



**HAL**  
open science

## Le côté obscur de la communication des organisations

Valérie Carayol, Valérie Lépine, Laurent Morillon

► **To cite this version:**

Valérie Carayol, Valérie Lépine, Laurent Morillon (Dir.). Le côté obscur de la communication des organisations. Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine (MSHA), 2020, 978-2-85892-605-3. hal-02525979

**HAL Id: hal-02525979**

**<https://hal.science/hal-02525979>**

Submitted on 26 Oct 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License





# LE CÔTÉ OBSCUR DE LA COMMUNICATION DES ORGANISATIONS





# LE CÔTÉ OBSCUR DE LA COMMUNICATION DES ORGANISATIONS

*Sous la direction de  
Valérie Carayol, Valérie Lépine et Laurent Morillon*

Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine

## **Comité Scientifique**

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

## Sommaire

Liste des auteurs .....	9
Introduction - « Le côté obscur de la communication des organisations » - Valérie Carayol, Valérie Lépine, Laurent Morillon .....	11
<b>Partie 1 - Ambivalences, ambiguïtés et non-dits dans les pratiques communicationnelles</b> .....	21
« L'ombre portée par le discours managérial : ambivalence discursive et fragilisation subjective » - Agnès Vandeveldde-Rougale .....	23
« Un rapport ambigu au recours à la communication externe : dissonances des registres de valeurs chez des professionnels de la protection de la nature » - Émilie Kohlmann .....	37
« Face aux injonctions contradictoires, l'inter-organisationnel comme ressource » - Anne Mayère et Anja Martin-Scholz .....	51
« Mise en œuvre d'une stratégie de transformation pédagogique au sein d'une université : analyse de l'ambiguïté et des non-dits dans la communication organisationnelle » - Maëlle Crosse et Didier Paquelin .....	65
<b>Partie 2 - Violence, manipulation, dérives éthiques des pratiques et des discours ?</b> .....	81
« Le harcèlement dans les organisations : trauma et résilience dans les récits de victimes » - Virginie Althaus, Sarah Colé et Odile Camus .....	83
« Mettre sa dignité en pause ? La dignité au travail chez les employés atypiques » - Marie-Pier Claveau et Kirstie McAllum .....	107
« Modernisation et gouvernance universitaire : analyse critique de l'implémentation d'un logiciel de gestion académique par le prisme du discours de lutte contre la corruption » - Christelle Sukadi Mangwa .....	121

« L'incivilité numérique, menaces stéréotypées et risques genrés » - Elizabeth Gardère et Marianne Alex .....	137
« L'éthique et la communication publicitaire : mensonge et manipulation comme facteurs de persuasion des consommateurs » - Firmin Gouba .....	155
<b>Partie 3 - Les pratiques communicationnelles entre discrédit et légitimité, dialogue et conflit .....</b>	<b>169</b>
« Le côté obscur de la communication dans la RSE » - Øyvind Ihlen .....	171
« L'identité professionnelle mise à mal par le changement numérique perpétuel dans l'organisation. L'agilité forcée comme panacée ? » - Isabelle Comtet .....	185
« Darknet et cybercriminalité : le hacking au secours des organisations » - Marlène Dulaurans et Jean-Christophe Fedherbe .....	199
« Cette obscure clarté qui tombe de la communication » - Thomas Heller .....	211
Conclusion - « Vers une théorie critique de l'obscur dans les organisations » - Gino Gramaccia .....	227

## Liste des auteurs

Marianne ALEX, docteure en communication, accompagnatrice pédagogique, Learning Lab École Centrale de Lyon.

Virginie ALTHAUS, maître de conférences en psychologie du travail, Université de Rouen-Normandie, Centre de recherche sur les fonctionnements et dysfonctionnements psychologiques (CRFDP).

Odile CAMUS, maître de conférences HDR en Sciences de l'information et de la communication, Université de Rouen-Normandie, Centre de recherche sur les fonctionnements et dysfonctionnements psychologiques (CRFDP).

Valérie CARAYOL, professeure en Sciences de l'information et de la communication, Université Bordeaux Montaigne, MICA.

Marie-Pier CLAVEAU, M. Sc. Sciences de la communication, Université de Montréal (Canada).

Sarah COLÉ, psychologue du travail, Université de Rouen-Normandie, Centre de recherche sur les fonctionnements et dysfonctionnements psychologiques (CRFDP).

Isabelle COMTET, maître de conférences HDR en Sciences de l'information et de la communication, Université Jean Moulin-Lyon 3.

Maëlle CROSSE, doctorante en Sciences de l'information et de la communication, Université Bordeaux Montaigne, MICA.

Marlène DULAURANS, maître de conférences en Sciences de l'information et de la communication, Université Bordeaux Montaigne, MICA.

Jean-Christophe FEDHERBE, enquêteur spécialisé en nouvelles technologies, Cellule Identification Criminelle et Numérique, Gendarmerie nationale.

Elizabeth GARDERE, professeure en Sciences de l'information et de la communication, Université de Bordeaux et Université Bordeaux Montaigne, MICA.

Firmin GOUBA, maître de conférences en Sciences de l'information et de la communication, Université Joseph Ki-Zerbo, Ouagadougou (Burkina Faso).

Gino GRAMACCIA, professeur émérite en Sciences de l'information et de la communication, Université de Bordeaux et Université Bordeaux Montaigne, MICA.

Thomas HELLER, maître de conférences en Sciences de l'information et de la communication, Université de Lille, CERiiCO, ULR4073.

Øyvind IHLEN, professeur, Département des médias et de la communication, Université d'Oslo (Norvège).

Émilie KOHLMANN, maîtresse de conférences en Sciences de l'information et de la communication, Université Grenoble Alpes, GRESEC.

Valérie LEPINE, professeure en Sciences de l'information et de la communication, Université de Montpellier-Paul Valéry, CERIC-LERASS.

Anja MARTIN-SCHOLZ, docteure en communication, chercheuse associée, Université de Toulouse 3, CERTOP, UMR5044.

Anne MAYERE, professeure en Sciences de l'information et de la communication, Université de Toulouse 3, CERTOP, UMR5044.

Kirstie Mc ALLUM, professeure agrégée, Université de Montréal, Département de communication (Canada).

Laurent MORILLON, professeur en Sciences de l'information et de la communication, Université des Antilles, LC2S, UMR8053.

Didier PAQUELIN, professeur en Sciences de l'information et de la communication, Chaire de Leadership en pédagogie de l'enseignement supérieur, Université Laval (Canada).

Christelle SUKADI MANGWA, doctorante en communication, Université Catholique de Louvain (Belgique), Laboratoire d'analyse des systèmes de communication des organisations.

Agnès VANDEVELDE-ROUGALE, docteure en anthropologie et sociologie, chercheuse associée, Université de Paris, Laboratoire du changement social et politique.

## Introduction

### « Le côté obscur de la communication des organisations »

*Valérie Carayol, Valérie Lépine, Laurent Morillon*

Les études organisationnelles en sciences humaines et sociales, ont fait, depuis une vingtaine d'années, une place aux pratiques qui traduisent la complexité des processus et comportements humains au travail, en tentant de s'éloigner d'une vision normative et positive de la vie au travail et des pratiques managériales. Certains travaux, souvent d'orientation critique, ont notamment entrepris de scruter des pratiques organisationnelles peu étudiées parce que problématiques, négatives ou contreproductives du point de vue du management, ou encore des pratiques négligées ou moralement condamnables.

La métaphore du « *dark side* » ou du « *côté obscur* » des organisations, s'est répandue, notamment dans les travaux anglo-saxons (Vaughan, 1999), pour qualifier l'objet de ces travaux, qui interrogent souvent le volet éthique des pratiques organisationnelles, mais aussi la capacité des organisations à mener des démarches réflexives pour faire face à certains aspects problématiques de la vie au travail : violences, maltraitances, mensonges, mépris, incivilités, discriminations, etc. Les dimensions proprement communicationnelles de ces phénomènes, voire certains processus communicationnels eux-mêmes participent au développement de ce « *côté obscur* » des organisations et n'ont pas fait l'objet jusqu'ici d'une forte attention de la part des chercheurs.

Ce sont ces phénomènes et processus qui ont été au centre d'un colloque international qui s'est tenu en mars 2019, à la maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine, à l'initiative conjointe d'un groupe de chercheurs du laboratoire MICA de l'Université Bordeaux Montaigne<sup>1</sup>, animé par Valérie

---

1. <https://mica.u-bordeaux-montaigne.fr/>



Carayol, et du Groupe d'études et de recherche Org&Co<sup>2</sup> de la SFSIC (Société française des Sciences de l'Information et de la Communication) animé par Valérie Lépine et Laurent Morillon. L'appel à communications de ce colloque a bénéficié du concours scientifique d'une douzaine de chercheurs<sup>3</sup> de l'axe « Communication, Organisation, Sociétés » du MICA. Un comité scientifique de trente chercheurs a procédé à l'évaluation des communications du colloque, des actes et de la sélection de travaux présentés dans cet ouvrage. Qu'ils soient tous ici remerciés chaleureusement du concours précieux qu'ils ont apporté à ce projet.

La sélection de textes publiés dans cet ouvrage illustre, en complément des actes du colloque précités, la grande diversité des travaux qui ont pu être menés sur la thématique du « côté obscur » de la communication des organisations. Elle ouvre un espace de réflexions et d'échanges sur des phénomènes encore trop peu investis par les chercheurs en communications des organisations et en sciences de l'information et de la communication (SIC). Cet ouvrage s'organise en trois parties. Il sera question dans la première des ambivalences, ambiguïtés et non-dits dans les pratiques communicationnelles, dans la seconde partie de violence, de manipulation, des dérives éthiques des pratiques et des discours et, enfin, dans la troisième partie du positionnement entre discrédit et légitimité, dialogue et conflit, des pratiques communicationnelles en organisation.

### **Ambivalences, ambiguïtés et non-dits dans les pratiques communicationnelles**

La fréquence des changements dans les organisations introduit beaucoup de non-dits, d'incertitudes et d'ambiguïtés, qui peuvent engendrer de l'appréhension et de l'incompréhension dans les équipes, mettant à mal les sentiments de confiance et de sécurité. Des écarts grandissants, à caractère ambigu (Dagenais, 2015) peuvent apparaître entre le discours managérial et la réalité du travail. L'ambiguïté n'est cependant pas négative en soi et les travaux scientifiques d'Eisenberg (1984) le montrent. Selon lui, l'ambiguïté stratégique est essentielle à l'organisation en ce sens qu'elle : (a) favorise la diversité unifiée, (b) facilite le changement organisationnel, (c) amplifie les attributions de sources existantes et préserve les positions privilégiées. Selon la perspective constructiviste de Weick, « les deux types d'occasions courantes de création de sens pour les organisations sont l'ambiguïté et l'incertitude. Le "choc" dans chaque cas est quelque peu différent. Dans le cas de l'ambiguïté, les gens s'engagent dans la création de sens quand ils sont désorientés par trop d'interprétations, tandis

---

2. <https://org-co.fr/>

3. Marie Isabelle Bardon ; Jean Michel Camin ; Maelle Crosse ; Claire d'Hennezel ; Delphine Dupré ; Gino Gramaccia ; Aurélie Laborde ; Hélène Marie-Montagnac ; Nadège Soubiale ; Eloïse Vanderlinden ; Eloria Vigouroux ; Laurène Beccucci.

que dans le cas de l'incertitude, c'est parce qu'ils sont ignorants de toutes les interprétations » (Weick, 1995 : 91). Si l'idéologie de la transparence informationnelle et communicationnelle a dominé les cultures managériales dans la dernière décennie, les questions de l'ambiguïté, du secret, de la dissimulation, n'ont jamais quitté la scène du travail et restent au cœur de nombreuses problématiques organisationnelles. Les travaux de cette première partie abordent quelques-unes de ces questions, ouvrant ainsi la réflexion sur les dissonances et ambivalences des pratiques communicationnelles.

Socio-anthropologue, **Agnès Vandeveldde-Rougale** étudie les conséquences délétères du « discours managérial moderne » en France et en Irlande, dans un chapitre intitulé « L'ombre portée par le discours managérial : ambivalence discursive et fragilisation subjective ». Elle choisit d'étudier non pas la performativité du discours quant à sa capacité à orienter les conduites des individus, mais son action sur la subjectivité, le vécu des salariés. Ceux-ci expérimentent un réel mal-être au travail tout en étant confrontés à des promesses de développement de la personne et d'épanouissement des salariés, portées par la communication institutionnelle. Elle révèle à partir des récits d'expérience les phénomènes d'« insécurité langagière » et le développement d'un sentiment d'illégitimité des personnes mises en difficultés dans des interactions où les rapports de pouvoir ou de hiérarchie inhibent la capacité d'expression, de discussion ou de contestation des salariés.

**Émilie Kohlmann** s'appuie sur une recherche doctorale menée auprès des acteurs du Parc Naturel du Pilat pour souligner les « dissonances entre registres de valeurs chez les professionnels de la nature » qu'elle recueille en s'approchant du « difficilement dit » à propos de la communication du Parc. À l'aide d'une analyse lexicale mobilisant le logiciel *Iramuteq*, complétée par une analyse qualitative des discours, elle met en évidence les registres qui opposent les valeurs d'efficacité, d'utilité – notamment économique et réputationnelle attachées à la communication – et les valeurs d'authenticité, de spiritualité qui s'expriment dans des registres esthétique, éthique ou affectif à l'égard de la nature. Ces dissonances non dites, exprimées à la périphérie des discours, expliquent l'attitude implicitement réfractaire des acteurs à l'égard de la communication et l'inconfort vécu par la professionnelle qui l'incarne.

Pour **Anja Martin-Scholz** et **Anne Mayère**, toutes les formes d'ambiguïté et de dissimulation, notamment dans les collaborations inter-organisationnelles ne sont pas forcément problématiques mais peuvent même être productives dans la mesure où elles peuvent participer au travail du sens. Elles le montrent dans une recherche étudiant la constitution d'une collaboration inter-organisationnelle par des agents de services déconcentrés de l'État. Deux années durant, dans le cadre d'une recherche doctorale, une démarche ethnographique a été mise en œuvre sur le projet. Les différents matériaux recueillis, captations sonores et vidéos de réunions, documents, données diversifiées, ont permis de montrer une très grande complexité des interactions, mettant en scène des acteurs nombreux, des enjeux fluctuants

et parfois contradictoires, des objectifs variables dans le temps. Les jeux de dissimulation, les flottements, les appuis sur l'ambiguïté sont analysés ici, non comme des freins à la mise en œuvre d'une communication efficiente, mais comme des ressources au maintien de la coopération, ouvrant sur des capacités d'action communes.

**Maëlle Crosse** et **Didier Paquelin** s'interrogent sur les ambiguïtés, non-dits et décalages entre discours institutionnels et réalités vécues par les enseignants-chercheurs d'un établissement du supérieur, au cours de la mise en place d'une stratégie de transformation pédagogique. L'inconfort et les difficultés ressenties traduisent, selon les auteurs, un sentiment d'insécurité, liés aux décalages entre communication institutionnelle, discours et perception des difficultés au quotidien. Or, pour que chacun puisse prendre le risque du changement, c'est un environnement sécurisant qu'il conviendrait de mettre en place selon les auteurs. Au terme de leurs observations, ils émettent une hypothèse qu'ils entendent tester dans des travaux futurs : l'injonction qui émane de la communication institutionnelle semble traduire une logique marketing pour faire face à la concurrence, et une prescription « d'excellence » qui ne trouve pas d'écho chez les membres de cette communauté éducative, en attente d'une communication qui accompagnerait la prise de risque, l'expérimentation et le droit à l'erreur, plus capacitante (Zimmermann et Munck, 2008).

### **Violence, manipulation, dérives éthiques des pratiques et des discours**

Les travaux anglo-saxons sur le « côté obscur » des organisations se sont initialement concentrés sur les questions de violence et d'agression au travail (Linstead *et al.*, 2014). Ces recherches sont surtout centrées sur les individus et leurs comportements organisationnels violents, vis-à-vis d'autres personnes (Glomb, Liao, 2003) ou de leurs organisations (Griffin *et al.*, 2004). Elles relèvent le plus souvent de la psychologie et de la sociologie. Dans le champ des communications des organisations, si l'on trouve des travaux, notamment sur la souffrance au travail (Foli, 2009) (Ely, Metge, 2016), les questions autour des entorses à l'éthique, ou encore autour de la violence au travail, semblent finalement peu traitées de façon centrale.

Quel sens donner à la violence du discours, aux incivilités, au harcèlement dans des milieux organisationnels aujourd'hui affectés par la précarité ou, dans une terminologie plus moderniste, la flexibilité ? Les nouvelles logiques d'individualisation au travail, les cultures managériales de l'engagement individuel pour la compétitivité, la rentabilité, la concurrence entre individus, voilà autant de facteurs qui peuvent expliquer, au sein des organisations contemporaines, la levée des interdictions contre la violence dans les relations professionnelles ou encore la discrimination genrée. Manipulations, conflits éthiques sont également indissociables des problématiques de

communication, qu'il s'agisse de communication interpersonnelle, de communication stratégique, de communication managériale, voire de communication publicitaire. Les travaux présentés dans cette partie s'interrogent sur les questions induites ainsi que sur l'intérêt et la nécessité de révéler ces procédés, de comprendre ce qui engendre la corruption (Lavallee, Razafindrakoto, Roubaud, 2010) et les pratiques non éthiques, pour mener une réflexion sur le rôle des communications dans la construction d'un savoir éthique dans les organisations.

**Virginie Althaus, Sarah Colé et Odile Camus** intitulent leur chapitre « Le harcèlement dans les organisations : trauma et résilience dans les récits de victimes ». Le contexte de leur réflexion est caractérisé, d'une part, par l'évolution du Code du travail et du droit public pour prévenir le harcèlement moral au travail et, d'autre part, par la multiplication des cas et des « plaintes » révélatrice de nouvelles réalités du monde du travail. Les auteures adoptent une approche visant à appréhender les conditions concrètes dans lesquelles les mouvements destructeurs peuvent émerger. Elles s'intéressent plus particulièrement au caractère traumatique du vécu du harcèlement. Elles ont mené pour ce faire neuf entretiens semi-directifs auprès de personnes se décrivant comme ayant été victimes de harcèlement au travail. À l'aide d'analyses thématique et discursive de la narration recueillie, elles tentent de repérer les manifestations d'un éventuel stress post-traumatique et de sa résilience. Elles constatent une temporalité propre à la narration, la difficulté de dénommer les faits et à désigner l'entité harceleuse. Enfin, elles montrent que la résilience des victimes semble favorisée par l'identification d'acteurs personnifiés et un soutien organisationnel.

En s'intéressant à celles et ceux qu'elles nomment les « employés atypiques », **Marie-Pier Claveau et Kristie McAllum** lèvent le voile sur toute une partie du monde du travail souvent tenue dans l'ombre. Il s'agit des employés précaires, en contrat à durée déterminée, temporaire, à temps partiel non choisi, de plus en plus nombreux dans la plupart des économies occidentales. Dans leur chapitre intitulé « Mettre sa dignité en pause ? la dignité au travail chez les travailleurs atypiques », elles présentent les résultats d'une recherche qualitative concluant à l'absence de reconnaissance de la contribution de ces employés de la part des gestionnaires, voire à des comportements portant atteinte à la dignité de ces personnes. Tributaires de leur emploi pour survivre, privées de ressources de négociation et de capacité d'initiative dans leur travail, ces personnes ne renoncent pas à toute dignité mais la « mettent en pause » espérant que la situation ne soit que provisoire et que son acceptation permette une évolution vers un emploi et un avenir meilleurs.

