105), vont permettre aux grandes entreprises d'installer de nouvelles pratiques. Un management de type « participatif », défini comme un outil permettant la circulation

optimale de l'information et l'établissement de liens entre les diverses activités des salariés et la stratégie globale de l'entreprise, et la « qualité » promue par des auteurs comme Archier et Sérieyx (1984) ou Peters et Waterman (1983), va dès-lors se développer (Floris 1996 : 31-32 ; de Gaulejac 2009 : 84-111).

C'est dans ce contexte que la communication interne sera mise au service du management. Cette nouvelle entité s'occupera d'abord de promouvoir l'entreprise et ses valeurs en interne (Floris 1996 : 10-11), en mettant en avant le « facteur » humain et langagier dans la production. La communication des entreprises s'est généralisée, en moins de vingt ans, en devenant une activité « normale et normalisée » (Floris 1996 : 5). Les spécialistes de la communication « managériale » vont diffuser un certain nombre de prescriptions prétendant à la fois soutenir les pratiques du néomanagement et développer des pratiques au profit de tous les salariés. La tâche des communicants sera dès-lors de mettre en place des dispositifs symboliques et matériels capables d'influencer la manière dont les acteurs de l'entreprise conçoivent le travail lui-même, c'est-à-dire d'influer sur ce que Bronckart et Machado (2005 : 221) appellent « le travail représenté » à travers des prescriptions conformes aux exigences du néomanagement.

Corpus, méthodologie et plan :

Ces prescriptions seront notamment diffusées par l'intermédiaire de textes présentés comme des supports d'(auto-)formation, d'(auto-)évaluation, des référentiels qui nous sont utiles pour cerner les formes principales de normativité du néocapitalisme (Boltanski et Chiapello 1999 : 93).

Notre objectif est de mettre en avant les convergences, au niveau discursif, d'une sélection restreinte de manuels décrivant les « bonnes pratiques » de communication. Cette modeste étude de cas devra nous permettre de montrer de quelles manières les normes comportementales et langagières sont mises en scène discursivement dans ces textes. D'autre part, nous mettrons en avant la manière dont cette démarche normative est légitimée par rapport à un contexte socio-économique spécifique.

Pour construire notre corpus, nous avons consulté une soixantaine de manuels de communication, mêlant éléments théoriques et conseils pratiques. Nous avons sélectionné trois ouvrages de deux types issus d'un corpus de douze textes présentant des convergences lexicométriques fortes que nous ne pourrions pas, faute de place, détailler ici. Les textes extraits de ce corpus correspondent à deux tendances distinctes mais complémentaires :

- a. le management par la communication interne : Détrie et Broyez (2001) (désormais [DB]) et Rencker (2008) (désormais [R]) ;
- b. la communication individuelle et l'autocontrôle : Sananès (2011) (désormais [S]).

Le type d'analyse que nous pratiquons est proche de ce que Gadet (2003 : 92) définit comme une linguistique faisant appel à une interdisciplinarité spécifique orientée vers les sciences sociales, où l'on n'envisage pas le discours (et le langage) comme séparés de phénomènes sociohistoriques. Cela nécessite de ne pas respecter strictement un certain découpage institutionnel (Lahire 2009 : 150).

Les outils développés par l'analyse critique de discours à la française nous ont aidés dans notre analyse formelle. Cette école s'est développée dans les années 1970 sous l'impulsion des travaux de Pêcheux (1975) et de Foucault (1969 ; 1971), travaux qui ont été prolongés par des sociologues du langage et des analystes du discours tels qu'Achard (1995) et Charaudeau (1980). Leurs travaux se concentrent, pour une part, sur une analyse énonciative et argumentative à la fois inductive et exploratoire. Leur approche nous a permis d'aborder notre corpus selon les idées d'*interdiscours* et de *genre discursif* (Détrie, Siblot et Verine 2001 : 155) qui transparaissent dans les concordances lexicométriques. Cela nous a ainsi permis de confronter des textes, qui sont, dans une certaine mesure, comparables.

Cette intervention sera divisée en deux grands axes : premièrement nous étudierons la dimension normative des textes choisis puis, dans un deuxième temps, nous verrons quels sont les modes d'autolégitimation présents dans notre corpus.