**Christelle Sudaki Mangwa** apporte une perspective internationale en étudiant les (en)jeux de pouvoir qui traversent une université congolaise aux prises avec le déploiement d'un projet technologique dans le contexte d'une modernisation jugée nécessaire. Elle fait une « analyse critique de l'implémentation d'un logiciel de gestion académique par le prisme du discours de lutte

contre la corruption ». La corruption – entendue comme un dysfonctionnement de la gouvernance – est, selon l’auteure et de nombreux observateurs, endémique en République Démocratique du Congo comme dans d’autres États africains. La méthodologie confronte discours et observations des pratiques à l’égard du logiciel d’une part et de la corruption d’autre part. La vision techno-déterministe étant dominante, les solutions techniques portent des espoirs de rationalisation et de transparence. Elles sont aussi accompagnées de discours qui produisent des effets de « renforcement mutuel » entre technique et pratiques au sein de l’université, favorisant ou non, la lutte contre la corruption.

Les stéréotypes sexistes et genrés sont au cœur du chapitre de **Marianne Alex** et d’**Elizabeth Gardère**. Ces dernières analysent le contenu du *Tumblr* « Paye ta fac » mis en place par Marianne Alex avec un groupe d’étudiant-e-s de l’Université d’Aix-Marseille, pour recenser les propos sexistes proférés dans un cadre universitaire, notamment par les enseignants et chargés de cours. L’initiative a très vite trouvé son public en rassemblant des données de très nombreuses universités. Longtemps minimisées et occultées, les discriminations genrées identifiées et collectées par les victimes, servent de matériau à une analyse mettant en avant le renforcement de plusieurs types de stéréotypes sexistes qui perdurent au sein des établissements universitaires, renforçant les discriminations et violences faites aux femmes.

**Firmin Gouba**, quant à lui, fait le constat d’un usage régulier et grandissant de stratégies publicitaires mensongères et manipulatoires au Burkina Fasso. À travers une enquête auprès de consommateurs, l’auteur interroge la dimension éthique de ces pratiques abusives, tirant souvent parti de la faible alphabétisation du pays. Si l’État, par le biais du Conseil Supérieur de la Communication et par l’élaboration d’un cadre réglementaire, a pris quelques dispositions, elles ne suffisent pas à enrayer ce phénomène. Les instances de régulation professionnelles des pratiques publicitaires, comme l’association professionnelle des publicitaires – les Publicitaires Associés – ont du mal à mettre en œuvre l’autorégulation des pratiques qui serait nécessaire. Quant aux associations de consommateurs, elles se révèlent encore trop peu organisées et actives pour constituer un réel contrepoids aux pratiques publicitaires abusives.

### **Les pratiques communicationnelles entre discrédit et légitimité, dialogue et conflit**

Démotivation, suspicion, perte de confiance sont parfois la conséquence de certaines pratiques déviantes dans les organisations. Vecteurs de détérioration de la confiance, elles peuvent générer la remise en cause de certaines pratiques managériales et suscitent parfois un sentiment d’indignation conduisant à la diffusion et à l’entretien d’une véritable défiance de la part

des salariés vis-à-vis de l'organisation. Elles peuvent parfois être associées à des dérives criminelles comme le « *hachkage* » (Ifrah, 2010). La discréditation de la légitimité fragilise alors la crédibilité et la pérennité des organisations (Chouaib & Zaddem, 2012). Cette « rupture du lien entreprise-salarié » dans le cadre plus général d'une « fabrique de la défiance » (Ely, 2015) conduit à des conflits entre respect de l'organisation et besoins de l'individu. Quand la rupture affecte le lien d'une entreprise avec ses publics, elle a, alors, de fortes répercussions en termes de réputation.

En quoi certaines pratiques communicationnelles peuvent-elles conduire à des vulnérabilités collectives ou encore organisationnelles, mettant en cause la pérennité des organisations ? Comment peuvent-elles être instrumentalisées ou au contraire dénoncées ? Avec quelles intentions et objectifs ? Comment le dialogue ou le débat contradictoire peuvent-ils être mobilisés pour asseoir la légitimité de pratiques communicationnelles trop souvent empruntées d'irénisme ? Comment passer d'un discours faussement consensuel à une véritable mise en débat, à l'acceptation des conflits et à leur résolution ? Voilà quelques-unes des questions auxquelles se sont attelés les auteurs de cette dernière partie qui éclaire, d'un point de vue épistémologique et éthique (Fortin, Leclerc, Parent, 2011), non seulement les pratiques de communications des organisations mais également les recherches académiques menées dans ce domaine.

Il n'est pas très commun que les entreprises ou leurs dirigeants exposent dans la sphère publique leurs positions politiques, nous dit **Oyvind Ilhen**. Comment comprendre alors la tendance actuelle des organisations à prendre position sur des questions politiques et sociales, comme Starbucks pour le mariage homosexuel ou Gillette pour le mouvement #Metoo ? Si ces démarches sont une manière d'envisager les actions de Responsabilité Sociale et Environnementale comme des opérations de marketing calculées et stratégiques, alors l'éthique des entreprises qui cherchent à exploiter des idées ou des mouvements politiques pour des gains commerciaux est à interroger. L'aspect manipulateur de ces pratiques serait alors à ranger du côté des pratiques obscures de la communication. Défendant une approche rhétorique de la communication, Oyvind Ilhen nous incite à prendre en considération les données situationnelles et contextuelles des pratiques communicationnelles, comme enjeu de litiges et de batailles sur l'ambiguïté stratégique, tout en défendant une vision agonistique des pratiques communicationnelles, garantes d'une vision pluraliste de l'espace public.

**Isabelle Comtet** questionne l'évolution des identités professionnelles dans un chapitre intitulé « L'identité professionnelle mise à mal par le changement numérique perpétuel dans l'organisation. L'agilité forcée comme panacée ? ». À partir d'un questionnaire qualitatif puis d'une série d'entretiens semi-directifs, elle confronte les demandes organisationnelles et les vécus individuels. Face aux injonctions au bonheur, à l'autonomie et à l'agilité permises notamment par les technologies de l'information et de la communication,

elle constate que le salarié peut se sentir menacé dans son identité professionnelle. Celle-ci ne s'édifie plus par l'appartenance à un groupe social mais par rapport à un portrait idéal projeté par l'organisation. En réaction, le salarié peut chercher à protéger son estime de soi et les singularités du groupe auquel il appartient. Il peut même faire « bloc » contre l'organisation, accentuant paradoxalement un sentiment de différence et d'isolement, une démotivation au travail, des contre-performances, voire un « *burnout* ».

**Marlène Dulaurans** et **Jean-Christophe Fedherbe** proposent, pour leur part, une réflexion intitulée « Darknet et cybercriminalité : le hacking au secours des organisations ». Le chapitre expose le développement d'une cyber délinquance qui s'attaque aux organisations tant publiques que privées : infractions d'affaire, vol en ligne de dossiers médicaux, rançon en échange de clefs de décodage, etc. Ces crimes et délits informatiques, par définition furtifs, difficilement identifiables et classifiables, sont notamment permis par la dépendance organisationnelle à l'outil informatique et le défaut de maturité technologique des systèmes de sécurité. A partir d'une approche netnographique des cyber risques, les auteurs explicitent la manière dont le *darknet* a renouvelé et complexifié les pratiques des cybercriminels. Ils discutent, enfin, comment ces dérives criminelles ont fait émerger des figures de hackers (*hackers libertaires, elite hacker, white-hat hackers...*) garants d'une nouvelle éthique professionnelle.

**Thomas Heller** revendique une approche résolument critique de la communication des organisations et s'attache à dénoncer « cette obscure clarté qui tombe de la communication » – titre de son chapitre. La métaphore même portée par le terme « *dark side* », employé dans les travaux anglo-saxons, lui paraît devoir être déconstruite. Sa démonstration critique de la « positivité communicationnelle » s'appuie sur deux figures. Celle du « masque », au sens d'occultation, de voilement, de déni ou d'euphémisation, en particulier des formes de domination, des asymétries de pouvoir etc. ; et celle du « mal » qui renvoie « au rôle problématique de la communication au regard de valeurs » et aux processus de subordination dont elle peut être l'instrument. Cependant, a contrario des *dark side studies* anglo-saxonnes qui insisteraient sur la négativité issue de comportements individuels dans les organisations, l'auteur propose de considérer la négativité produite par « la communication des organisations comme technologie gouvernementale sur les travailleurs ».

Enfin, en guise de conclusion, **Gino Gramaccia** propose une réflexion à propos des comportements individuels qui pourraient relever du « côté obscur » de la communication organisationnelle. Il revient sur certains apports des contributeurs de cet ouvrage, en soulignant l'intérêt et la force. En appelant à une réflexivité renforcée des pratiques au sein des organisations, qu'elles relèvent du management ou de la communication, et à des pratiques délibérées, ouvertes et discutées, il prône une mise en pratique commune d'une éthique en actes de la communication.



## Références bibliographiques

- CHOUAIB A., ZADDEM F. (2012). « Le climat éthique au travail : pour promouvoir des relations interpersonnelles de confiance », *RIMHE : Revue interdisciplinaire Management, Hommes & Entreprises*, 1(1), pp. 53-70.
- D'ALMEIDA N., CARAYOL V. (2014). « Communication organisationnelle, une question de communauté », *Revue française des Sciences de l'Information et de la Communication*, 14 pages, n° 4, janvier. En ligne : <http://rfsic.revues.org/870>
- DAGENAIS B. (2015). « L'ambiguïté du discours publics de l'entreprise : entre générosité et mensonge », *Communication & Organisation*, n° 47, pp. 13-30.
- EISENBERG E.M. (1984). « Ambiguity as strategy in organizational communication », *Communication Monographs*, Vol. 51, Sept.
- ELY F. (2015). « Utopie de la communication interne : vers une "maïeutique managériale de la confiance" dans l'organisation vertueuse », *Communication & Organisation*, n° 47, pp. 197-216.
- ELY F. et METGE M. (2016). « Souffrance au travail et incommunication interne : quand l'orchestre devient dissonant », *Communication & Organisation*, n° 49, pp. 219-237.
- FOLI O. (2009). « Une participation impossible ? Processus communicationnel de disqualification des plaintes individuelles en organisation », *Communication & Organisation*, n° 36, pp. 32-43.
- FORTIN P., LECLERC B. et PARENT P.-P. (2011). « La construction du savoir éthique. Regard sur l'expérience », dans FORTIN P. et al., *La Construction du savoir éthique dans les pratiques professionnelles*, Paris : L'Harmattan, pp. 55-88.
- FOURIER, C., LEPINE V., MARTIN-JUCHAT F. (2011). « Représentations des pratiques des professionnels de la communication en France : entre injonctions marketing et idéal de la communication », *Communiquer*, n° 6, 2011, pp. 41-56.
- GLOMB T.M. et LIAO H. (2003). « Interpersonal Aggression in Work Groups: Social Influence, Reciprocal, and Individual Effects », *Academy of Management Journal*, 46(4), pp. 486-496.
- GRIFFIN R.W., O'LEARY-KELLY A. et PRITCHARD R.D. (2004). *The Dark Side of Organizational Behavior*, San Francisco : John Wiley & Sons.
- GUILHAUME G. (2009). *L'Ère du coaching – Critique d'une violence euphémisée*, Paris : Éditions Syllepse.
- HELLER T. (2009). « Reconnaissance et communication : une logique de l'assujettissement », *Communication et organisation*, n° 36, pp. 108-120.
- IFRAH L. (2010). *L'Information et le renseignement par Internet*, Paris : PUF « Que sais-je ? ».
- LAVALEE E., RAZAFINDRAKOTO M. et ROUBAUD F. (2010). « Ce qui engendre la corruption : une analyse microéconomique sur données africaines », *Revue d'économie du développement*, 18(3), pp. 5-47.
- LINSTEAD S., MARECHAL G. et MARECHAL R.W. (2014). « Theorizing and Researching the Dark Side of Organization », *Organization Studies*, 35 (2), pp.165-188.
- MORILLON L., BOUZON A. (2008). « Les injonctions paradoxales de la communication interne en période de tensions organisationnelles », *Études de communication. Langues, information, médiations*, n° 33, pp.189-202.



- VAUGHAN D. (1999). « The dark side of organizations: mistake, misconduct, and disaster », *Annual Review of Sociology*, 25, pp. 271-305.
- VINCE R., MAZEN A. (2014). « Violent innocence: a contradiction at the heart of leadership », *Organization Studie*, Vol. 35:2 Sage Pub, pp.189-207.
- WEICK K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks (Calif.): Sage Publications.
- ZIMMERMANN, B., De MUNCK J. (dir.) (2008). « La liberté au prisme des capacités. Amartya Sen au-delà du libéralisme », *Raisons pratiques*, Paris : EHESS, n° 18.

## **PARTIE 1**

### **Ambivalences, ambiguïtés et non-dits dans les pratiques communicationnelles**



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

*Agnès VANDEVELDE-ROUGALE*

## **Résumé**

Ce chapitre étudie l'influence subjective du discours managérial moderne. À partir d'une approche clinique et critique, il montre que l'intérêt affirmé pour l'individu, sa préservation et sa valorisation dans l'organisation a pour ombre sa fragilisation. Après une brève revue de littérature, il présente une analyse croisée d'extraits de communication institutionnelle et de récits d'expérience de mal-être au travail issus d'une recherche empirique menée en France et en Irlande. Il souligne l'ambivalence de ce discours, qui influe sur la perception que le sujet a de son vécu et peut contraindre sa parole, exerçant ainsi une violence insidieuse susceptible de l'insécuriser et de renforcer sa dépendance à l'organisation.

Mots-clés : ambivalence, discours managérial, euphémisation, fragilisation subjective, insécurité langagière, micro-violence, violence secondaire.

## **Abstract**

This chapter explores the subjective influence of modern managerial discourse. Based on a clinical and critical approach, it shows that the interest for individuals, their preservation and valorization in organizations casts on them a weakening shadow. After briefly discussing studies on organizational communication and management, it presents a cross-analysis of abstracts of corporate communication and narratives of workplace bullying from an empirical research conducted in France and in Ireland. It shows the ambivalence of this discourse, which influences the way subjects view their experiences and may exert a constraint on their speech, thus inflicting an insidious violence that may weaken the individuals and increase their dependency on organizations.

Keywords: ambivalence, managerial discourse, euphemization, language insecurity, micro-violence, secondary violence, subjective weakening.

## Introduction

« Orange place l'humain au cœur de son projet avec la conviction forte qu'il ne peut y avoir de performance économique sans performance sociale<sup>1</sup>. » En 2019, on semble loin de l'idée affirmée par Didier Lombard lors de la convention de l'Association des cadres supérieurs et dirigeants de France Télécom du 20 octobre 2006, en lien avec la stratégie des « 22 000 départs naturels » du plan *Next* : « Il faut bien se dire qu'on ne peut plus protéger tout le monde. En 2007, je ferai les départs d'une façon ou d'une autre. Par la fenêtre ou par la porte<sup>2</sup>. » Ces deux messages distants de plusieurs années et énoncés dans des contextes distincts (le plus récent est une phrase écrite dans la rubrique « *recrutement* » du site Internet de l'entreprise, relevant d'une politique de communication publique destinée aux candidats ; l'autre est extrait d'une intervention orale d'un haut dirigeant à ses cadres lors d'un séminaire interne, transcrit dans un compte-rendu et relayé par la presse) ont un point commun : celui de relever de la communication d'entreprise (aussi communication institutionnelle ou communication *corporate*) et, plus spécifiquement, du discours managérial – ensemble de pratiques discursives écrites, orales et non verbales qui visent à mobiliser les sujets au service des organisations (Vandevelde-Rougale et Fugier, 2014).

Les mots de Didier Lombard à ses cadres, rappelés ci-dessus, comme les exemples de « managers intégristes » (Feynie, 2012 : 136-144) témoignent de la brutalité possible de ce discours. Mais la violence peut aussi être « insidieuse » (Mancel, 2007), favorisée et dissimulée par culture du non-dit qui entoure les relations de pouvoir et l'attachement aux normes sociales. À l'heure de l'émergence dans les organigrammes de certaines entreprises de « *chief happiness officers* » ou « responsables du bonheur » et de « trophées » récompensant des initiatives destinées à « améliorer le bien-être et ainsi favoriser la performance des salariés<sup>3</sup> », et sans préjuger de la sincérité des promoteurs du bien-être au travail et de l'efficacité de certaines des mesures mise en place, ce chapitre s'intéresse à l'ombre portée sur le sujet par un discours affirmant son intérêt pour celui-ci, sa préservation et sa valorisation. Pour ce faire, il s'appuie sur le postulat selon lequel l'attention aux émotions peut permettre de mettre au jour les violences symboliques et ordinaires (Braud, 2003 ; Herreros, 2012).

Après une brève revue de littérature et des précisions méthodologiques situant l'approche adoptée, l'analyse croisée d'extraits de communication institutionnelle d'organisations et de récits d'expérience de mal-être au travail

- 
1. En ligne : <https://orange.jobs/site/fr-mieux-nous-connaître/Travailler-chez-Orange.htm> (consulté le 30/05/19).
  2. Cité dans un article de Pascale Robert-Diard, en ligne : [www.lemonde.fr/societe/article/2019/05/21/proces-france-telecom-quand-la-direction-exhortait-ses-cadres-a-reussir-les-22-000-departs\\_5464855\\_3224.html](http://www.lemonde.fr/societe/article/2019/05/21/proces-france-telecom-quand-la-direction-exhortait-ses-cadres-a-reussir-les-22-000-departs_5464855_3224.html) (consulté le 27/05/19).
  3. « Trophées du bien-être et de la qualité de vie au travail », en ligne : <https://www.trophees-qvsbet.fr> (consulté le 19/05/19).

permet de montrer l'ambivalence de ce discours. En influençant la perception que le sujet a de son vécu et en canalisant sa parole, il exerce une violence insidieuse susceptible de l'insécuriser et de renforcer sa dépendance à l'organisation.

### Discours managérial et subjectivité

La communication organisationnelle retient l'attention de disciplines et de perspectives variées, et les regards se multiplient avec le « tournant linguistique » des années 1970 et la place grandissante des organisations dans les sociétés et la vie sociale des individus (Morillon, Bouzon & Cooren, 2009 ; Fauré & Robichaud, 2013). Le discours managérial – et particulièrement le « discours managérial moderne » (Le Texier, 2016) qui, accompagnant la mondialisation, s'est développé depuis les années 1980 – reçoit un intérêt croissant en sciences humaines et sociales (anthropologie des organisations, communication, économie, gestion, linguistique, psychologie, psychosociologie, sciences politiques, sociolinguistique, sociologie, etc.). La perspective critique soutient dans différentes disciplines le questionnement des liens entre le discours managérial et le capitalisme néolibéral et celui de leurs effets sur les sujets (voir notamment : Alvesson & Willmott, 2002 ; Boltanski & Chiapello, 1999 ; Diet, 2009 ; Block, Gray & Holborow, 2012 ; Alonso & Fernandez Rodriguez, 2018). Elle souligne la fonction idéologique du discours managérial, en tant que véhicule des valeurs des dirigeants et du néolibéralisme, et sa fonction symbolique, en tant que signe du pouvoir. Elle s'articule aussi avec une perspective pragmatique qui s'intéresse au discours managérial comme outil d'influence du comportement des acteurs de l'organisation.

Celle-ci, formalisée autour du concept de performativité, « renvoie à la capacité de certains énoncés délibérés à changer la réalité et les pratiques qu'ils désignent » (Aggeri, 2017 : 29). Elle permet, à partir de l'étude de situations concrètes, de « comprendre pourquoi et comment le management ou des groupes sociaux produisent (ou non), par leurs interventions, des effets sur d'autres ou sur eux-mêmes » (*ibid.* : 34) et de montrer que les dispositifs de management peuvent produire des effets pervers expliquant « l'infélicité de certains actes performatifs » (*ibid.* : 28). L'approche retenue ici se distingue de cette orientation, en ce qu'il s'agit de s'intéresser non pas à l'efficacité d'énoncés managériaux pour guider la conduite des subordonnés, mais à leur action sur la subjectivité des sujets – action qui peut être délétère pour ces derniers tout en contribuant à orienter efficacement leurs comportements dans les organisations. Cette dimension, qui peut paraître paradoxale, est entre autres documentée en sciences de l'information et de la communication : appuyé par une « scénographie » donnant « une autorité et un crédit au message », le discours managérial « s'inscrit dans une stratégie du flou » et peut être « source d'incompréhension et souvent de désarroi » (D'Almeida & Avisseau, 2010 : 124-125), autrement dit, contribuer à « l'incommunication » (Ély & Metge,

2016) et, plus largement, à la souffrance au travail. L'approche socioclinique, approche compréhensive qui articule les perspectives sociales et psychiques et s'intéresse à la dimension existentielle des phénomènes sociaux, contribue à éclairer les processus en jeu.

Le discours managérial est un outil clé du management moderne. Celui-ci trouve ses origines avec le taylorisme au début du XX<sup>e</sup> siècle et promet la performance en appui sur quatre principes : efficacité, organisation, contrôle et rationalisation (Boussard, 2008 ; Le Texier, 2016). Le management absorbe la critique sociale (Boltanski & Chiapello, 1999). Ainsi, l'importance croissante donnée aux individus et aux relations interpersonnelles, particulièrement en lien avec le courant du développement personnel associant réalisation de soi et réalisation du projet managérial (Brunel, 2008/2004), a entraîné une évolution des dispositifs de gestion pour obtenir l'efficacité en s'appuyant sur les aspirations individuelles et sur une euphémisation du pouvoir. L'aspiration au bonheur reprise aujourd'hui dans certains énoncés managériaux tend à se transformer en injonction à être heureux (Cabanas & Illouz, 2018). Les travaux menés en psychosociologie et en sociologie clinique montrent qu'il s'agit de mobiliser la subjectivité au service des organisations, en appui sur l'introjection de critères organisationnels qui serviront au sujet d'étalon de sa valeur (Pagès *et al.*, 2009/1979 ; Gaulejac, 2009/2005 ; Weber, 2011, etc.). La communication interne, relayée par des managers de proximité, des *coachs*, des formateurs, contribue à « l'enrôlement » des employés comme des cadres dans des dispositifs de finalités et de procédés, avec un management toujours plus « désincarné » (Dujarier, 2017/2015) s'exerçant à distance des lieux de production et de vente. Un même « script langagier managérial » (*ibid.* : 22) semble traverser les différents milieux de travail, appuyé sur les notions de « nécessité vitale pour l'organisation », « adaptation », « anticipation », face à un monde menaçant ; discours porteur de « promesses d'intérêts matériels et moraux » mais aussi de menaces pour « ceux qui s'opposeraient à ces changements à la fois nécessaires et heureux » (*ibid.*).

### **Une approche empirique du discours managérial**

Le discours managérial peut prendre différentes formes, orales (discours de dirigeants ou de consultants) comme écrites (normes de certification établissant un idéal de gestion, littérature managériale, pages « carrières » de sites Internet, etc.). Discours dominant et des dominants dans les organisations, il peut se percevoir à travers la parole des salariés sur leur travail et leur vécu. Une approche clinique, sensible à ce qui se dit « de façon articulée » mais aussi « à ce qui s'exprime en disparaissant » (Herrerros, 2019 : 122), et intégrant une perspective dialogique selon laquelle « toute énonciation [...] n'est qu'un maillon de la chaîne des actes de parole » (Bakhtine, 1977/1929 : 105), m'a conduite à m'intéresser particulièrement à ce qui transparaissait du

discours managérial dans des récits d'expériences de harcèlement moral au travail.

La réflexion présentée ici repose sur l'enquête socio-anthropologique que j'ai menée en France et en Irlande entre 2010 et 2014<sup>4</sup>, recherche poursuivie depuis par des observations réalisées dans le cadre d'échanges avec des hommes et des femmes, salariés et stagiaires, sur leurs expériences dans des organisations de tailles et de secteurs variés. Les éléments recueillis sont mis en perspective avec la communication institutionnelle des organisations, en particulier certaines pages ou rubriques de leurs sites Internet : « qui sommes-nous », « nos valeurs », « carrières » et « charte éthique », ou autre rubrique apportant des éléments sur leur politique en matière de prévention des risques psychosociaux. Ma démarche s'inscrit dans une pensée par cas (Passeron & Revel, 2005), destinée à ouvrir des pistes de compréhension à partir de l'exploration de singularités. Mon corpus initial était essentiellement constitué d'entretiens qualitatifs de recherche longs (de une heure et demie à trois heures et demie) en face-à-face, réalisés en France en 2010 auprès de deux femmes de 25 à 35 ans, puis en Irlande entre 2011 et 2013 auprès de cinq femmes âgées de 35 à 55 ans, salariées dans des secteurs variés (secteur bancaire, hospitalier, conseil, média, enseignement supérieur), et de la consultation de différentes rubriques des sites Internet de leurs organisations de travail. Les entretiens, articulés autour de deux thématiques (l'expérience de mal-être au travail, le rapport au langage), étaient en français en France et en anglais en Irlande ; les documents organisationnels consultés étaient en français ou en anglais<sup>5</sup>.

Mon approche est « à la fois clinique et critique » (Herrerros, 2012 : 15), appuyée au niveau méthodologique sur l'intersubjectivité entre chercheur et participants à la recherche, dans un « processus [...] [dont] émergent les analyses critiques comme la montée en généralité métacritique » (*ibid.* : 65). Communiquer l'analyse des sujets sur leur situation, en appui sur les récits qu'ils en font, y participe. Cette approche partage une proximité épistémologique avec l'étude narrative des organisations : comme dans la perspective interprétative de ce courant, une attention est portée aux « représentations et [aux] significations créées par les individus dans leurs activités symboliques, notamment dans la communication » (Giroux, Marroquin, 2005 : 23) ; comme dans la perspective critique, une attention est aussi portée sur « les asymétries et les abus de pouvoir » (*ibid.* : 27) ; comme dans la perspective postmoderne, la signification est considérée comme n'étant « jamais finale car toujours incomplète et indéterminée » (*ibid.* : 28).

4. Recherche initiée en master 2 à l'automne 2009, poursuivie en thèse (sous la direction de Vincent de Gaulejac, soutenue en juin 2014 à l'Université Paris-Diderot), ayant fait l'objet d'un ouvrage (Vandeveldt-Rougale, 2017).

5. Verbatims et citations sont traduits pour faciliter la compréhension par les lecteurs francophones.



Mon cadre d'analyse est pluridisciplinaire. Je mobilise la pratique de l'analyse clinique de discours pour « dégager des sens possibles » (Giust-Desprairies & Lévy, 2006 : 296) en articulant « l'observation des formes langagières à une interprétation des processus psychiques et sociaux à l'œuvre » (Glady, 2017). Il en ressort que la promesse de développement de la personne et d'épanouissement des salariés, dans des organisations généralement présentées comme pacifiées, n'est pas dénuée de violence : elle masque les rapports de pouvoir, créant l'illusion d'un monde où la violence de certaines pratiques managériales semble faire effraction. Elle exerce aussi une violence subjective insidieuse dont ce chapitre présente trois dimensions essentielles.

### Script interprétatif

Certains travaux ont montré que « les acteurs ne sont pas dupes des stratégies en présence pour les construire comme collaborateurs d'une organisation idéale » et « perçoivent pleinement le décalage entre les constructions discursives constitutives de la stratégie de communication et la manière dont ils se représentent leur place et leur rôle dans l'organisation à partir de leur vécu quotidien » (Bouillon & Maas, 2009 : 64). Pourtant, même s'ils ne sont pas dupes, les sujets apparaissent affectés par ces constructions discursives qui guident leur comportement mais aussi leur pensée sur leurs expériences (Vandevelde-Rougale, 2016 ; 2017). Pour éclairer cette hypothèse, considérons l'exemple du piège interprétatif que pose la conjonction d'une injonction au développement et une vision décontextualisée de l'activité, conjonction que l'on peut observer dans nombre de rubriques « qui sommes-nous » ou « carrières » de site Internet d'entreprises.

La schématisation utilisée par certaines organisations pour présenter leur « mission » ou « vision » montre la circularité proposée par le discours managérial, associant mobilisation du sujet et succès de l'organisation. C'est le cas d'une entreprise de conseil multinationale anglo-saxonne. En 2009, son site Internet présente sous la forme d'un schéma circulaire ses « vision et valeurs » : un premier cercle associe « passion », « courage », « collaboration » et « curiosité » ; un disque emboîté indique « génie de la simplicité », « le client en premier », « commencer par les données », « nos gens formidables ». Le schéma, en anglais sur toutes les versions du site et accompagné d'un commentaire explicatif dans les langues des pays où la multinationale est présente, met ainsi en rapport des valeurs générales avec le mode opératoire de l'entreprise. Il les constitue en « vision » susceptible, en tant que telle, d'orienter la manière de voir et comprendre l'action de l'entreprise. La présence de ces éléments hétérogènes sur le même schéma établit un rapport direct entre eux, comme si une attitude à la fois curieuse, passionnée, courageuse et animée d'un esprit d'équipe chez le salarié allait produire, par osmose, un service satisfaisant le client et contribuant à sa fidélisation.

Notons que dans un monde insistant sur l'importance du mouvement (c'est particulièrement le cas dans le monde du conseil, où l'injonction au changement nourrit le marché des dispositifs dits d'accompagnement du changement), les formes du discours managérial évoluent constamment. Ainsi, la circularité mise en image sur le site Internet de l'entreprise en 2009 n'apparaît plus en 2015. Sur une page intitulée « qui sommes-nous », on peut en revanche y voir la représentation d'une plante rampante montrant la croissance de l'entreprise au fil du temps. Cette image peut être perçue comme proposant un parallèle entre l'entreprise et ses employés, qui partageraient une même tendance « naturelle » à la croissance. En 2018, la plante a disparu du site, le cercle aussi, mais on y trouve l'affichage linéaire des quatre valeurs (curiosité, passion, courage, collaboration) et l'affirmation de la centralité des collaborateurs (« nous sommes seulement aussi grands que nos collaborateurs »). En 2019, l'accent est mis, sur la page « carrière », sur l'épanouissement et le développement que permettra la participation aux activités de l'entreprise (« nous croyons que l'apprentissage et le développement ne s'arrêtent jamais »), en « travaillant dans de formidables bureaux avec des gens encore plus formidables » pour « ensemble, faire pousser [l'entreprise] ».

La présentation des informations a changé de forme au cours du temps, mais le cœur du message véhiculé dans cet exemple paraît constant : les « valeurs » présentées comme étant celles de l'entreprise, tant en 2009 (sous forme circulaire) qu'en 2019 (sous forme linéaire) sont des qualités personnelles. Le salarié de l'entreprise voit sa responsabilité subjective affirmée dans la concrétisation de ce qu'on peut percevoir comme un cercle vertueux en 2009, de même que dans ce qui peut être vu comme une chaîne de valeurs<sup>6</sup> en 2019. Dans cette représentation, l'environnement (le marché et ses différents acteurs, notamment la concurrence) est absent, la complexité du client n'est pas montrée, l'activité est à peine évoquée. Cet exemple illustre aussi le constat selon lequel « l'usage de la notion de collaborateur implique que les modalités de coordination des activités l'emportent sur le contenu du travail, présenté comme un échange nécessitant la collaboration de partenaires » (Bouillon & Maas, 2009 : 59). Ainsi valorisé, le sujet est aussi fragilisé : il est rendu seul responsable (voire avec ses collègues, en « équipe » de « gens formidables ») du respect de l'injonction à la croissance : croissance personnelle soulignée sur la page « carrière », mais aussi croissance de l'entreprise. Cette représentation peut favoriser un surinvestissement au travail, susceptible de menacer à terme la santé de l'individu.

6. La « chaîne de valeur » qualifie en marketing un modèle développé par Michael Porter pour analyser les activités par lesquelles les entreprises créent de la valeur et un avantage concurrentiel. Avec cette expression, je propose un rapprochement (non nécessairement prévu par les concepteurs de la communication institutionnelle de l'entreprise considérée ici) rappelant que le discours managérial a vocation à mobiliser les salariés au service des organisations, dont l'efficacité est souvent mesurée par le profit.

Dans la branche irlandaise d'une multinationale du secteur bancaire proposant une communication similaire, une salariée révèle le rôle de la promesse de développement de ses compétences professionnelles dans l'instauration d'un clivage qui lui permet de poursuivre son investissement dans le travail en dépit des brimades exercées par sa hiérarchie (Vandeveld-Rougale, 2017 : 33-39). Elle indique : « je me suis dissociée de ce qui se passait et [...] alors, cette pensée me traversait l'esprit : "concentre-toi sur les compétences, apprends autant que tu peux" ». L'adhésion à la rhétorique managériale moderne, articulée sur les notions d'excellence et de développement personnel, a renforcé son engagement au service de l'organisation, en l'amenant à mobiliser de l'énergie pour lutter contre les humiliations ressenties et absorber la charge de travail en travaillant toujours plus et mieux. Jusqu'au point où, épuisée et en manque de reconnaissance, elle est médicalement contrainte de s'arrêter. Ainsi, si la rhétorique managériale peut d'abord servir d'étayage au sujet face à des conditions difficiles, sa dimension délétère peut se révéler au fil du temps.

Cette dynamique n'est pas propre aux employés et cadres, mais se rencontre aussi chez les stagiaires. Un stage a vocation à être une expérience d'apprentissage pour un étudiant, pour lequel il s'agit aussi de contribuer à l'activité d'une organisation avec parfois des perspectives d'embauche. L'interprétation en termes d'« occasions d'apprentissage » et de « faire ses preuves » soutient les stagiaires face aux difficultés, mais peut avoir pour effet de les empêcher de questionner les conditions de travail, notamment en faisant paraître la violence interpersonnelle ou organisationnelle comme « normale », une réalité du monde du travail à laquelle le futur professionnel devrait et devra s'adapter.

### **Insécurisation linguistique et langagière**

Les récits d'expérience de personnes confrontées à des situations de souffrance au travail révèlent que le discours managérial peut servir l'exercice du pouvoir en touchant le rapport des sujets au langage (Vandeveld-Rougale, 2016 ; 2017). Il peut alimenter une mise en « insécurité linguistique » (Bretegnier, 2002) des sujets, avec un sentiment d'illégitimité de leur parole au regard des normes d'une expression reconnue comme professionnelle, et une mise en « insécurité langagière » (Adami & André, 2014), comprise comme la difficulté à gérer de façon efficace les interactions verbales dans lesquelles ils sont engagés. Cette double insécurisation paraît confortée par la notion de « professionnalisme » qui « n'est plus seulement la traduction d'une éthique professionnelle défendue par des travailleurs maîtrisant une expertise [mais] est aussi l'expression de normes organisationnelles applicables, potentiellement, à tout travailleur » (Boussard, Demazière & Milburn, 2010 : 13).

Cette double insécurisation transparaît clairement dans le récit d'une réunion de service fait par une cadre de santé irlandaise (Vandeveldt-Rougale, 2017 : 29-32), réunion à laquelle son chef de service a convoqué l'ensemble du personnel, des cadres aux personnes chargées de l'entretien, pour les informer de modifications de l'organisation interne. Elle raconte que certaines personnes ne comprennent pas le discours tenu par le chef de service et n'osent pas le questionner pour ne pas montrer leur incompréhension face aux termes utilisés (insécurité linguistique), tandis que d'autres le comprennent mais se sentent incapables de le questionner (insécurité langagière). Cette incapacité paraît liée à un bouclage entre l'organisation du processus de décision du service et le professionnalisme attendu des cadres de santé dans l'établissement : questionner le chef de service en public serait révéler que les cadres n'ont pas été associés au processus de décision en amont (ce qui peut être vécu comme humiliant pour ces cadres) mais aussi s'exposer comme «mauvais» cadre, en questionnant l'un des leurs devant d'autres corps de métier. Se taire permet aux cadres concernés de préserver une certaine image d'eux-mêmes, tout en la fragilisant : la cadre interviewée souligne que l'impossibilité de pouvoir discuter des moyens organisationnels mobilisés pour les soins des patients met les cadres en tension, menaçant leur identité en tant que professionnels de santé.

Des modifications des pratiques langagières dans les organisations au cours des dernières décennies ont modifié le cadre des échanges et contribuent à cette double insécurisation en rapport au langage. C'est par exemple le cas de l'introduction généralisée de l'emploi des prénoms ou du tutoiement (Feynie, 2010 : 121-127), qui donne l'impression d'un aplatissage des lignes hiérarchiques par l'affichage d'une proximité. Celle-ci peut favoriser la convivialité et les échanges, mais elle peut aussi être déstabilisante, par exemple quand le subordonné ne dispose pas de clés lui permettant d'interpréter le comportement de son supérieur, alternant entre « grande proximité » et « prise de hauteur » (selon les termes utilisés par un jeune professionnel sur son expérience). C'est aussi le cas de l'adoucissement sémantique des pratiques de pouvoir (comme l'utilisation des termes « plan de sauvegarde de l'emploi » plutôt que « licenciement collectif pour motif économique »), qui participe à une certaine dissimulation de celles-ci, les rendant plus difficiles à identifier et à remettre en question. C'est encore le cas du recours à des paradoxes (tels que la promotion de l'autonomie et parallèlement du *reporting* dans le cadre de tableaux de suivi de l'activité) et d'oxymores (« évolution continue »...) qui brouillent les significations (Gaulejac & Hanique, 2015) ou de « la rhétorique du changement et la disqualification du passé qui concourent à couper le sujet d'une inscription temporelle et collective, le plaçant dans une situation d'être perpétuellement "novice" » (Vandeveldt-Rougale, 2017 : 98).

L'insécurité linguistique et langagière peut susciter une démarche active d'apprentissage des codes du discours managérial, qui favorise l'appropriation de la logique dominante. Certains nouveaux entrants dans une organisation se constituent un lexique des termes employés pour remédier à

leur insécurité linguistique. La maîtrise de ce vocabulaire les aide ensuite à consacrer leur appartenance au collectif de travail. Mais cette insécurité en rapport au langage peut aussi concourir à la déstabilisation des sujets, en leur renvoyant l'image d'un manque de compétences, notamment discursives, qui les prive de parole. Alors, « comme le jeune enfant apprenant à parler, le travailleur peut dépendre d'un autre, collègue ou supérieur hiérarchique, pour apprendre les codes nécessaires à la communication professionnelle » (Vandeveld-Rougale, 2017 : 98). Cette dépendance peut alimenter un sentiment d'infantilisation, difficile à concilier avec la représentation d'individus autonomes et responsables, valorisés dans la communication managériale et plus largement dans la société, où le travail est associé à l'âge adulte.