Dimension normative

Les manuels étudiés attribuent à la communication interne la tâche de promouvoir les « *best practices* » [R 15], notamment en ce qui concerne les rapports intersites, interservices et interpersonnels. Ces « bonnes pratiques » sont présentées comme aptes à soutenir le management et à légitimer son action [R 60]. Pourtant, elles sont le plus souvent montrées comme faisant partie d'un « cadre non prescriptif » (de Gaulejac 2009 : 96), où il ne s'agit que d'encourager ou non certains comportements, sans pour autant en imposer. Nous pourrions voir cela comme le trait principal d'un management qui, comme Boltanski et Chiapello (1999) l'ont montré, se conforme à l'esprit du capitalisme et légitime son action en anticipant une critique qui considérerait la communication comme un outil disciplinaire de plus dans l'entreprise. D'autre part, le néomanagement réclamant créativité et « flexibilité » (de Gaulejac 2009 : 14), il ne serait pas pertinent de présenter ces prescriptions comme émanant d'un désir de perfection alors considéré comme une forme de figement [R 20]. Ces prescriptions sont pourtant bien présentes dans le discours du néomanagement (de Gaulejac 2009 : 84-92), mais elles visent des points spécifiques que nous allons maintenant expliciter.

Viser le consensus :

Floris (1996 : 97) et Le Goff (1993) montrent que le management participatif a mis en place une rationalisation des fonctionnements humains en entreprise en cherchant une adéquation systématique entre les hommes et les structures. Les démarches standardisées mises en place paraissent surtout avoir modelé les représentations de communicants qui visent en permanence le consensus, à l'aide, par exemple, de mesures du climat social ou d'encadrements relationnels (Floris 1996 : 101, 123).

Cet aspect est un trait marquant des manuels que nous avons étudiés où l'on attribut un rôle « social » à des prescriptions qui visent surtout à éviter tout ce qui pourrait nuire à la rentabilité de l'entreprise. Dans ce cadre, la tâche du communicant est de faire « adopter une conduite » [S 14] aux employés, comme l'« écoute » [DB 11] ou le « respect mutuel » [S 16]. Ces valeurs incontestables sont énoncées comme des évidences ou des « utopies mobilisatrices » (de Gaulejac 2009 : 84 ; Le Goff 1993 : 50-51) favorisant un « sens du collectif » [DB 11].

Conformément au management « participatif », une entreprise « intégratrice » se doit de favoriser une cohésion culturelle et symbolique [DB 12, 18-19, 31, 35], autour d'un « esprit d'entreprise », de l'« adhésion à une ambition », de la « solidarité de tous » [DB 30-31], ou encore de la « fierté d'appartenance » à l'entreprise [R 39]. Ce *patriotisme* est même présenté par Rencker [R 1] comme venant au secours d'une société en perte de repères, un recours à la faillite politique et à la perte de confiance dans les médias. Ainsi, les « bonnes pratiques » devront permettre de limiter les « dysfonctionnements » sociaux, en communiquant convenablement, par exemple, sur les licenciements massifs [DB 31, 59, 170-171] pour « dépassionner les tensions », « dégonfler les angoisses », « endiguer les fantasmagories », « panser les blessures » [R 49, 60].

L'utilisation du terme « dysfonctionnement » est une manière d'affirmer l'existence d'une norme, qui est exprimée ici comme un idéal lié à la « qualité » et à l'« excellence » (de Gaulejac 2009 : 74, 111). Cet idéal est même envisagé comme pouvant se substituer aux partenaires sociaux [DB 43-44], dans un contexte de désyndicalisation et de « fin des idéologies » [R 3], la communication étant montrée comme le seul rouage encore existant « réellement à l'écoute et soucieux des salariés » [R 2], apte à « fluidifier » les relations sociales [DB 33], conformément aux « utopies communicationnelles » promues (Bouillon 2005 : 92).

La communication managériale, un savoir « faire-penser/croire » ?

Les manuels étudiés donnent également pour tâche au communicant de promouvoir les manières dont on peut répondre à la demande croissante de « sens » des salariés, en faisant de la communication interne une « vitrine du sens » des actions de l'entreprise [R 44, 31]. C'est

la mission réservée, par exemple, au « knowledge management » [R 18] fait pour mettre en place rites, croyances, traditions, mythes et héros inspirés par l'histoire de l'entreprise et ses succès commerciaux [DB 18, 40, 191 ; R 18, 116]. Ces « représentations mentales » [DB 24] ont pour finalité de participer à « l'appropriation des objectifs » et des « finalités » afin d'augmenter l'efficacité de l'entreprise [DB 12, 18].