### **Violence secondaire du discours managérial**

« [L]e langage n'existe pas en dehors du rapport des sujets aux situations de parole, et plus largement à ce qui compose le social » (Canut, 2018 : 57). Dans les organisations, les relations de pouvoir nourrissent un certain flou sur les significations tout en promouvant une approche référentielle du langage avec une indexicalité limitée, impliquant qu'à un terme corresponde une signification et empêchant la dynamique constitutive des interprétations (*ibid.* : 57-59). Ce contexte peut insécuriser des sujets, encourageant la dépendance à autrui pour apprendre à contrôler, organiser et standardiser leur expression, à « gérer leurs émotions ». C'est particulièrement visible quand, dans un environnement qui atténue les relations de pouvoir et tend à dissimuler la conflictualité en promettant un développement conjoint des sujets et des organisations, le sujet se trouve démuné face aux dites « difficultés relationnelles ». Il tend alors à se tourner vers un tiers (service RH, psychothérapeutes, proches, ateliers, livres, blogs, etc.) pour obtenir des conseils l'aidant à se positionner « de manière professionnelle ». Autrement dit, le sujet se tourne vers un ou plusieurs « porte-paroles<sup>7</sup> » susceptibles de l'aider à nommer son expérience et à la communiquer, renouant avec l'état de l'enfant avant l'acquisition du langage (Vandeveld-Rougale, 2017 : 102-111).

D'après les travaux de la psychanalyste Piera Aulagnier (2007/1975), l'acquisition du langage repose sur une « violence primaire » à l'égard du sujet, consistant en l'imposition à sa psyché d'un choix, d'une pensée ou d'une action motivés par le désir de celui qui l'impose et préservant un seuil d'autonomie. Cette violence primaire des premiers « porte-parole » (*ibid.*), méconnue comme violence, permet par exemple à l'enfant d'associer certaines sensations à la nomination d'affects et facilite ainsi leur communication et leur mise en sens. Par ailleurs, des travaux menés en psychologie ont montré

---

7. D'après la notion de « porte-parole » (Aulagnier, 2007/1975). Le pluriel souligne que plusieurs personnes peuvent être sollicitées en tant que porte-parole et que les paroles portées peuvent être multiples.

qu'avec le développement de la capacité narrative en appui sur l'étaillage proposé par l'adulte (parent, enseignant, etc.), l'enfant développe une modalité d'appréhension de son expérience liée aux formes sociales de sa communication (Rimé, 2009/2005 : 370-373). Les modalités de mise en mots et récit de l'expérience influent sur son vécu.

En suscitant l'apprentissage de formes langagières présentées comme nécessaires et naturelles au monde professionnel, le discours managérial exerce une violence subjective qui suit les traces de cette première acquisition du langage et de la capacité narrative, se faisant ainsi méconnaître en tant que violence (Vandeveldde-Rougale, 2017 : 104). Cet apprentissage du discours managérial contribue à son appropriation par les sujets, le constituant comme « novlangue », un système d'expression verbale qui tend à limiter la pensée (*ibid.* : 191). Le discours managérial moderne participe ainsi au formatage des subjectivités en soutenant une réécriture de soi dans une logique de performance. Des conditions de travail vécues comme difficiles peuvent alors être perçues comme « faisant partie de l'apprentissage » et « aidant le sujet à grandir » plutôt qu'être remises en cause.

Mobiliser des formes d'expression reconnues comme « professionnelles » dans le contexte organisationnel peut permettre au sujet de se faire entendre et de confirmer son appartenance au monde du travail, aidant à sa réassurance en tant que membre du groupe social. Mais cette dynamique a un revers : le lissage de la communication des sujets sur leur expérience a aussi pour effet l'étouffement de l'expression des émotions (Vandeveldde-Rougale, 2016), ce qui limite la possibilité de les percevoir puis de les questionner en tant que signes d'alerte, par exemple en tant que révélateurs de dysfonctionnements organisationnels. En contribuant à définir les modalités pour « bien dire » le ressenti en organisation, le discours managérial a donc une influence ambivalente : il permet au sujet de donner de lui une image professionnelle, mais peut limiter la perception des situations problématiques, alimentant alors le « *As If management* » (Feynie, 2012), un management qui fait « comme si » tout allait bien et méconnaît la violence.

## Conclusion

Dans son étude du développement de la rationalité managériale, Thibault Le Texier relève la révolution apportée par le management scientifique du travail : alors que le managé était auparavant « un individu en état de dépendance du fait de son âge, de sa condition ou de sa situation » (Le Texier, 2016 : 12), il devient à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle « un instrument de travail qu'il convient d'arranger, de contrôler et d'optimiser rationnellement » et « sa dépendance [...] est un résultat planifié qu'il [le manager] a désormais la tâche de produire » (*ibid.* : 14). Le discours managérial paraît être un outil privilégié pour développer cette dépendance, à la fois en mobilisant l'idéal du sujet au

service de l'organisation et en alimentant son insécurisation. Subjectivement fragilisé, le sujet est susceptible de s'appuyer sur l'étayage proposé par l'organisation, renforçant son adhésion à celle-ci.

À la suite de Simon Lemoine indiquant qu'« il y a micro-violence lorsque [...] le dispositif encourage *pour son principal intérêt* des individus à adopter une certaine manière de faire » (Lemoine, 2017 : 86, souligné par l'auteur), on peut avancer que le discours managérial, quand il euphémise le pouvoir, exerce une micro-violence sur les sujets<sup>8</sup>. Ce constat fait écho à celui de Thomas Heller en matière de reconnaissance du sujet, dont il souligne qu'elle est une « entrée pertinente pour décrire la communication dans les termes d'un assujettissement » (Heller, 2009 : 109), conçu avec Michel Foucault comme « soumission à l'autre » et comme « formation d'un rapport à soi » (*ibid.* : 110).

Le discours managérial « sauve » le narcissisme du sujet en plaçant le sujet au centre (Canut, 2018 : 62) mais simultanément le fragilise. C'est toute l'ambivalence d'un discours porteur d'un idéal du sujet au travail « efficace », « responsable » et en perpétuelle « progression », discours qui appelle aujourd'hui à « œuvrer collectivement et inventer ensemble un siècle nouveau, dans lequel business et bien commun ne s'opposent plus, mais s'allient *au profit* de tous<sup>9</sup> ». Ce « discours ambigu » (Pesqueux, 2011) traduit-il la prise de conscience d'une « urgence sociale et écologique » (Bommier & Renouard, 2018 : 23), ou exprime-t-il plutôt un vœu pieux qui masque ou dénie les intérêts divergents voire conflictuels des différentes parties prenantes, ignorant que « la confrontation sociale sur les critères du "travail bien fait" est [...] le ressort de la santé au travail et d'une autre efficacité » (Clot, 2010 : 21) ?

## Références bibliographiques

- ADAMI Hervé et ANDRÉ Virginie (2014). « Les processus de sécurisation langagière des adultes : parcours sociaux et cursus d'apprentissage », *Revue française de linguistique appliquée*, 19(2), pp. 71-83.
- AULAGNIER Piera (2007). *La Violence de l'interprétation*, Paris : PUF.
- AGGERI Franck (2017). « Qu'est-ce que la performativité peut apporter aux recherches en management et sur les organisations. Mise en perspective théorique et cadre d'analyse », *M@n@gement*, 20(1), pp. 28-69.
- ALONSO Luis Enrique et FERNANDEZ RODRIGUEZ Carlos Jesús (2018). *Poder y sacrificio. Los nuevos discursos de la empresa*. Madrid : Siglo XXI.

8. Ce n'est pas la seule forme de violence exercée par le discours managérial, qui peut aussi être brutal (cf. introduction).

9. En ligne : [www.mindfulness-at-work.fr/fr/les-trophees/trophees](http://www.mindfulness-at-work.fr/fr/les-trophees/trophees) (consulté le 19/05/19), je souligne. Merci à Patrick Seyers de m'avoir signalé ce « trophée de la paix économique » et ce verbatim ambigu.



- ALVESSON Mats et WILLMOTT Hughes (2002). « Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual », *Journal of Management Studies*, 39, pp. 619-644.
- BAKHTINE Mikhaïl (1977). *Le Marxisme et la philosophie du langage*, Paris : Éditions de Minuit.
- BLOCK David, GRAY John et HOLBOROW Marnie (2012). *Neoliberalism and Applied Linguistics*, Oxon/New York : Routledge.
- BOLTANSKI Luc et CHIAPELLO Ève (1999). *Le Nouvel esprit du capitalisme*, Paris : Gallimard, 1999.
- BOMMIER Swann et RENOARD Cécile (2018). *L'Entreprise comme commun. Au-delà de la RSE*, Paris : Charles Léopold Mayer.
- BOUILLON Jean-Luc et MAAS Élise (2009). « Figures de l'individu au travail, figures du "collaborateur" ». *Communication et organisation*, 36, pp. 56-68.
- BOUSSARD Valérie (2008). *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Paris : Belin.
- BOUSSARD Valérie, DEMAZIÈRE Didier et MILBURN Philippe (dir.) (2010). *L'Injonction au professionnalisme. Analyses d'une dynamique plurielle*, Rennes : Presses universitaires de Rennes.
- BRAUD Philippe (2003). « Violence symbolique et mal-être identitaire », *Raisons politiques*, 9, pp. 33-47.
- BRETEGNIER Aude (2002). « Regards sur l'insécurité linguistique », in BRETEGNIER Aude et LEDEGEN Gudrun (dir.). *Sécurité/insécurité linguistique*, Paris : L'Harmattan, pp. 7-33.
- BRUNEL Valérie (2008). *Les Managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique du pouvoir ?*, Paris : La Découverte.
- CABANAS Edgar et ILLOUZ Eva (2018). *Happycratie. Comment l'industrie du bonheur a pris le contrôle de nos vies*, Paris : Premier Parallèle.
- CANUT Cécile (2018). « Du devenir-langage ». *Lignes*, 55(1), pp. 51-66.
- CLOT Yves (2010). *Le Travail à cœur*, Paris : La Découverte.
- D'ALMEIDA Nicole et AVISSEAU Cendrine (2010). « Langage organisationnelle », *Hermès*, 58, pp. 123-129.
- DIET Emmanuel (2009). « Management, discours de l'emprise, idéologie et désubjectivation », *Connexions*, 91(1), pp. 65-83.
- DUJARIER Marie-Anne (2017). *Le Management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris : La Découverte.
- ÉLY Frédéric et METGE Marielle (2016). « Souffrance au travail et incommunication interne : quand l'orchestre devient dissonant », *Communication et organisation*, n° 49. En ligne : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/5287> (consulté le 14/01/2020).
- FAURÉ Bertrand et ROBICHAUD Daniel (2013). « Les approches communicationnelles, discursives et langagières des processus d'organisation. Genèse et convergences d'un dialogue », *Sciences de la société*, 88, pp. 3-20.
- FEYNIE Michel (2010). *Les Maux du management. Chronique anthropologique d'une entreprise publique*, Lormont : Le Bord de l'eau.
- FEYNIE Michel (2012). *Le « As If » Management. Regard sur le mal-être au travail*. Lormont : Le Bord de l'eau.



- DE GAULEJAC Vincent (2009). *La Société malade de la gestion*, Paris : Le Seuil.
- DE GAULEJAC Vincent et HANIQUE Fabienne (2015). *Le Capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou*, Paris : Le Seuil.
- GIROUX Nicole et MARROQUIN Lissette (2005). « L'approche narrative des organisations », *Revue française de gestion*, 159(6), pp. 15-42.
- GIUST-DESPRAIRIES Florence et LÉVY André (2006). « Analyse de discours », in BARUS-MICHEL Jacqueline, ENRIQUEZ Eugène et LÉVY André (dir.). *Vocabulaire de psychosociologie : positions et références*, Toulouse : Érès, pp. 289-301.
- GLADY Marc (2017). « L'approche langagière des dynamiques sociocliniques », *Revue d'Interrogations ?*, décembre, 25. En ligne : [www.revue-interrogations.org/L-approche-langagiere-des](http://www.revue-interrogations.org/L-approche-langagiere-des) (consulté le 25/06/2019).
- HELLER Thomas (2009). « Reconnaissance et communication : une logique de l'assujettissement », *Communication et organisation*, 36, pp. 108-120.
- HERREROS Gilles (2012). *La Violence ordinaire dans les organisations. Plaidoyer pour des organisations réflexives*, Toulouse : Érès.
- HERREROS Gilles (2019). « Clinique et critique », in VANDELDELDE-ROUGALE Agnès et FUGIER Pascal (dir.). *Dictionnaire de sociologie clinique*, Toulouse : Érès, pp. 121-123.
- LE TEXIER Thibault (2016). *Le Maniement des hommes. Essai sur la rationalité managériale*, Paris : La Découverte.
- LEMOINE Simon (2017). *Micro-violences. Le régime du pouvoir au quotidien*, Paris : CNRS Éditions.
- MANCEL Sarah (2007). « La violence insidieuse », *Cahiers de Gestalt-thérapie*, 20(1), pp. 207-224.
- MORILLON Laurent, BOUZON Arlette et COOREN François (2009). « Pour une approche communicationnelle de l'individu au travail », *Communication et organisation*, 36, pp. 7-18.
- PAGÈS Max, BONETTI Michel, DE GAULEJAC Vincent et DESCENDRE Daniel (2009). *L'Emprise de l'organisation*, Paris : Desclée de Brouwer.
- PASSERON Jean-Claude et REVEL Jacques (2005). « Penser par cas. Raisonner à partir de singularités », in PASSERON Jean-Claude et REVEL Jacques (dir.). *Penser par cas*, Paris : Éditions de l'EHESS, pp. 9-44.
- PESQUEUX Yvon (2011). « La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) comme discours ambigu », *Innovations*, vol. 34, n° 1, pp. 37-55.
- RIMÉ Bernard (2009). *Le Partage social des émotions*, Paris : PUF.
- VANDELDELDE-ROUGALE Agnès (2016). « Discours managérial, lissage de la parole et vacillement du rapport au langage : l'empêchement de l'expression subjective des émotions », *Langage et Société*, novembre, 158, pp. 35-50.
- VANDELDELDE-ROUGALE Agnès (2017). *La Novlangue managériale. Emprise et résistance*, Toulouse : Érès.
- VANDELDELDE-ROUGALE Agnès et FUGIER Pascal (2014). « Discours managérial », in ZAWIEJA Philippe et GUARNIERI Franck. *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Paris : Le Seuil, pp. 210-211.
- WEBER Hélène (2011). *Du ketchup dans les veines. Pratiques managériales et illusions*, Toulouse : Érès.

# Un rapport ambigu au recours à la communication externe : dissonances des registres de valeurs chez des professionnels de la protection de la nature

Émilie KOHLMANN

## Résumé

Cette communication vise à montrer comment le choix, pour un Parc naturel Régional, de recourir à de la communication externe peut être porteur d'ambiguïtés et de dissonances entre des registres de valeurs *a priori* non compatibles : pragmatisme d'une communication efficace qui permet à l'institution d'obtenir des financements vs éthique de l'engagement pour la protection de la nature. Relevant le plus souvent de l'implicite et du non-dit, ces dissonances donnent lieu à différentes stratégies de contournement : attribution des difficultés de la communication à des causes publiquement exprimables, redéfinition de la mission de communication autour des pratiques de médiation, isolement de la communication institutionnelle à la périphérie des pratiques.

Mots-clés : engagement, registres de valeurs, protection de la nature, dissonance, identité, implicite, opinion.

## Abstract

This paper aims to show how the choice, for a Regional Natural Park, to resort to external communication can lead to ambiguities and dissonances between values registers that are *a priori* not compatible: pragmatism of an effective communication that allows the institution to obtain funding vs ethical commitment to the protection of nature. Frequently related to the implicit and the unspoken, these dissonances give rise to different strategies of circumvention: attribution of the communication's difficulties to publicly expressible causes, redefinition of the communication mission into mediation practices, isolation of institutional communication at the periphery of practices.

Keywords: commitment, values registers, nature protection, dissonance, identity, implicit, opinion.

## Introduction

L'émergence d'une « norme communicationnelle » (Babou et Le Marec, 2008) de plus en plus présente dans le milieu professionnel a des conséquences importantes sur les pratiques, les identités et les valeurs des acteurs des organisations concernées. Fantasmée à travers des représentations caricaturales et/ou des réductions technicistes (Wolton, 2015), la communication apporte avec elle un ensemble de valeurs qui peuvent aller jusqu'à entrer en confrontation avec celles qui étaient auparavant définies comme centrales dans un secteur professionnel donné. Les professionnels de la protection de l'environnement semblent tout particulièrement sujets à ce type de dissonances.

Lorsqu'il s'agit pour l'entreprise de se positionner sur un sujet tel que le développement durable, qui rompt les schémas cognitifs traditionnels et qui surtout s'appuie sur des valeurs telles que la solidarité, la responsabilité, l'éthique mais également l'incertitude et la précaution, il y a presque **contradiction** à vouloir s'exprimer par la publicité, qui est promesse, désir, synthèse. (Pascual Espuny, 2008 : 49-50)

Ainsi, les accusations de *greenwashing* mettent en avant le *hiatus* entre l'idéal affiché et les motivations financières sous-jacentes (Pascual Espuny, 2008). Associée par les professionnels en question aux valeurs du capitalisme ou de la publicité, la communication apparaît alors comme difficilement compatible avec un idéal de protection de l'environnement. Dans les organisations où cette mission environnementale prime, les acteurs peinent à intégrer les attentes communicationnelles qui se développent néanmoins (Dacheux, 1997). Lorsque l'écart entre les valeurs est trop important, cela peut aller jusqu'à la remise en question de l'identité professionnelle. Sentiment critique à l'égard des pratiques de communication mises en place, identité décalée, ajustement forcé à l'environnement professionnel, proviennent des dissonances entre les valeurs internes de l'organisation et les valeurs externes affichées. Elles génèrent des écarts « entre l'objet communicationnel et l'objet organisationnel, entre sa configuration interne et sa représentation externe » (Dillière-Brooks, 2008 : 35).

Pour étudier cette question de la dissonance entre les valeurs qui correspond à une forme de non-dit de la communication des organisations, je m'appuie sur une recherche menée pour ma thèse de doctorat de 2011 à 2015. J'observais les articulations entre la communication et les questions de biodiversité, à l'intérieur d'un Parc naturel régional (PNR) en région Rhône-Alpes. Créé en 1974, le PNR du Pilat était, durant cette période, soumis à d'importants changements internes. Le renouvellement de la charte du parc, prévu pour 2013, impliquait de nombreuses étapes administratives, de concertation, de formalisation, de validation, etc. Ce contexte de renouvellement de la charte était source d'interrogations quant à l'avenir du parc et de son périmètre : les communes pouvant à cette occasion maintenir ou pas leur adhésion à la charte. Autre élément de changement, la direction avait été

renouvelée en 2009 ainsi qu'une partie importante de l'équipe à la suite de départs à la retraite. Enfin, les modalités de financement des PNR avaient évolué depuis plusieurs années, accordant plus de poids au financement par projets. La Région Rhône-Alpes n'était plus la seule source de financement du Parc dans un contexte budgétaire dépeint par les acteurs comme « tendu ». Les montages financiers se complexifiaient avec des apports issus de plusieurs conventions et sources, l'Europe devenant un acteur majeur grâce aux projets LEADER. Cette complexification financière mettait en concurrence les acteurs environnementaux d'un même territoire (métropoles, parcs, associations, etc.) et renforçait l'importance de la communication de ces organisations pour obtenir des fonds (Kohlmann, 2016).

J'avais mis en place une méthodologie empirique, inspirée de l'ethno-sémiotique. Elle avait consisté en plusieurs observations participantes (réunions d'équipe, animations, conférences, relations presse, etc.), en 25 entretiens semi-directifs et en la constitution d'un corpus documentaire qui tenait compte des modalités d'entrée des documents dans celui-ci. Les supports documentaires, majoritairement issus de la communication institutionnelle du PNR du Pilat, étaient indexés systématiquement : lieu de collecte, date, situation de don ou de recueil, accompagnement d'un point particulier du discours d'un acteur, etc. afin d'obtenir un ensemble de métadonnées significatives et exploitables.

L'analyse de ce corpus hétérogène avait fait apparaître une dissension importante à l'intérieur des équipes. Celle-ci faisait s'affronter des valeurs personnelles ou issues d'une forme de tradition professionnelle dans des profils de type « chargé.e de mission environnement » et des attentes croissantes de l'institution PNR à l'égard de sa stratégie de communication, notamment en termes d'image dans un contexte de plus en plus concurrentiel. Je retrouvais dans ce constat des éléments proches du travail de Babou et Le Marec (2008) mené dans des institutions scientifiques qui souligne comment valeurs, représentations et identités professionnelles entrent en confrontation lors de l'arrivée de nouvelles attentes institutionnelles et sociales.

Je commencerai par présenter le cadrage méthodologique et théorique qui soutient cette présentation. L'ouvrage de Nathalie Heinich (2017) permet de travailler précisément grâce à la notion de registres de valeurs. Je la mettrai en application ici à l'aide d'une méthodologie qui essaye d'entendre ce qui n'est pas dit de façon explicite. Une fois ces éléments de cadrage posés, l'analyse de mon corpus d'entretiens mettra en lumière ces dissonances entre registres. Enfin, les deux principales conséquences organisationnelles de ces dissonances seront présentées : la question de l'engagement collectif et celle de l'isolement de la chargée de communication.

## Implicite et dissonance : lecture des valeurs professionnelles et personnelles

### *Les apports des « registres de valeurs » dans la compréhension de l'implicite*

Dans un précédent article, j'expliquais les écarts identitaires produits par l'arrivée de la communication à partir d'un rapport double à la nature, construite dans nos sociétés naturalistes (Descola, 2005) entre le sujet et l'objet, entre l'émerveillement et la ressource (Kohlmann, 2017). Mais cette division ne permet pas à elle seule de comprendre les positionnements exprimés par les acteurs. C'est pourquoi je travaillerai ici autour de la notion des valeurs.

Ainsi, comme l'identité définie dans une perspective dynamique, les valeurs s'appréhendent comme « [non pas] créés *ex-nihilo*, mais reconfigurées et mises à l'épreuve à partir de corpus existants ; et elles sont non pas le produit du libre jeu des individus, mais fortement contraintes par des institutions, des régulations, des cadres cognitifs, juridiques, administratifs, relationnels, etc. » (Heinich, 2017 : 104). Poser cette pluralité des valeurs portées par chaque individu et à l'intérieur même de chaque organisation permet d'observer leur coexistence, parfois sans heurt, parfois dans la contradiction. En proposant sa grammaire axiologique, Nathalie Heinich gradue les difficultés de résolution de conflits. Ceux s'attachant aux critères étant, selon elle, plus facilement solubles que les différends qui portent sur les registres de valeur. Ainsi l'auteure (*ibid.* : 290) tire de nombreux exemples du domaine de l'Art et explique qu'il est plus aisé de communiquer sur des désaccords qui s'inscrivent dans un même registre (par exemple le registre esthétique : sur quels critères définir le beau ?) que sur des différends qui concernent les registres eux-mêmes (par exemple est-il primordial que telle œuvre soit reconnue comme belle selon le registre esthétique ou qu'elle ait une valeur financière selon le registre économique ?).

Ces registres de valeur permettent la mise en évidence de « raisons axiologiques sous-jacentes à des controverses peu accessibles à la construction d'un accord, parce que motivées non seulement par des conflits de critères ou de valeurs mais, plus profondément, par des conflits de registres de valeurs. » (*ibid.* : 246). Ils relèvent de l'implicite, de ce qui est difficilement exprimable et identifiable par les acteurs, et c'est en quoi ils peuvent apporter un jour intéressant dans la compréhension de cette dissonance entre communication et nature. En effet, la coexistence de registres de valeurs hétérogènes dans une même situation d'évaluation relève de la « dissonance axiologique » (*ibid.* : 278). Certains registres s'avérant incompatibles comme les registres éthique et économique, pur et fonctionnel, esthétique et civique, etc.

Enfin, le statut des objets-frontières les porte à être par nature plus sujets à porter des différends et à faire s'affronter des registres de valeur opposés car ils sont situés à l'intersection de plusieurs domaines. L'environnement

répond à cette définition de l'objet-frontière<sup>1</sup> puisqu'il permet la rencontre de différents champs, de pratiques, de savoirs, etc. : « Comment s'orienter dans l'objet "environnement" étant données sa plasticité, son ouverture, sa complexité et sa difficile délimitation ? » (D'Almeida, 2005 : 12).

### **Comment appréhender l'implicite ? Éléments de méthodologie**

Si mon guide d'entretien se construisait essentiellement autour de la question suivante : « Pourriez-vous me décrire votre travail actuel ? », il n'en est pas moins vrai que je me suis présentée comme une chercheuse en sciences de l'information et de la communication. Cette affirmation de mon propre statut a créé un cadre sous-jacent implicite à mon entretien, bien que celui-ci ne comprenne pas de question directe sur la communication. Les personnes interrogées présupposaient que ce qui m'intéressait, c'était la communication, et de là j'ai pu recueillir un ensemble d'opinions à ce sujet.

En ne demandant pas ce qu'était la communication pour eux, mais en les laissant exprimer, ou pas, leurs opinions, j'ai recueilli un matériau différent de celui obtenu par un questionnaire plus directif. Moins présentes, plus isolées et moins canalisées, ces expressions spontanées d'opinion me semblent avoir un poids plus fort que si elles avaient été expressément sollicitées. La prise de position, qu'elle soit clairement exprimée ou qu'elle transparaisse à la périphérie du discours, participe de la définition de l'identité du sujet (Goffman, 1973) et à la cohérence de celle-ci : « cohérence vis-à-vis de l'ensemble des positions par lesquelles se définit le sujet ; cohérence vis-à-vis des positions prises par des personnes de référence, à travers lesquelles se définit la relation au groupe ; cohérence, enfin, vis-à-vis des positions précédemment occupées dans le temps » (Heinich, 2017 : 44).

Cette opinion spontanée est plutôt considérée comme relevant du privé, du non-exprimable en public comme le montre le nombre important de déclarations faites en « off » : demandes d'éteindre momentanément l'enregistrement, de « faire attention » lors de mes restitutions, etc. Elle apparaît en filigrane de ma recherche, pas toujours de manière très explicite ou exprimable. Elle se lit également dans les observations de terrain et dans la mobilisation, ou pas, des documents de communication lors des entretiens<sup>2</sup>.

Enfin, l'appréhension de ce *difficilement-dit* a également été permise par deux figures pour lesquelles le rejet de la communication a été énoncé

1. La définition de l'objet-frontière (*boundary object*) s'appuie sur les travaux de Star et Griesemer (1989). Elle permet de qualifier des objets (artefacts) qui permettent un pont, un espace de rencontre, de coopération, d'échange entre des acteurs issus de mondes sociaux différents (Trompette et Vinck, 2009).

2. La prise en considération des conditions d'entrée des documents dans le corpus apparaît alors comme un indice du rapport entretenu avec les documents et actions de communication du PNR.

clairement et qui ont permis une relecture des autres contenus d'entretiens. La première figure est celle du chargé de mission agriculture, figure de *l'explicite impliqué* : « je n'aime pas la communication ». La deuxième figure est celle du chargé de mission tourisme, *l'explicite détaché* : « ils n'aiment pas la communication ». Je détaillerai dans la partie suivante comment ces chargés de mission expriment tout haut des désaccords de registre de valeur partagés par un grand nombre d'acteurs du parc.

## Les différents registres mobilisés par les acteurs

### *Apports préalables de l'analyse quantitative sur les écarts lexicaux*

Les entretiens semi-directifs ont été retravaillés et codés afin de pouvoir être analysés avec le logiciel IRAMUTEQ. J'ai retiré mes propres interventions, ainsi que l'ensemble des didascalies que j'avais pu saisir (paraverbal, contexte, etc.). Cela a donné un ensemble de 25 textes bruts que j'ai codé avec 3 critères : année, rôle, mission. Le rôle a été divisé en 6 sous-catégories : personnels du parc, élus du parc, membres d'association, personnels de l'office de tourisme, membres de la Fédération des parcs naturels de France et enfin élus de la Région. Les missions ont été divisées en 8 : agriculture, architecture, chasse, communication, direction, nature<sup>3</sup>, valorisation et aménagement du territoire et enfin tourisme.

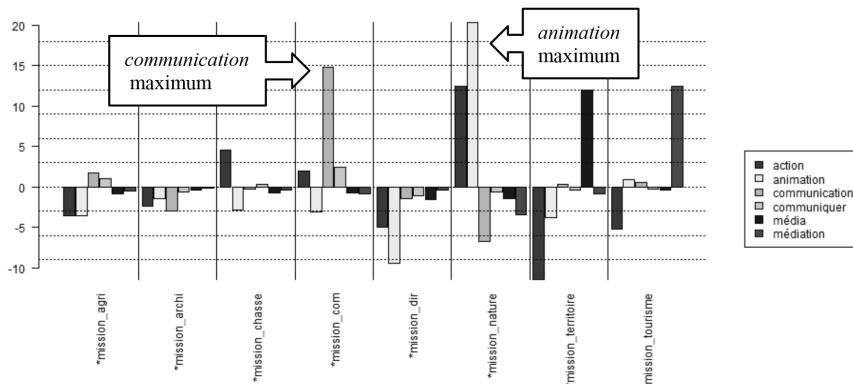
Ce travail a été réalisé afin de pouvoir relancer des analyses automatiques sur ce corpus d'entretiens ultérieurement sans avoir à modifier nécessairement le codage mis en place. Dans l'analyse menée ici, les années de réalisation d'entretien ne sont pas prises en compte et ce sont surtout les registres de langage entre les missions nature et communication qui seront étudiés.

Cette analyse permet de mettre en lumière un ensemble de points importants au niveau des registres lexicaux utilisés par les acteurs, le plus évident étant le vocabulaire retenu, en fonction des missions à assumer.

---

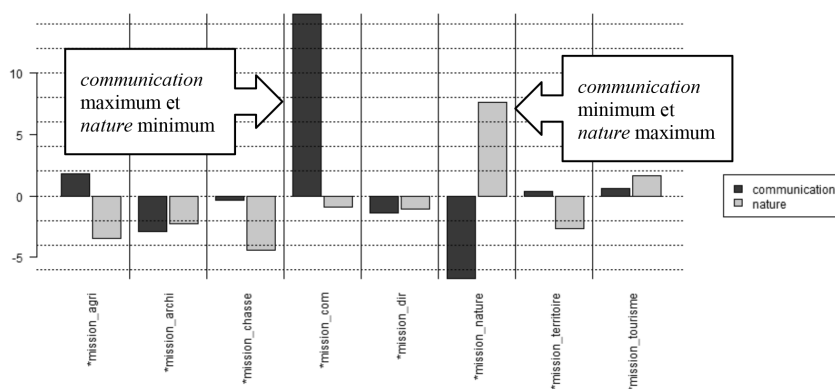
3. Elle regroupe sous un même ensemble des postes liés à Natura 2000, à la biodiversité, à la gestion des milieux naturels.

**Tableau 1 - Analyse des spécificités lexicales par type de mission**



Le terme de « communication » est employé régulièrement par les personnes en charge de la mission de communication (élu et chargée de mission) tandis qu'il est comparativement très absent du registre des personnes en charge des questions de « nature ». Ces dernières lui préfèrent le terme d'« animation » ou encore d'« action ». De la même manière, si on compare l'usage des termes de « communication » et de « nature » entre les différentes missions, on constate que le premier est utilisé majoritairement (et presque exclusivement) par les personnes en charge de la communication et que celui de « nature » l'est par les personnes qui portent cette mission (voir tableau 2). Dans cette dernière catégorie, « communication » et « nature » s'inscrivent en miroir : terme le plus utilisé et le moins utilisé par rapport aux autres missions.

**Tableau 2 - Analyse des spécificités lexicales par mission pour les termes « communication » et « nature »**





On peut d'ores et déjà visualiser l'écart dans le langage entre les missions de nature et celle de communication. Il est d'autant plus intéressant que le guide d'entretien était identique pour chacune des personnes interrogées et qu'aucune question ne portait explicitement sur la communication ou sur la nature. C'est donc bien le poste occupé qui semble avoir orienté les thématiques abordées et les champs lexicaux favorisés. Une analyse plus détaillée et qualitative des entretiens permet alors de travailler sur les registres de valeurs présents et sur les dissonances entre eux.

### **Analyse qualitative : extraits d'entretiens et mise en lumière des registres**

Revenons à la figure de *l'explicite impliqué* qui est celle du chargé de mission agriculture. Son cas est d'autant plus particulier que l'opinion qu'il exprime est complètement spontanée puisque c'est dès mon arrivée dans son bureau, avant même que je ne pose une question, qu'il commence :

Je suis très, comment on va dire ? Très récalcitrant à la com'. Au sens de la com', quoi. Je suis quelqu'un de très communicant. J'aime bien la relation aux gens quoi, mais je déteste tous les artifices de la communication. On va faire de la com', quoi, faire des plaquettes, des infos, des machins, des trucs, des communiqués de presse. Je déteste ça, parce que je trouve que c'est mettre une belle pelure sur un truc qui est bancal.

Au-delà de la force d'expression de son opinion (« je déteste »), il est intéressant de se positionner sur le plan des registres de valeurs. S'il repousse les valeurs de la communication c'est ici au nom d'un registre du pur, de l'authentique auquel la communication ne répond pas selon lui (« artifices », « belle pelure »). La communication est renvoyée à un registre technique et fonctionnel (« faire des trucs »). La communication c'est le support et le modèle émetteur/récepteur/message issu de la théorie mathématique de la communication dont le modèle est très présent chez les acteurs (Kohlmann, 2016).

Autre figure, celle du chargé de mission tourisme, comme *explicite détaché*, lorsqu'il se prononce sur la position et les valeurs de ses collègues :

C'est une caractéristique de ce monde-là d'avoir un problème avec ces questions de communication. Des positions d'attirance et de rejet qui sont assez compliquées à gérer parce qu'on est persuadé que c'est un outil incontournable et à la fois on ne le supporte pas ! Et de se dire « on est obligé » ! Et du coup ça me rend fou parce que je ne trouve pas ça professionnel d'y aller à reculons. [...] Soit tu ne l'acceptes pas et dans ce cas-là tu développes d'autres dispositifs pour faire partager ton truc, autre chose que des outils de communication et une politique de com'. Sois-tu te dis que tu en as besoin et dans ce cas-là tu acceptes, tu essayes d'en comprendre les rouages, le modus operandi et c'est là qu'on y arrive. Oui. L'espèce d'attirance-répulsion elle est forte.

Ici encore la communication est renvoyée au registre fonctionnel et technique (« outil incontournable », « être professionnel ») et on voit que ce n'est pas sur ce registre de valeur que se situent les acteurs : ils ne renient pas que la communication ait une valeur fonctionnelle ou technique, mais se situent ailleurs. C'est dans cet ailleurs que se joue la dissonance, dans leur positionnement dans les registres affectif, éthique ou épistémique (« faire partager ton truc »).

Autre exemple qui montre que c'est bien au niveau des registres de valeur que se situe cette dissonance et pas au niveau des critères de valorisation, la directrice du PNR me confiait en entretien que selon elle toutes les espèces devraient avoir la même valeur mais que communiquer sur l'ordinaire est dur. Pour elle « éliminer une espèce c'est comme de tuer sa grand-mère ». Elle précisait plus loin que de plus en plus une valeur financière est accordée aux espèces. Elle s'interrogeait alors sur les méthodes qui pourraient être retenues pour sensibiliser à la question environnementale : « On se demande si on n'est pas obligé d'emprunter des méthodes liées à l'économie pour arriver à faire passer un message » (Kohlmann, 2016 : 224). Dans cet échange, on voit s'affronter les registres de valeurs économique, fonctionnel, technique dans lesquels elle insère la procédure d'évaluation de la communication et les registres du pur, de l'éthique, de l'affectif dont elle se sert pour définir les valeurs à attribuer à la nature.

En reprenant l'ensemble des extraits d'entretiens qui portent les traces de cette dissonance, on arrive à catégoriser de façon très tranchée les registres de valeur mobilisés pour les objets « communication » et « nature ».

**Tableau 3 - Reprise des principaux registres de valeurs identifiés par Nathalie Heinich et leur répartition dans le cadre des entretiens menés**

La communication	La nature
Registre fonctionnel (utilité)	Registre du « pur » (authentique)
Registre technique (efficacité)	Registre mystique (foi, spirituel)
Registre réputationnel (renommée)	Registre épistémique (savoir, vérité)
Registre économique (argent)	Registre éthique (morale)
	Registre affectif (sentiment)
	Registre esthétique (beauté)
	Registre domestique (lien)

On retrouve à travers ce tableau qui représente les registres de valeurs associés à la communication différents phénomènes de mise à distance de pratiques repoussées à la périphérie (Kohlmann, 2016) : la communication comme « artifice du politique » et rapprochée des préoccupations électoralistes des élus (registre réputationnel), la communication comme « symbole

suprême de la société de consommation »<sup>4</sup> (registre économique), la communication comme « outil » (registre technique), etc.

## Les conséquences organisationnelles de ces dissonances

### *La question de l'engagement des acteurs : raisons évoquées et registres sous-jacents*

Ces dissonances fortes entre des registres de valeur perçus comme incompatibles impactent l'implication des acteurs dans le travail de communication du PNR. Sans refuser de participer à celui-ci, puisque c'est une nouvelle mission pour le parc, affichée explicitement sur la scène publique et notamment dans les axes de la charte du parc, le manque de conviction des acteurs est évident. La communication est perçue comme extérieure aux fonctions des personnels du parc, comme ne faisant pas partie de leurs compétences de base. La raison affichée pour expliquer leurs réticences, c'est que la communication, ils « ne savent pas faire », « ce n'est pas le métier au départ ». On déplace le différend de registre des valeurs sur le plan des compétences professionnelles pour l'autoriser publiquement. Si on fait à reculons de la communication, c'est parce que c'est « un exercice difficile », « c'est complexe », etc.

Autre raison exprimée pour justifier un engagement moindre, c'est le temps à consacrer à cette tâche nouvelle. Extrait entretien avec la chargée de mission Natura 2000 :

Nous quand on parle de com', souvent c'est pfff... ça nous prend du temps, c'est du temps que je ne peux pas passer sur le terrain avec un agriculteur... Mais de plus en plus, je crois que plus tu touches une personne et plus ça multiplie le réseau... Mais ce n'était pas le métier.