C'est ici qu'apparaît la dimension marketing, parfois contestée, d'une communication interne qui se donne pour but de « vendre » l'entreprise aux salariés [DB 59]. La communication s'apparente alors « à une opération de marketing interne » dans le cadre de laquelle il faut « penser au salarié comme à un client » [DB 63 ; R 28]. Ce type de management de la subjectivité, aboutit paradoxalement à la volonté d'établir un « langage commun », « pour que chacun puisse s'identifier à l'entreprise ou plus modestement s'intégrer dans son système de valeurs. » [DB 84-85] afin d'être autonome.

Ainsi, le marketing interne est montré comme un accès possible à la subjectivation de la tâche, mais qui est conçu comme un savoir « faire-penser/croire » (Charaudeau 2007) nécessaire au savoir « faire-faire » dont parle Floris (1996 : 140), qui est l'apanage naturel du management.

S'adapter ou être exclu :

Une « bonne » communication, doit « inciter chacun à communiquer » [DB 40] et renforcer l'adhésion des salariés à des valeurs communes proposées comme des universaux (de Gaulejac 2009 : 105, 111). Bien communiquer, est parfois présenté comme une manière d'accéder au « bonheur » [S 63, 73], ce qui signifie que le refus de ces prescriptions équivaldrait à se condamner à l'apathie et à la médiocrité. Le réfractaire est d'ailleurs assimilé à une personne « conservatrice » ou connaissant des « problèmes de langage » [DB 26]. Ces derniers sont le plus souvent disqualifiés, considérés comme « neutres », « hésitants », « hostiles », voire « obsédés » par la critique systématique de tout et de tous [R 84]. Pour limiter les désordres générés par ces salariés adoptant une « stratégie de l'échec », il est même recommandé aux communicants d'adopter « une tonalité prosélyte », mais constructive [R 86].

Paradoxalement encore, ces publications prônent un management « one to one », individualisé [R 64], mais, qui s'attache, à travers un modèle unique, à convertir l'ensemble des salariés à ces pratiques, et en priorité ceux qui sont fermés aux « injonctions » de communiquer [DB 18]. Dans ce cadre, l'écoute des salariés par le management sert avant tout l'adhésion [R 75] à des prescriptions incontournables qui sont « la base des relations interpersonnelles » dans l'entreprise [DB 44-45].

Autolégitimation

Une autolégitimation nécessaire à la norme :

Floris (1996 : 51) a montré que la communication d'entreprise « participe à la construction d'un nouveau modèle de légitimité de la grande entreprise privée ». Floris (1996 : 50) explique que la norme doit s'appuyer sur des formes d'autolégitimation produites par des dominants et des formes de consentement reposant « sur la reconnaissance des bienfaits, de la légitimité et de la nécessité » de cette norme, produites par des dominés. Il (1996 : 136-137) montre également que l'on reproche au communicant son inutilité coûteuse, surtout en temps de crise. C'est pour cette raison que les responsables de la communication « doivent constamment communiquer sur leur communication pour la légitimer. » Cette « communication dans la communication » est omniprésente dans les manuels étudiés, et elle passe par différentes stratégies argumentatives.

Détrie et Broyez [34] énoncent explicitement que la communication vise « le renforcement de sa légitimité ». Celle-ci est par exemple basée sur une autolégitimation juridique (ex. les lois Auroux, 1982), ou sur une demande sociale (ex. Mai 68). Cette dernière forme de légitimation a une part importante dans les publications des années 1995-2000. De Gaulejac (2009 : 97) a

montré que le discours du management participatif trouve ses racines historiques dans les revendications sociales des salariés et dans la rupture avec le taylorisme qui ont poussé l'entreprise à reprendre à son compte les grands thèmes de la critique sociale depuis 40 ans. La communication est ainsi montrée comme une arme contre la « massification » de l'être humain [DB 9]. Le management communicationnel est aussi présenté comme une approche globale de l'organisation du travail mais non globalisante, et non techniciste mais avant tout « humaniste » [DB 28, 63].