Dans cet extrait d'entretien, on peut percevoir le mouvement de balance entre l'idée de perte de temps et les tentatives de lissage pour se convaincre de la nécessité de la communication : « de plus en plus, je crois ». Mais malgré cet affichage du temps comme difficulté, on peut encore trouver en filigrane des traces de registres de valeurs antagonistes : registre domestique (« être sur le terrain avec un agriculteur ») et registre réputationnel (« ça multiplie le réseau »). L'attitude relativement réfractaire des équipes à l'égard de la communication introduit une ambiguïté dans les actions menées avec l'idée sous-jacente qu'il faudrait bien « en passer par là » pour réaliser des objectifs moralement plus nobles.

---

4. Extrait de l'entretien mené avec le chargé de mission tourisme.

### ***La com' au sens de la com' : isolement de la chargée de communication***

En définitive, la communication est personnifiée par la chargée de mission communication. C'est elle qui est identifiée par les autres acteurs comme référente et qui a porté la montée en professionnalisation de la communication du parc, qui a formé ses collègues au plan de communication. Sa position est-elle pourtant claire et légitimée au sein de la structure ? On peut en douter au regard de l'extrait d'entretien suivant :

Non, on ne peut pas dire que c'est la collègue avec laquelle je suis le plus en lien. Mais effectivement ponctuellement sur des plans de communication, voilà, je vais, elle m'a briefée un peu là-dessus donc j'ai une vue... et puis elle avait dû travailler sur un plan de communication quand elle est arrivée donc à l'échelle du parc. Donc c'est vrai, identifier la cible, le message, le support, le « nanana »... donc on va dire que oui je suis amenée à travailler avec elle soit pour lui demander conseil soit... ben comment communiquer au mieux sur... Parce que toutes nos actions il y a un volet communication. (La chargée de mission Pôle Milieux naturels).

En terminant la liste des apports de la professionnelle de la communication par « nanana », la chargée de mission paraît accorder une importance moindre à ces compétences. Ce positionnement fait apparaître une des faiblesses du chargé de communication dans les organisations : leurs savoir-faire peu différenciants (Dupouy, Fenot et Fukuhara, 2015)<sup>5</sup>. Le positionnement de la chargée de communication paraît assez isolé. Elle est apparentée à un outil mis au service de ses collègues. Elle-même se définit en partie à travers son rôle de vérification de la conformité des actions mises en place par ses collègues :

Quand ils ont des questions, je reste à leur disposition pour en parler librement. On construit ça jusqu'au bon à tirer où là ils viennent me voir quand même pour que je vérifie si ça va bien, si c'est bien dans la ligne de communication du parc. Et en termes de visuel par rapport à la charte graphique, au logo du parc, à la présence des financeurs qui soient bien nommés, voilà, il y a un certain nombre de choses qui sont de mon domaine à vérifier. (La chargée de communication lors d'un entretien où elle décrit son travail avec ses collègues).

Ce positionnement final de vérification et de support renforce les représentations de la communication comme une technique à maîtriser et à mettre en place. Les aspects stratégiques de son poste semblent avoir été

---

5. Les autres faiblesses identifiées sont le rôle central de la relation au dirigeant, la multiplicité des parcours de formation et des collectifs de travail peu stabilisés (Dupouy, Fenot et Fukuhara, 2015).

déportés pour impliquer plus largement l'équipe comme le montre la précision faite par la directrice du PNR :

C'est [...] qui est responsable de la com' mais je suis son supérieur hiérarchique direct entre guillemet, donc là on définit ensemble des actions... après, bien sûr, ce n'est jamais que moi et elle ! L'implication de l'équipe sur les choix et puis on a une commission d'élus qui s'occupent des questions de communication interne et externe.

Cette place mal définie du poste de chargée de communication du parc se lit également au travers de l'organigramme. Si en 2005, le poste était intégré à une cellule Communication dédiée avec un responsable et deux chargées de mission, en 2009<sup>6</sup> ce n'est déjà plus le cas et la communication est rattachée à une cellule Systèmes d'information. En 2013, année de validation de la charte, la communication appartient à un vaste ensemble : le Pôle Moyens généraux, dans une cellule Ressource, juxtaposée aux cellules Administrative et Technique. Enfin, en 2018, elle intègre le pôle Expertise transversale. Elle y est séparée des missions de sensibilisation, participation citoyenne et s'élargit à l'événementiel et à l'infographie<sup>7</sup>. Ce choix acte ainsi la division implicite portée par les acteurs et renforce encore, si besoin est, son inscription dans des registres techniques, fonctionnels, économiques et réputationnels.

## Conclusion

La communication enlève-t-elle sa noblesse à un idéal de protection de la nature et porte-t-elle en elle-même la corruption de la dimension éthique ? Cette conception implicite impacte en tout cas la communication du PNR. Elle freine la participation de l'ensemble de l'équipe aux projets de communication et rend la position de la chargée de communication inconfortable. En se penchant sur les registres de valeurs mobilisés pour la nature et pour la communication, on peut comprendre que les différends qui existent ne sont pas ouvertement exprimés mais relèvent de l'implicite. C'est à travers les figures de l'*explicite impliqué* (le chargé de mission agriculture) et de l'*explicite détaché* (le chargé de mission tourisme) que cette opposition se verbalise. Ce qui est ouvertement affiché : difficultés, manque de compétences, manque de temps, n'est en définitive que la partie exprimable publiquement qui permet d'expliquer les réticences des acteurs.

L'autre modalité pour échapper à cet écart entre registres est de redéfinir la « vraie » communication comme relevant cette fois-ci de registres supportables : la sensibilisation, l'échange et la médiation. Dans l'analyse

---

6. 2009 correspond à l'année de changement de direction du parc.

7. Voir : <http://www.parc-naturel-pilat.fr/le-parc-naturel-regional/des-hommes-et-des-femmes/lequipe-technique/> (Consulté le 13/11/2018).

qualitative des entretiens, on peut lire « la reconstruction d'une identité collective autour de la communication comme médiation, appropriée par les acteurs au quotidien, mise en opposition à la figure solitaire de la chargée de communication et sa communication professionnelle » (Kohlmann, 2016 : 201). Et ce lissage des oppositions entre registres de valeurs non compatibles ne fait en définitive qu'accentuer la relégation « ailleurs » de la communication institutionnelle, outil au service de l'image du PNR, technique qui doit faire la preuve de son efficacité et de son expertise. La question du non-dit, des éléments relégués à des possibilités d'expression dans des sphères privées, semble à creuser ici pour mieux comprendre comment cette partie « obscure » de la communication se construit, se partage et se maintient à l'intérieur d'une organisation.

### Références bibliographiques

- BABOU Igor et LE MAREC Joëlle (2008). « Les pratiques de communication professionnelle dans les institutions scientifiques : processus d'autonomisation », *Revue d'anthropologie des connaissances*, mai, vol. 2, n° 1, pp. 115-142. En ligne : <https://www.cairn.info/revue-anthropologie-des-connaissances-2008-1-page-115.htm?ref=doi> (consulté le 13/11/2018).
- D'ALMEIDA Nicole (2005). « De l'environnement au développement durable, l'institution d'un objet et la configuration d'une question », *Communication et organisation*, janvier, n° 26, pp. 12-24. En ligne : <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/3268> (consulté le 13/11/2018).
- DACHEUX Éric (1997). « Greenpeace : entre médias, espace public et marché, quelle logique communicationnelle ? », *Hermès*, vol. 1, n° 21, pp. 191-201.
- DESCOLA Philippe (2005). *Par-delà nature et culture*, Paris : Gallimard.
- DILLIERE-BROOKS Stéphanie (2008). « L'image des organisations humanitaires à l'épreuve des pratiques de communication : vers des structures hybrides », *Communication et organisation* décembre, n° 34, pp. 24-37. En ligne : <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/557> (consulté le 13/11/2018).
- DUPOUY Stéphanie, FENOT Philippe et FUKUHARA Ken (2015). « Communicants : une théorie de la contorsion ? », *Sociologies pratiques*, mars, n° 30, pp. 63-72. En ligne : <https://www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2015-1-page-63.htm> (consulté le 13/11/2018).
- GOFFMAN Erving (1973). *La Mise en scène de la vie quotidienne*, Paris : Éditions de Minuit.
- HEINICH Nathalie (2017). *Des Valeurs : une approche sociologique*, Paris : Gallimard.
- KOHLMANN Émilie (2016). *Communication environnementale et biodiversité dans le Parc naturel régional du Pilat*, thèse de doctorat Sciences de l'Information et de la Communication. Saint-Etienne : Université de La Réunion. En ligne : <http://www.theses.fr/2016LARE0002> (consultée le 13/02/2019).
- KOHLMANN Émilie (2017). « Gérer/aimer : communication et nature dans le parc naturel régional du Pilat », *Questions de communication*, vol. 32, no 2, pp. 51-74. En ligne : <https://www.cairn.info/revue-questions-de-communication-2017-2-page-51.htm> (consultée le 13/02/2019).

- LÖWY Michael et RODARY Estienne (2010). « La publicité nuit gravement à la santé de l'environnement », *Écologie & politique*, vol. 39, n° 1, pp. 11-23. En ligne : <https://www.cairn.info/revue-ecologie-et-politique1-2010-1-page-11.htm?ref=doi> (consulté le 13/11/2018).
- PASCUAL ESPUNY Céline (2008). « Comment les organisations se saisissent-elles de l' "image verte" ? », *Communication et organisation*, décembre, n° 34, pp. 39-52. En ligne : <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/572> (consulté le 13/11/2018).
- STAR Susan Leigh et GRIESEMER James (1989). « Institutionnal ecology, "Translations", and Boundary objects: amateurs and professionals on Berkeley's museum of vertebrate zoologie », *Social Studies of Science*, vol. 19, n° 3, pp. 387-420 (consulté le 13/11/2018).
- TROMPETTE Pascale et VINCK Dominique (2009). « Retour sur la notion d'objet-frontière », *Revue d'anthropologie des connaissances*, juin, vol. 3, n° 1, pp. 5-27. En ligne : <https://www.cairn.info/revue-anthropologie-des-connaissances-2009-1-page-5.htm> (consulté le 23/01/2020).
- WOLTON Dominique (2015). « Défense et illustration des sciences de la communication », *Hermès*, juin, n° 71, pp. 13-21.

# Face aux injonctions contradictoires, l'inter-organisationnel comme ressource

*Anja MARTIN-SCHOLZ et Anne MAYÈRE*

## **Résumé**

Dans cette communication, il s'agit de montrer comment l'inter-organisationnel autorise des formes d'ambiguïté, de dissimulation, et ouvre sur des ressources en termes de légitimation et d'autorité. Cette communication prend appui sur l'analyse de quelques épisodes caractéristiques d'une collaboration inter-organisationnelle entre des agents de différents services de l'État et d'un organisme de recherche, visant à construire un module de formation, dans un contexte de politiques publiques comportant des injonctions contradictoires.

Mots-clés : collaboration inter-organisationnelle, autorité, auteurité, processus communicationnels.

## **Abstract**

This communication shows how interorganizational collaboration authorizes forms of ambiguity, of dissimulation, and opens on resources in terms of legitimation and authority. This paper is based on the analysis of some characteristic episodes of an interorganizational collaboration between agents of different State services and a research organization, in a context of public policies with contradictory injunctions.

Keywords: interorganizational collaboration, authority, communicational process.



## Introduction

Dans un contexte de plus en plus imprégné par l'idéologie managériale (Boussard, 2008) promouvant à la fois la transparence et la rationalité mais aussi la mise en place de collaboration, il nous semble pertinent de questionner la relation entre collaboration inter-organisationnelle et ambiguïté. Dans le cadre de ce chapitre, il s'agit de montrer comment les collaborations inter-organisationnelles autorisent des formes d'ambiguïtés et de dissimulation ; ces dernières constituant alors non pas un « obstacle » à la communication mais pouvant participer au travail du sens (Mayère, 2016).

À travers l'étude d'une collaboration inter-organisationnelle initiée par des agents de services déconcentrés de l'État confrontés à des injonctions contradictoires (de Gaulejac et Hanique, 2015 ; Dujarier, 2015), il s'agit de montrer que ce projet inter-organisationnel a permis aux agents concernés de constituer des ressources en termes d'argumentation, et de légitimation. Ces ressources ont été développées en jouant de l'ambiguïté et du flou, favorisés par ces configurations organisationnelles, et en mobilisant des formes de dissimulation temporaires. Le projet a été élaboré dans une ambiguïté à la fois subie et construite, les acteurs impliqués n'ayant de cesse à la fois de maintenir leurs hiérarchies à distance tout en cherchant des formes de mandats auxquels rattacher ce projet.

Dans le cadre de cette communication, nous nous concentrerons sur certains épisodes caractéristiques de la façon dont l'inter-organisationnel est mobilisé dans ce qu'il permet comme combinaison d'ambiguïté, de dissimulation, et comme construction de légitimité, d'autorité, de mise en visibilité de ce qui est progressivement constitué. Nous montrerons que l'ambiguïté et la dissimulation sont également à l'œuvre entre groupes d'agents parties prenantes du projet ; elles constituent des formes d'appui pour faire face aux tensions. Nous verrons enfin comment elles influent sur l'orientation du projet, jusqu'à se refléter dans un « corrigé » qui maintient l'ambiguïté d'un choix à la fois occulté et pris en dépit des orientations affichées.

## L'inter-organisationnel comme lieu de mise en tension et d'ambiguïté

Si les modalités de la « collaboration » se voient de plus en plus étudiées (voir le numéro 55 de la revue *Communication & Organisation*), les collaborations inter-organisationnelles restent encore peu étudiées, en particulier dans le champ de la communication des organisations (Koschmann et Isbell, 2009 ; Koschmann et Laster, 2011). Néanmoins des chercheurs tels que Koschmann ont montré qu'il était pertinent d'étudier en tant qu'« organisation » ce qui se constitue ainsi entre plusieurs organisations. En effet, les collaborations inter-organisationnelles voient des organisations et des individus qui s'en réclament mettre en commun des ressources et des connaissances afin de pouvoir œuvrer dans une direction commune. Ainsi, au travers de

processus communicationnels, des acteurs *s'organisent* en vue de performer une action collective (Koschmann, 2013).

Ces organisations en devenir ont ceci de particulier qu'elles sont caractérisées par l'absence de relation marchande et par peu ou pas de relation hiérarchique. Il s'agit pour des organisations de partager des ressources et des connaissances en vue de la réalisation d'un objet en commun tout en respectant les intérêts et les motivations des différents acteurs individuels et organisationnels de la collaboration (Koschmann et Isbell, 2009).

Le fait d'agir en commun n'a rien d'évident. En effet, les acteurs impliqués ont des cultures, des préoccupations et des intérêts plus ou moins divergents. La définition de l'action à performer suppose que celle-ci puisse se faire, qu'il puisse y avoir une « finalité » à la collaboration, impliquant d'établir des choix entre les différentes préoccupations et objectifs portés par les acteurs participant à la collaboration. Ainsi, les acteurs participant à la collaboration inter-organisationnelle doivent constamment négocier une définition suffisamment large de l'action commune, afin de satisfaire les différentes parties prenantes, tout en la restreignant afin que ceux qui s'y engagent en perçoivent une forme de « faisabilité » (Koschmann et Laster, 2011).

De plus, pour que la collaboration se maintienne dans le temps, il faut que les acteurs y contribuent. Or, la collaboration inter-organisationnelle constitue un espace singulier dans la mesure où les acteurs s'ajustent mutuellement lors de réunions et à travers d'autres moyens de communication à distance, et où la majorité des tâches nécessaires à l'avancement de la collaboration est effectuée lorsque les membres sont de retour dans leur organisation de rattachement respective. Dès lors l'accomplissement de ces tâches entre en compétition avec leurs activités quotidiennes. Par conséquent cet espace de négociation doit à la fois s'assurer de la contribution des acteurs – que ceux-ci aient l'impression que « ça avance » – et continuer de capter leur intérêt et leur permettre de partager leurs préoccupations et leurs interrogations. Ainsi, les réunions doivent à la fois être le lieu où les acteurs rendent compte de l'avancement de leurs tâches mais aussi permettre à chacun de s'exprimer et de conforter son intérêt pour le projet.

Ainsi, l'étude de l'inter-organisationnel permet de mettre au jour des *tensions organisationnelles*, qui ne doivent pas être perçues comme des « obstacles à l'avancement » de la collaboration mais comme constitutifs des processus organisants à l'œuvre au travers de la construction de cet espace (Koschmann et Laster, 2011).

Les collaborations inter-organisationnelles sont aussi un espace marqué d'ambiguïté dans la mesure où ce ne sont pas nécessairement des responsables expressément mandatés par les instances des organisations qui sont assis autour de la table, mais des individus qui tentent de parler en leur nom tout en ayant à leur rendre des comptes sur ce qui fait l'objet d'investissement en temps et en attention. Ces individus ne sont pas de simples ventriloques

(Cooren, 2010) de l'organisation ; ils interprètent, traduisent les objectifs de l'organisation au sein de l'organisation, selon leurs propres intérêts, motivations et connaissances. Cette ambiguïté possible entre les individus et leur organisation est d'autant plus susceptible d'exister que ces individus lors des réunions de collaboration se situent hors de l'organisation, de ses agendas pré-définis et de son contrôle direct.

Dans la suite de cette communication, nous proposons de montrer à travers l'étude d'un cas particulier comment des acteurs participant à une collaboration inter-organisationnelle tentent de répondre à un ensemble d'injonctions paradoxales (de Gaulejac et Hanique, 2015 ; Dujarier, 2015) malgré, ou surtout grâce, aux tensions organisationnelles et aux ambiguïtés constitutives de ces collaborations.

### **La construction d'un module de formation comme réponse à des injonctions contradictoires**

Notre communication prend appui sur un travail de thèse, dont l'objet d'étude était le suivi de la constitution d'une collaboration inter-organisationnelle par des agents de services déconcentrés de l'État, afin de pouvoir faire face à des injonctions contradictoires, notamment en aménagement du territoire. En l'occurrence, ces agents doivent traiter une pluralité et une complexité d'enjeux toujours plus grandes, que ces enjeux soient renouvelés (alimentation) ou nouveaux (environnement, paysage) (Lascoumes et Simard, 2011). Le contexte est celui d'une réorganisation des services de l'État qui vise à ce que ces derniers se concentrent sur des fonctions de stratégies, de pilotage à distance mais aussi de contrôle et d'évaluation (Bezes, 2005). Il en résulte pour les agents une capacité d'agir qui se recentre sur un rôle d'information auprès des élus des collectivités territoriales sur les différents enjeux attachés à leur territoire, et de validation in fine des plans d'aménagement votés par ces collectivités, sans pouvoir intervenir dans le cours de leur élaboration.

Notre objet d'étude se fonde sur l'observation d'une initiative menée sur une période de 2 ans et demi par des agents de différents services régionaux de l'État du Languedoc-Roussillon, et d'un laboratoire de recherche, visant à développer de nouvelles modalités d'agir à distance, par l'élaboration d'un module de formation. Si l'initiative visait en premier lieu à promouvoir la préservation de terres considérées comme « bonnes pour l'agriculture », l'enrôlement progressif de nombreux actants a conduit à l'inscription de nombreuses autres préoccupations et intérêts, transformant progressivement l'objet du module de formation, à savoir la construction d'une façon de « mieux » aménager le territoire.

Pour étudier ce terrain, nous avons adopté une démarche ethnographique (Grosjean et Groleau, 2013) afin de pouvoir faire la « biographie » de ce projet (Bonnot, 2015), que nous avons suivi de mai 2013 à décembre 2015,

date de l'envoi d'un « corrigé » à l'ensemble des participants à la première session de formation. Le matériel est constitué de 22 réunions qui ont été captées par enregistrements vidéo et/ou audio – ces derniers ont été retranscrits pour constituer un corpus de plus de 250 pages – ainsi que de dizaines de documents et d'une vingtaine de corpus de données mobilisées ou invoquées au cours de ces réunions.

### **Mise en scène et mise à distance des institutions**

Le projet de concevoir un module de formation a débuté à l'initiative personnelle de deux agents de la Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt (DRAAF)<sup>1</sup> du Languedoc-Roussillon et d'un agent de l'UMR TETIS<sup>2</sup>. Entre 2008 et 2010, ces agents avaient participé à un projet visant à concevoir des données qui permettraient de qualifier et de quantifier la « consommation » des espaces agricoles par l'urbanisation. À travers la construction de ces données et d'indicateurs associés, il s'agissait de faire partager la préservation des « meilleures » terres potentiellement agricoles vis-à-vis de l'urbanisation (Balestrat, 2011). Suite à une enquête montrant que ces données n'étaient pas utilisées selon l'objectif qui leur avait été attribué (Martin-Scholz *et al.*, 2013), ces agents ont décidé de construire un module de formation afin de favoriser une « meilleure » utilisation de ces données et de sensibiliser les acteurs de l'aménagement à la préservation des espaces agricoles.

Ces premiers acteurs enrôlés, les deux agents de la DRAAF, ont souvent revendiqué le fait que ce projet était mené à leur instigation. Ce faisant, il s'agissait pour eux de montrer qu'ils tentaient de se construire une nouvelle voie pour se faire entendre. En effet, ils ont aussi de nombreuses fois fait part de leur sentiment de n'être ni écoutés, ni soutenus à la fois par leur instance de tutelle, le ministère de l'Agriculture, et par leurs interlocuteurs sur le terrain, à savoir les agents des directions départementales des territoires. Néanmoins, pour « se faire entendre » et afin de légitimer ce projet et les ressources qu'il a engagé non seulement vis-à-vis des destinataires du module mais aussi vis-à-vis de leur organisme de rattachement (Benoit-Barné et Cooren, 2009), les deux agents de la DRAAF ont régulièrement tenté d'ancrer ce projet dans d'autres projets déjà validés par leur instance, tel l'atelier régional « consommation d'espace ». Cet atelier était un projet conjointement piloté par la DRAAF

---

1. La DRAAF est le service déconcentré en région du ministère de l'Agriculture, dont elle est chargée de faire appliquer les politiques. Elle peut également être amenée à réaliser (ou faire réaliser) un certain nombre d'études et de données concernant les domaines d'intérêts de son ministère.

2. L'Unité mixte de recherche Territoire, Environnement, Télédétection et Informations Spatiales est une unité de recherche spécialisée en imageries spatiales, dont une de ses composantes a une mission d'appui aux politiques publiques.

et la Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL)<sup>3</sup> du Languedoc-Roussillon et décrivait un certain nombre d'actions à mener, telle l'« Action 2 : formation », à laquelle a été rattaché le projet de formation des agents de la DRAAF et de TETIS.

Informé du projet de formation et de son inscription dans l'atelier régional, un responsable de la DREAL n'a pas reconnu les agents de la DRAAF comme suffisamment légitimes pour parler au nom des deux directions régionales sur un sujet concernant l'aménagement du territoire. Il a alors décidé d'inscrire des agents de la DREAL dans le projet.

À la suite de leur enrôlement, les agents de la DREAL ont également essayé de légitimer le projet de formation en l'arrimant à d'autres projets ou procédures. Ainsi, les agents de la DREAL ont rattaché ce projet à l'*Atlas des Paysages* qui avait été réalisé peu de temps auparavant. Ils ont aussi inscrit le module de formation comme une formation émanant du ministère de l'Environnement, définissant ainsi les destinataires comme étant uniquement des agents des Directions départementales des territoires (DDT)<sup>4</sup> contrairement à ce qui avait été pensé par les agents de la DRAAF et de TETIS au début du projet.

Dans le même temps, les agents de la DREAL ont exprimé les objectifs qu'ils poursuivaient au travers de ce projet. Un des objectifs avancés par les agents de la DREAL lors de leur inscription dans le projet de formation était « d'homogénéiser » la façon d'élaborer le *porté-à-connaissance* entre les différentes DDT de la Région. Le *porté-à-connaissance* est un document réalisé par les agents des DDT, en amont du processus *stricto sensu* d'élaboration de documents d'urbanisme ; il présente un certain nombre d'informations (contraintes réglementaires, informations démographiques, etc.) et signale les éléments dont les rédacteurs des futurs documents ne disposent pas mais qui sont considérés comme pertinents à prendre en compte.

Pour les agents de la DREAL impliqués dans le projet, la « bonne » façon d'élaborer le porté-à-connaissance consistait non seulement à identifier les données pertinentes pour la rédaction de documents d'urbanisme mais aussi à apporter des « éléments d'expertise ». À travers le projet de formation, les agents de la DREAL à la fois se sont cherchés une voie afin d'imposer

---

3. La DREAL est un service déconcentré de l'État en région sous la tutelle conjointe des ministères en charge de l'Écologie et de l'Aménagement du Territoire. La DREAL a les mêmes types de missions que ceux de la DRAAF mais sur les champs d'action de ses ministères de tutelle. Elle a également pour mission conjointement avec la DRAAF d'orienter, d'encadrer et de fournir un support méthodologique et technique aux DDT.

4. Les DDT sont issues de la fusion en 2010 des Directions départementales de l'agriculture et de la forêt (DDAF), sous la tutelle du ministère de l'Agriculture, et des Directions départementales de l'équipement (DDE), du ministère de l'Écologie et du Développement durable. Les DDT sont donc sous la tutelle de l'ensemble de ces ministères dont elles sont chargées de faire appliquer les politiques dans les départements.

une forme de standardisation de la rédaction des *portés à connaissance* ; ils ont également tenté de proposer des éléments de méthode pour que, lors de la rédaction de ces documents, les agents des DDT proposent aussi quelques analyses des territoires concernés en plus des données qu'ils fournissent.

À travers ces visées exprimées par les agents de la DREAL se dessine en creux une critique vis-à-vis de leurs institutions et de la réorganisation des services de l'État. En effet, la réorganisation des services de l'État a vu l'autorité du préfet de département se renforcer sur les services déconcentrés départementaux, tels les DDT, tandis que les DREAL ont vu leur influence diminuer. De plus, l'État se désengageant des fonctions opérationnelles de l'aménagement du territoire (Bezès, 2005), les services de l'État ne participent plus à l'élaboration stricto sensu des documents d'urbanisme.

Ainsi, à travers la mise en place de ce projet de formation nous observons une forme d'ambiguïté avec des agents qui critiquent leurs institutions et leurs orientations tout en les mettant en scène, en les ventriloquant afin de donner du poids à leur initiative. Ces agents se revendiquent comme appartenant aux services de l'État tout en critiquant leurs instances qui ne prennent pas en considération ce qu'ils estiment comme relevant de leurs « missions de services publics ». De ce fait, la constitution de cette collaboration inter-organisationnelle a permis aux acteurs impliqués de s'organiser dans un « entre-deux » où ils ont tenté de se construire une voie afin de mener à bien ce qu'ils ont considéré comme relevant de leur mission en tant qu'agent d'un service de l'État.

### **Ambiguïté et dissimulation entre les membres du projet**

Nous avons vu plus haut que les agents de la DREAL ne se sont inscrits que dans un second temps dans le projet initié par les agents de la DRAAF et de TETIS. Les agents de la DRAAF ont vu l'inscription de leurs homologues de l'aménagement comme légitimant leur discours auprès des agents des DDT ; car suite à la fusion des Directions départementales de l'agriculture et de la forêt (DDAF) avec les Directions départementales de l'équipement (DDE) ces agents de la DRAAF n'ont plus comme interlocuteurs départementaux, en ce qui concerne l'aménagement du territoire, des agents issus du ministère de l'Agriculture mais majoritairement des agents issus des DDE. Les agents issus des DDE et ceux de la DREAL ayant été sous la tutelle des mêmes ministères et pouvant voir leur carrière évoluer d'une direction départementale à une direction régionale, les agents de la DRAAF ont estimé que les agents de la DREAL partageaient avec les destinataires de la formation une même « façon de voir professionnelle » (Grosjean, 2014), les amenant à être plus « écoutés » par ces derniers. À l'inverse, les agents de TETIS se sont plutôt inquiétés de l'enrôlement des agents de DREAL dans le projet.

Lors de leur intégration dans le projet, les agents de la DREAL, du fait de leurs intérêts, ont enrôlé de très nombreuses données, amenant le projet à compter jusqu'à 17 corpus de données différentes. Face à cela, les agents de l'UMR TETIS ont très rapidement fait part de leurs craintes de voir leurs préoccupations – à savoir la préservation des terres potentiellement agricoles – être « diluées » dans l'ensemble des enjeux que souhaitaient inscrire les agents de la DREAL. Dans cette configuration présentant des tensions de logiques, et compte tenu de différentes évolutions intervenues tout au long du projet, les agents de la DRAAF et de TETIS se sont tout au long du projet ajustés mutuellement par mails ou par des réunions qui s'intercalaient avec celles communes avec les agents de la DREAL. Ces ajustements mutuels plus localisés visaient à consolider leur position vis-à-vis des agents de la DREAL, compte tenu de rapports de pouvoir plus favorables à ces derniers.

Au fur et à mesure de l'avancement du projet, devant les divergences de préoccupations entre les agents de la DRAAF et de TETIS d'un côté et les agents de la DREAL de l'autre, la décision a été prise de scinder le module de formation en deux parties, une première partie pilotée par les agents de TETIS et de la DRAAF et la seconde pilotée par ceux de la DREAL. Si cette division a été actée par les acteurs impliqués dans le projet, qui désignaient les deux parties par « partie DRAAF » et « partie DREAL », ils ont néanmoins tenté de maintenir une forme de cohérence, de lien, vis-à-vis des destinataires du module de formation. En effet, les deux parties ont été construites selon le même schéma : une journée par partie, dont la matinée a été consacrée à un « cours » et l'après-midi à des « travaux dirigés ». Lors des « travaux dirigés » les participants à la session de formation devaient travailler sur un cas particulier constitué de communes du nord de l'Hérault à l'aide de données fournies par les organisateurs de la formation. À l'occasion des travaux dirigés de la partie DRAAF, les participants devaient construire une carte des « enjeux agricoles » qui était supposée être réutilisée lors des travaux dirigés de la partie DREAL afin de confronter ces « enjeux agricoles » avec d'autres enjeux dans l'aménagement du territoire.

Par ailleurs, si le projet a été scindé en deux parties, il avait été néanmoins convenu que les éléments constituant la partie DRAAF seraient soumis à la discussion lors des réunions regroupant l'ensemble des participants du projet. Cette mise en discussion de leur contribution n'a pas été questionnée par les agents de la DRAAF. Ceux-ci considéraient les agents de la DREAL comme mieux à même de déterminer les éléments qui seraient les plus susceptibles de susciter l'intérêt et d'être appréhendables par les destinataires de la formation, à savoir les agents des DDT. De leur côté, les agents de la DREAL ont dissimulé les éléments qu'ils souhaitaient inscrire dans le module de formation en ne les soumettant pas à la discussion lors des réunions avec les agents de la DRAAF et de TETIS.

À travers ces trois dynamiques que nous venons de décrire, nous observons que si les collaborations inter-organisationnelles ne sont pas empreintes

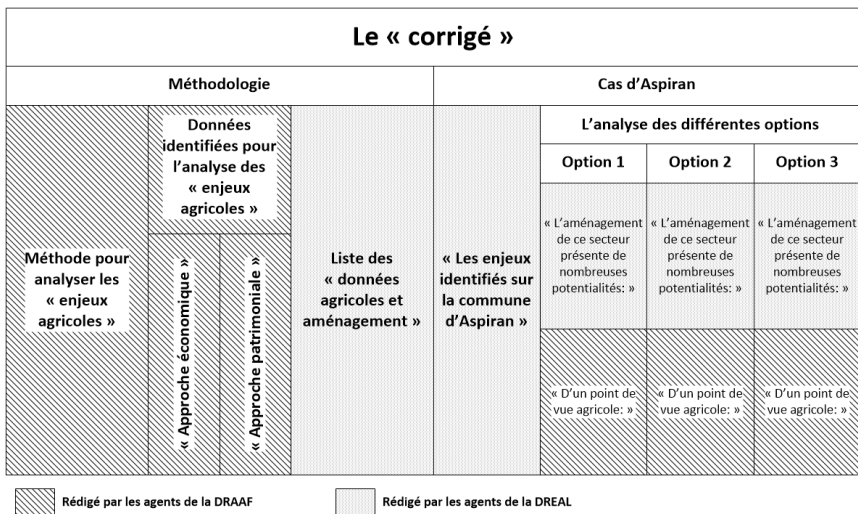


de relations hiérarchiques (Koschmann et Isbell, 2009), elles n'en sont pas moins soumises à des négociations d'autorité et de légitimité (Taylor, 2012). Ces dynamiques nous montrent que ces mises en tensions, ces jeux de dissimulation et la construction de compromis ambiguës ont permis au projet de perdurer dans le temps.

### Ambiguïté et occultation des choix dans le corrigé

À la suite de l'organisation d'une session de formation, l'ensemble des acteurs impliqués dans le projet a décidé de rédiger un « corrigé ». Ce document avait deux visées : résumer les éléments de méthodologie évoqués durant les « cours » de la session de formation et démontrer leur mise en application sur un cas particulier, à savoir la commune d'Aspiran. Cette commune a été choisie car elle a été considérée comme « représentative » des communes de la Région. À travers ce choix, il s'agissait pour les acteurs du projet de s'atteler à un cas symptomatique et symbolique, illustrant la restriction de leur capacité à influencer dans l'élaboration des documents d'urbanisme. Par le choix de cette commune, les acteurs souhaitaient en creux mettre en scène une « bonne » façon de faire de l'aménagement sur un territoire présentant différents éléments que les acteurs du projet considéraient comme contraire à un « bon » aménagement.

Figure 1 - Structure du « corrigé »



Nous avons résumé la structure du corrigé au travers de la Figure 1. Ce corrigé se présente comme une juxtaposition des différents éléments que chacun des acteurs impliqués souhaitaient y voir inscrits, et ce à différents niveaux. D'une part, les éléments rédigés par les agents de la DREAL et ceux



des agents de la DRAAF ne se répondent pas ; par exemple, le document présente deux listes de données qui ne regroupent pas exactement les mêmes corpus, ni les mêmes intitulés. D'autre part, les éléments de méthodes fondés sur des corpus de données présentés dans la première partie du document ne sont pas repris dans l'analyse du cas de la commune d'Aspiran.

Ainsi, alors que l'objectif du projet de formation était, pour les agents de la DRAAF, la préservation de terres considérées comme les « meilleures » pour la culture de céréales, l'option retenue comme la « bonne » dans le cas d'Aspiran est celle qui « consommerait » le plus de ces sols. Ce choix s'est construit non pas à partir des données et des éléments de méthode présentés dans la première partie du « corrigé », mais en référence à des savoirs d'expérience et à l'évolution pressentie de l'urbanisation. Les agents de TETIS, fortement imprégnés de la « *pensée ingénieur* » et des principes de cohérence logique associés (Bénéjean, 2015), ont tenté de traiter ce paradoxe en proposant aux agents de la DRAAF soit de mettre en scène l'utilisation des éléments de méthode lors de l'analyse du cas particulier, soit de formaliser ces savoirs d'expériences, de les rendre universalisables afin de les inscrire dans les éléments de méthode.

Les agents de la DRAAF ont considéré ces propositions comme non pertinentes considérant le cas d'Aspiran comme un cas particulier ne permettant pas d'appliquer les éléments de méthode, en argumentant sur le fait que les superficies impactées étaient au final relativement limitées. Cette réticence et l'ambivalence des agents de la DRAAF sont particulièrement bien exposées dans les propos de l'un d'entre eux lors d'une réunion intervenue en septembre 2015 entre les agents de la DRAAF et de TETIS : « Donc la perte de potentiel, éternel problème, globalement, c'est limité quoi. On va pas monter sur nos grands chevaux et dire il faut pas toucher à ça sinon on bloque tout en France. Donc, comme toujours, on retrouve le fameux raisonnement marginal qui une fois au sommet, au niveau national pose problème. » Les agents de la DRAAF faisaient ainsi face à un paradoxe qu'ils reconnaissent eux-mêmes comme récurrent, entre le principe de défense des terres agricoles aux niveaux régional et national, et le fait que la mise en œuvre principe est mise en cause par une somme d'urbanisations progressives à la suite de décisions prises au niveau d'une, voire plusieurs communes. Les agents de la DRAAF manifestent, ce faisant, qu'ils comprennent une autre logique, en tension, à savoir la nécessité pour les communes de trouver des moyens pour pouvoir accueillir de nouveaux habitants ; ces moyens étant le plus souvent, dans le cas des communes péri-urbaines du Languedoc-Roussillon, l'urbanisation de terres agricoles pour des constructions pavillonnaires.

Ce paradoxe entre un objectif de préservation des terres argumenté au niveau national, et des décisions en termes d'urbanisation au niveau communal, se retrouve également dans l'objet même du « corrigé » qui présente une « bonne » façon de faire de l'aménagement à destination d'agents des DDT. Rappelons que ces agents se sont vus progressivement exclus du processus

stricto sensu d'élaboration des documents d'urbanisme, se voyant restreints à un rôle d'information en amont auprès des collectivités locales et des bureaux d'études et à un rôle en aval de validation des documents. Alors que le projet de formation vise à conforter leur capacité d'action en leur fournissant des arguments en faveur de la préservation des terres agricoles, ce qui, au final, constitue le « corrigé » de l'action de formation met au second plan ces arguments en présumant de décisions des élus favorables à l'urbanisation et en tentant d'en circonscrire le périmètre.

Les paradoxes ici présentés sont, néanmoins, occultés par les rédacteurs du « corrigé » qui présentent celui-ci comme un tout cohérent et rationnel. Ainsi, à travers la juxtaposition des différents éléments du corrigé, les acteurs maintiennent des formes d'ambiguïté leur permettant de traiter les différentes injonctions contradictoires avec lesquelles ils sont en prise. Loin de travailler à la construction d'un sens universel, le maintien de ces ambiguïtés permet aux acteurs du projet d'adapter ce travail du sens (Mayère, 2016) aux conditions particulières auxquelles ils sont confrontés. Par conséquent, contrairement à l'idéologie de transparence informationnelle et communicationnelle, l'ambiguïté n'est pas nécessairement un obstacle à la création de sens mais peut être une ressource d'appui pour des acteurs en prise avec des situations complexes et paradoxales.