Cette critique est corrélée à la mise en avant de l'authenticité, comme Boltanski et Chiapello (1999 : 530-531) le montrent. Il est prescrit d'opter pour une « communication vivante entre des personnes vraies » [DB 9], une « parole vraie » [R 52]. Cette injonction est souvent accompagnée d'une autre, encore une fois contradictoire, qui propose de recréer cette authenticité lors de « réunions conviviales » ou de « réunions d'expression » [DB 117, 129]. Pour ce faire, il faut « mettre en scène le quotidien » [DB 48, 51, 139 ; R 60, 82], et apprendre méthodiquement à être naturel pour « apprivoiser » la spontanéité [S 2, 6, 11, 75].

C'est à partir de ces idées qu'une réelle rhétorique du « vrai » et du « faux », du « bien » et du « mal » se développe (de Gaulejac 2009 : 96) [R 18, 33, 39, 65 ; S 74]. La communication est présentée comme une alternative au taylorisme instrumentalisant « des êtres conformes et interchangeables », favorisant l'autonomie [DB 9-10 ; S 54] et battant en brèche « l'infantilisation » des salariés par un management rétrograde [R 1, 12].

La place du langage :

Les manuels étudiés évoquent le fait qu'il faut canaliser le langage, en contrôlant sa spontanéité et ses émotions. Ce contrôle du *pathos*, de « l'affectivité », la « gestion de l'émotionnel » [DB 194 ; R 16, 34] doit permettre de réduire l'impact d'éventuelles tensions interpersonnelles et/ou sociales, et est donc plus destiné à préserver l'entreprise et son *ethos*, ou celui du locuteur, que le *logos*, c'est-à-dire le contenu informationnel (Amossy 2010) qui doit lui-même être réduit à son plus simple appareil, afin de garantir une « efficacité absolue » [S 133] à l'acte de langage.

En outre, le langage en tant que tel est traité comme une partie d'une chaîne complexe, dont la nature et la fonction sont finalement peu détaillés. Il y est d'ailleurs moins question de langage verbal que de « marketing interne », c'est-à-dire de la manière dont des posters ou des vidéos de promotion interne doivent être conçus.

Les schémas de communication proposés sont peu éloignés de celui de Saussure ([1916]1972) ou de Shannon et Weaver (1949) comme Winkin (2001) l'a montré. On ne propose qu'un modèle transversal décrivant une relation linéaire entre un locuteur et son destinataire [p. ex. R 137]. Ceci est proche d'une vision d'un langage prévisible et évaluable, conforme à l'esprit gestionnaire du management participatif et par conséquent, à l'esprit du néocapitalisme (Floris 1996 : 117 ; de Gaulejac 2009 : 84-111). Le langage est le plus souvent réduit à des « fonctions » à « activer », à un « stock de mots » dans lequel le locuteur doit aller puiser afin de remettre consciemment et efficacement les éléments « en ordre » [S 40-43, 67, 16], ce qui ne paraît pas en accord avec le fonctionnement et la nature du langage lui-même (Le Goff 1993 : 26-28).

Conclusion

Le management participatif a marqué une volonté de s'éloigner, à l'aide de la communication interne, de la discipline taylorienne dont la relative efficacité était basée sur l'exécution des ordres sans discussion et sans délai (de Gaulejac 2009 : 119). En effet, le néomanagement veut s'assurer l'adhésion volontaire à des utopies théorisées, et s'appuyer sur l'exemplarité des attitudes, sur une implication totale des employés (Le Goff 1993 : 48-50).

Il subsiste néanmoins des formes disciplinaires issues des contradictions relayées par la communication, par un management qui entretient les paradoxes. D'un côté, les salariés reçoivent l'injonction de se conformer à un modèle unique, à un langage commun, de l'autre, il faut être soi, s'investir subjectivement, être authentique. Cette mécanique desubjectivante

(Clot 2008) ne peut être comprise que si l'on perçoit cette confusion dans le discours du néomanagement entre collectif et individuel, interdépendance au sein d'une équipe et autonomie dans la mise en œuvre de ses propres compétences (Garner 2009 : 57), entre authenticité et langage commun, qui ne paraissent jamais incompatibles dans notre corpus. Notre étude doit être élargie grâce à une enquête sur le terrain, qui nous permettra de mieux comprendre, à l'aide des acteurs eux-mêmes, la réception de ces paradoxes, de cette idéologie particulière et ses conséquences réelles sur le travail représenté et vécu.

Références bibliographiques

- Achard, Pierre (1995). « Formation discursive, dialogisme et sociologie ». *Langages*, 117, p. 82-95.
- Amossy, Ruth (2010). *L'argumentation dans le discours. Discours politique, littérature d'idées, Fiction*. Paris : Nathan.
- Archier, Georges et Sérieyx, Hervé (1984). *L'entreprise du 3e type*. Paris : Seuil.
- Beaud, Michel (2010). *Histoire du capitalisme : 1500-2010*. Paris : Gallimard.
- Boltanski, Luc et Chiapello, Ève (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard.
- Bouillon, Jean-Luc (2005). « Autonomie professionnelle et rationalisations cognitives : les paradoxes dissimulés désorganisations post-disciplinaires ». *Etudes de communication*, (28), p. 91-105.
- Bronckart, Jean-Paul et Machado, Anna-Rachel (2005). « En quoi et comment les « textes prescriptifs » prescrivent-ils ? Analyse comparative de documents éducatifs brésiliens et genevois. » Dans L. Filliettaz & J.-P. Bronckart (Éds.), *L'analyse des actions et des discours en situation de travail. Concepts, méthodes et applications*. Louvain-la-Neuve : Peeters.
- Charaudeau, Patrick (1980). *Langage et discours. Eléments de sémiolinguistique (Théorie et pratique)*. Paris : Hachette.
- Charaudeau, Patrick (2007). « De l'argumentation entre les visées d'influence de la situation de communication ». Dans C. Boix (Éd.), *Argumentation, manipulation, persuasion* (p. 13-36). Paris : L'Harmattan.
- Clot, Yves (2008). *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*. Paris : La Découverte.
- de Gaulejac, Vincent (2009). *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris : Seuil.
- Détrie, Catherine, Siblot, Paul, et Verine, Bertrand (Éds). (2001). *Termes et concepts pour l'analyse du discours. Une approche praxématique*. Paris : Honoré Champion.
- de Saussure, Ferdinand ([1916]1972). *Cours de linguistique générale*. Paris : Payot.
- Floris, Bernard (1996). *La communication managériale : la modernisation symbolique des entreprises*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.
- Foucault, Michel (1969). *L'archéologie du savoir*. Paris : Gallimard.
- Foucault, Michel (1971). *L'ordre du discours, Leçon inaugurale au Collège de France prononcée le 2 décembre 1970*. Paris : Gallimard.
- Gadet, Françoise (2003). « Mais que font les sociolinguistes ? » *Langage et société*, 4 (107), p. 85-94.
- Garner, Hélène (2009). « Le management des ressources humaines dans un contexte incertain : entre subjectivité et risque pour les salariés. » *Connexions*, 1 (91), p. 55-64.
- Lahire, Bernard (2009). « De l'indissociabilité du langagier et du social ». *Sociolinguistic Studies*, 2 (3), p. 149-175.
- Le Goff, Jean-Pierre (1993). *Le mythe de l'entreprise. Critique de l'idéologie managériale*. Paris : La Découverte.
- Pêcheux, Michel (1975). *Les vérités de la palice*. Paris : François Maspero.
- Peters, Thomas et Waterman, Robert H. (1983). *Le prix de l'excellence*. Paris : Interéditions/Dunod.

Shannon, Claude et Weaver, Warren (1949). *The mathematical theory of communication*. Urbana : University of Illinois press.

Winkin, Yves (2001). *Anthropologie de la communication : de la théorie au terrain*. Paris : Seuil.

Sources citées

Détrie, Philippe et Broyez, Catherine (2001). *La communication interne au service du management*. Paris : Liaisons.

Rencker, Édouard (2007). *Le nouveau visage de la com' interne : réflexion, méthodes, guide pour l'action*. Paris : Eyrolles.

Sananès, Bernard (2011). *La communication efficace : acquérir maîtrise et confiance en soi dans ses rapports avec les autres*. Paris : Dunod.