## **Conclusion**

Au fil de cette étude de cas nous observons que l'inter-organisationnel met au travail différentes tensions, que ce soit vis-à-vis des instances décisionnelles des organisations ventriloquées dans la collaboration ou entre les différentes parties prenantes. Ces tensions s'inscrivent dans des négociations d'autorité ; elles font l'objet de jeux de dissimulation et d'ambiguïté. Cependant, loin d'en être un obstacle, ces occultations et ces ambiguïtés participent du travail du sens dans un contexte où des acteurs font face à des situations complexes, plurielles et en prise avec des injonctions paradoxales. L'inter-organisationnel s'avère en cela une forme organisationnelle qui permet des prises d'initiative à la marge, tout en requérant une forme de validation par les autorités respectives au travers de formes de rattachement à des mandats pré-existants. C'est aussi une forme organisationnelle qui se développe dans et par l'ambiguïté, qui est une façon de composer avec des rapports de pouvoir à la fois inégaux mais aussi indirects, puisque les individus concernés relèvent in fine de différentes hiérarchies. Les jeux de dissimulation, les appuis sur l'ambiguïté comme une ressource, ouvrent sur des capacités d'action ; en même temps, les impensés se manifestent dans le fil des orientations prises, et la résolution temporaire des tensions de logiques se matérialise en l'occurrence dans des orientations en contradiction, à tout le moins partielle, avec les intentions des individus, à la fois agissant et agis, sur et par ces logiques

en tension. Néanmoins l'inter-organisationnel ainsi constitué peut aussi être envisagé comme une initiative transversale à des instances relevant de tutelles distinctes, ayant ouvert un espace de discussion et de formation sur un enjeu pour le moins conséquent, celui de la préservation des terres à potentiel agricole.

### Références bibliographiques

- BALESTRAT Maud (2011). *Système d'indicateurs spatialisés pour la gouvernance territoriale : application à l'occupation des sols en zone périurbaine languedocienne*. Thèse de doctorat. Montpellier : Université Paul Valéry-Montpellier III.
- BENEJEAN Marie (2015), « De l'équipement des relations pilotes-contrôleurs. Discipline, traces et communication architextuée ». *Réseaux*, vol. 190-191, n° 2, pp. 151-184.
- BENOIT-BARNE Chantal et COOREN François (2009). « The accomplishment of authority through presentification. How authority is distributed among and negotiated by organizational members ». *Management Communication Quarterly*, vol. 23, n° 1, pp. 5-31.
- BEZES Philippe (2005). « Le modèle de "l'État-stratège" : genèse d'une forme organisationnelle dans l'administration française ». *Sociologie du travail*, vol. 4, n° 47, pp. 431-450.
- BOUSSARD Valérie (2008). *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Paris : Belin.
- BONNOT Thierry (2015). « La biographie d'objets : une proposition de synthèse ». *Culture & Musées*. vol. 25, pp. 165-183.
- COOREN François (2010). « Ventriloquie, performativité et communication. Ou comment fait-on parler les choses ». *Réseaux*, vol. 163, n° 5, pp. 33-54.
- DE GAULEJAC Vincent et HANIQUE Fabienne (2015). *Le Capitalisme paradoxant : un système qui rend fou*, Paris : Le Seuil.
- DUJARIER Marie-Anne (2015). *Le Management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris : La Découverte.
- GROSJEAN Sylvie et GROLEAU Carole (2013). « L'ethnographie organisationnelle aujourd'hui. De la diversité des pratiques pour saisir l'organisation en mouvement ». *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Supplément (HS), pp. 13-23.
- LASCOURMES Pierre et SIMARD Louis (2011). « L'action publique au prisme de ses instruments. Introduction », *Revue française de science politique*, vol. 61, n° 1, pp. 5-22.
- KOSCHMANN Matthew (2013). « The communicative constitution of collective identity in interorganizational collaboration ». *Management Communication Quarterly*, vol. 27, n° 1, pp. 61-89.
- KOSCHMANN Matthew et ISBELL Matthew (2009). « Toward a communicative model of interorganizational collaboration: the case of the community action network ». *Case Research Journal*, vol. 29, n° 1-2, pp. 1-28.

- KOSCHMANN Matthew et LASTER Nicole (2011). « Communicative tensions of community organizing: The case of a local neighborhood association ». *Western Journal of Communication*, vol. 75, n° 1, pp. 28-51.
- MARTIN-SCHOLZ Anja, MAYERE Anne, BARBE Éric, VALETTE Élodie et MAUREL Pierre (2013). « Quand l'information échappe à ses créateurs. Le cas de l'artificialisation des terres agricoles en Languedoc-Roussillon ». *Études de communication*, vol. 40, n° 1, pp. 145-166.
- MAYERE Anne (2016). « Modèles organisationnels et managériaux contemporains, équipements de la communication et résilience : entre perte et recherche de sens », *Revue française des Sciences de l'Information et de la Communication*, 1<sup>er</sup> septembre, vol. 9. En ligne : <http://rfsic.revues.org/229> (consulté le 16/12/2018).
- TAYLOR James R. (2012). « L'autorité comme base normative de l'organisation ». In *Conférence régionale de l'ICA : International Communiquer dans un monde de norme*. Lille : ICA/SFSIC/GERIICO, 7-9 mars. En ligne : <https://hal.univ-lille3.fr/hal-00835844v2/document> (consulté le 12/12/2018).



# Mise en œuvre d'une stratégie de transformation pédagogique au sein d'une université : analyse de l'ambiguïté et des non-dits dans la communication organisationnelle

*Maëlle CROSSE et Didier PAQUELIN*

## **Résumé**

Dans le cadre d'un accompagnement d'enseignants universitaires dans un processus de transformation pédagogique, nous cherchons à comprendre comment le discours institutionnel, ancré dans un pré-construit, est source d'ambiguïtés et de non-dits potentiellement générateurs d'inconfort chez ces acteurs du changement. L'analyse menée sur ces ambiguïtés et ces non-dits permet d'identifier des zones éventuelles d'inconfort, qui peuvent être prises en compte dans l'accompagnement pédagogique. Si le discours institutionnel semble promouvoir la capacité au détriment de la capabilité, l'accompagnement se doit de prendre en compte ces éléments d'inconfort pour permettre aux enseignants de s'engager dans une réelle transformation de leurs pratiques pédagogiques.

Mots-clés : communication organisationnelle, innovation, accompagnement au changement, enseignement supérieur, transformation pédagogique, implicite, confiance, environnement capacitant.

## **Abstract**

In the context of faculty development in a French university, the article aims at understanding how institutional discourses about pedagogical transformation, that come within a pre-constructed framework, can contain ambiguities and unsaid elements that can give rise to discomfort in teachers. The analysis of the ambiguities and unsaid elements leads to identification of areas of potential discomfort, that can be taken into consideration in faculty development. If institutional discourses seem to promote capacities rather than capabilities, faculty development should take sources of discomfort into consideration in order to help teachers to engage in a real transformation of the professional practice.

Keywords: organizational communication, innovation, change implementation, higher education, pedagogical transformation, implicit, confidence, enabling environment.

## Introduction

Le processus de Bologne (1999) a suscité des évolutions majeures qui ont affecté l'enseignement supérieur français et en particulier les universités, tant sur les plans politique et économique que pédagogique (Lanarès, Poteaux, 2013). De plus, la massification des effectifs étudiants a eu des conséquences économiques mais aussi des conséquences pédagogiques avec notamment une plus grande diversité des profils étudiants à considérer et la question de l'employabilité. Un changement de paradigme est alors attendu pour passer d'une approche magistro-centrée à une approche pédaogo-centrée, dans un contexte où l'accès aux savoirs est facilité par la présence des technologies et où le développement de compétences devient important. Dans un tel contexte, les valeurs, l'identité et les pratiques professionnelles se trouvent questionnées dans leurs rapports aux évolutions attendues.

La recherche en cours porte sur l'accompagnement, mené au sein d'un service universitaire de pédagogie, d'équipes d'enseignants à la transformation de leurs pratiques d'enseignement, en tant qu'acteurs premiers des évolutions attendues. Il s'agit d'une recherche-action menée par une conseillère pédagogique de ce service dans une dynamique doctorale. Sa posture de chercheuse est donc proche d'une posture ethnologique, en tant qu'observatrice participante (Lapassade, 2002). Le terrain est celui d'une université de taille moyenne, située en province, qui a bâti sa stratégie sur un nouveau modèle d'université visant la réussite des étudiants dans leurs études et l'accès à l'emploi. L'établissement a pour ambition de se positionner au niveau national et international comme université d'excellence autour d'une thématique scientifique interdisciplinaire. Ce projet d'évolution implique notamment une disparition des facultés au profit d'un *collegium*, regroupant les licences de tous les domaines disciplinaires, et d'un institut, regroupant les masters et doctorats de l'établissement.

Dans ce contexte de changement structurel, la question de l'accompagnement pédagogique s'inscrit dans un questionnement plus large de l'accompagnement organisationnel au changement. C'est pourquoi, dans la perspective d'appréhender un possible *darkside* en termes de communication organisationnelle, nous avons mené une analyse sémantique sur un corpus de documents de communication institutionnelle. Cette analyse fait apparaître des sources d'ambiguïté et des non-dits, relatifs à la transformation pédagogique. Nous cherchons donc à comprendre en quoi ces éléments sont susceptibles de générer chez les enseignants des zones d'inconfort qui peuvent être prises en compte dans l'accompagnement. L'analyse est ainsi complétée par l'étude de *verbatim* d'enseignants impliqués dans des projets pédagogiques collectifs. Ces *verbatim* sont extraits de sessions de travail accompagnées par des conseillères pédagogiques, qui ont été enregistrées par la chercheuse, avec l'accord des participants.

## Repères théoriques

Cette recherche-action est conduite en référence à un cadre conceptuel construit en mobilisant différents éléments issus de théories de l'innovation. À l'instar de Schumpeter (1963), l'innovation peut être appréhendée comme une « destruction créatrice » : les règles et les normes sociales sont détruites pour créer de nouvelles règles d'action, sources d'émancipation. Si la stabilité des règles sociales « donne sens aux pratiques, assure la socialisation et l'accès à l'identité » (Alter, 2010), elles enferment aussi la pratique dans des routines, limitant ainsi le pouvoir d'agir. Cette recomposition des règles et ressources de l'action s'opère à travers un processus d'appropriation, qui contribue à l'atteinte d'un nouvel état stabilisé. Cette phase de transition située, selon la dynamique duale de Giddens (1987), entre le « déjà-là » (les pratiques existantes) et le « à-venir » (les nouvelles pratiques), oblige les individus à abandonner des habitudes, des routines, et donc à entrer dans une zone d'incertitude, pour exprimer leur potentiel. Or les routines, en tant que repères pour l'action, réduisent l'incertitude de la situation et participent ainsi à la construction du sentiment de confiance des sujets (*ibid.*). Un tel processus de transformation des pratiques génère de *facto* un sentiment d'insécurité et d'anxiété qui émane de préoccupations diverses (Bareil, 2008).

Pour permettre aux individus de « lâcher prise » (Scharmer, 2018) face à cette perte de repères, la construction d'une situation sécurisante, en référence à la « sécurité ontologique » de Giddens (1987), apparaît alors comme une condition indispensable pour leur permettre d'exprimer pleinement leur pouvoir d'agir. Or l'environnement participe de cette situation. Nous faisons donc l'hypothèse que le développement d'un « environnement capacitant » (Villemain et Lémonie, 2014) contribuerait à une sécurisation de la situation. Villemain et Lémonie (2014) définissent cet environnement comme : « [...] un environnement de travail qui favorise le développement et l'apprentissage dans et par le travail », offrant notamment des marges de liberté et des marges temporelles suffisantes pour ce faire, autorisant l'erreur, et donnant la capacité aux individus d'agir sur leur environnement. Il ne s'agit donc pas seulement de mettre à disposition des ressources pour que les acteurs s'engagent, encore faut-il qu'ils puissent s'emparer des affordances<sup>1</sup> de l'environnement de travail pour une potentialisation de situations nouvelles (*ibid.*). Pour qu'un environnement soit capacitant, en référence à Amartya Sen, il doit permettre la transformation des capacités en possibilités réelles d'action. La capacité de l'organisation à réunir les conditions favorables à l'engagement est alors interrogée en développant la capabilité des individus. Cela supposerait notamment de développer un climat de confiance propice à une mise en mouvement collective. Pour Ely (2015), la confiance organisationnelle ne se limite

1. Les affordances sont entendues par Villemain et Lémonie (2014) comme « la variété des ressources offertes par l'environnement et susceptibles d'être prises en compte par l'opérateur pour apprendre et se développer sur le lieu de travail » (29).



pas à la relation entre un salarié et son employeur, mais s'entend au sens large, en termes de confiance au sein de l'organisation, notamment entre les collaborateurs. Cette confiance organisationnelle repose sur le partage de valeurs morales qui devraient susciter des comportements vertueux. Or les conditions ne sont pas toujours réunies pour favoriser cette confiance mutuelle qui suppose de recentrer l'organisation autour de vertus<sup>2</sup> individuelles et sociales. Pour l'auteur, cette confiance ne se décrète pas : elle repose sur des formes de management humaniste et éthique qui permettent d'instaurer un certain climat de confiance propice au développement d'une dynamique collective.

Pour permettre aux individus de « devenir des agents de leur développement » (Fernagu Oudet, 2018), un environnement capacitant supposerait également de reconnaître le pouvoir d'action des individus, de réunir les conditions de la mise en mouvement propice au questionnement de la limite des routines et d'amener les acteurs à dépasser ces routines pour atteindre un nouvel état d'équilibre. Ce dépassement des routines suppose un lâcher-prise qui peut être soutenu par un accompagnement étayant (Bruner, 1983). Amener les individus à construire par eux-mêmes le sens des situations participerait de ce lâcher-prise, à travers la projection dans un futur possible et acceptable. Il s'agirait alors d'accompagner ce travail de construction du sens par une réflexion qui amène l'individu à une connaissance de lui-même en situation (Paul, 2009). Or la construction de sens se réalise dans un processus d'intersubjectivation. L'accompagnement doit donc aussi contribuer à organiser la transformation des conceptions et des pratiques au sein de l'institution pour qu'une nouvelle identité puisse être acceptée (Paquelin et Choplin, 2001). Paquelin et Choplin (2001) font l'hypothèse d'un « dispositif transitionnel » (DT) comme forme organisatrice de cette transformation. L'association de ces deux termes suggère à la fois la prise en compte d'une configuration contextuelle spécifique et la création d'un espace potentiel dans lequel l'individu peut imaginer, créer, transformer ses pratiques. Il s'agit d'un espace sécurisant, réel, symbolique et imaginaire, dans lequel les acteurs peuvent s'autoriser légitimement à penser autrement et se projeter dans un autre agir pour ouvrir les possibles (Winnicott, 2010). Cet espace-temps social sécurisant se situe en « semi-extériorité » par rapport au système existant pour qu'il puisse se transformer. Cette extériorité et cette sécurisation pourraient être assurées par des accompagnateurs pédagogiques.

L'accompagnement peut prendre appui sur le travail collaboratif pour favoriser la constitution d'un DT. Toutefois, il est important de permettre l'articulation entre l'intérieur et l'extérieur du système pour la construction d'une identité collective, nécessaire à une transformation des pratiques. Paquelin et ses collaborateurs (2006) font ainsi l'hypothèse de la création

---

2. Ely (2015) reprend la définition de Prat dit Hauret et Théron (2010) pour expliquer qu'une vertu peut être entendue comme une « valeur au cœur du management d'une entreprise adaptée ».

d'un inter-monde par les individus eux-mêmes, à travers des interactions, pour pouvoir articuler « à la fois l'intériorité et l'extériorité des lieux physiques, symboliques et identitaires de réalisation des pratiques habituelles ». L'inter-monde est appréhendé comme un espace physique et imaginaire qui permet de rapprocher les territoires de l'action imaginés par les acteurs et les territoires de l'action tels qu'ils sont vécus. La rencontre entre ces deux mondes permettrait de co-construire le sens de la situation. Elle serait rendue possible si la reconfiguration se situe dans un espace-temps social protégé (Bourgeois, 1996), et dans une zone proximale et proxémique. L'espace protégé renvoie à une sécurisation de la prise de risque, à travers une légitimation apportée sur la réflexion et reconnaissant institutionnellement l'engagement des acteurs dans un questionnement sur leurs pratiques. La dimension proximale renvoie au fait que le changement se réalise par étapes, autant de paliers que les individus et les collectifs sont à même de passer. La dimension proxémique renvoie à l'étayage assuré auprès des individus et des collectifs, dans cette dynamique.

Parce que le sens de la situation se construit dans l'intersubjectivité, l'accompagnement peut être considéré comme une médiation du langage qui facilite la construction d'un sens partagé dans l'interaction et l'interrenonciation (Pybourdin, 2010). Cette médiation consiste à soutenir l'apprentissage de nouvelles compétences et à amener l'individu à dépasser ses représentations, dans une articulation entre le singulier et le collectif. Nous considérons donc cette médiation en tant que communication organisationnelle, qui selon d'Almeida et Andonova « englobe les dispositifs, les pratiques et les processus communicationnels constitutifs des dynamiques de construction sociale » (citées dans Lépine, 2018). Pybourdin (2010) distingue deux formes de communication organisationnelle : « la communication linéaire, instituée et hiérarchique, et la communication circulaire, inventée et informelle ». Dans le système éducatif, la première, centrée sur les éléments explicites de la situation, correspond aux textes réglementaires qui délimitent un cadre d'action pour les enseignants. La seconde est, selon Gramaccia, centrée sur l'intercompréhension et le sens et participe au développement de la coopération et de la confiance, dans une dynamique portant l'émergence du changement (*ibid.*). L'accompagnement des acteurs s'inscrit donc davantage dans cette forme circulaire de la communication.

Au-delà de cette communication spécifique à l'accompagnement, il convient d'interroger les possibles tensions suscitées par la communication institutionnelle, et notamment les éventuelles tensions avec une communication circulaire. Nous entendons ici par communication institutionnelle, les actes de communication à travers lesquels l'organisation communique sur elle-même, tant pour une cible externe qu'interne (Gomez et Trinquecoste, 1993). La communication universitaire entrerait dans le champ de la communication publique dans le sens où il s'agit, selon les termes de Zémor, d'une « communication formelle qui tend à l'échange et au partage d'informations d'utilité publique, ainsi qu'au maintien du lien social, et dont la responsabilité

incombe à des institutions publiques » (Appel et Boulanger, 2012). La communication des universités est toutefois particulière car elle connaît des tensions entre communication politique et communication publique (*ibid.*). À l'instar d'Appel et Boulanger, nous envisageons ces discours comme la combinaison d'une idéologie et d'une forme de contrôle et les appréhendons donc dans une logique critique. En effet, face au contexte concurrentiel de l'enseignement supérieur, les établissements sont amenés à élaborer une stratégie de positionnement (d'imitation, de différenciation ou d'innovation) qui sous-tend leur communication institutionnelle. S'inscrivant alors, selon les termes de Granget (2008), dans une approche « marketing » – qui pour certains serait peu compatible avec les missions de l'université – la communication de ces institutions pourrait avoir des conséquences néfastes sur l'engagement des acteurs.

Dans la perspective d'un accompagnement à la transformation pédagogique ayant pour objectif de développer un sentiment de sécurisation propice à la mise en mouvement des enseignants, il semble donc pertinent d'interroger cette communication institutionnelle. Quels éléments de la communication peuvent être sources d'ambiguïtés, quels sont les non-dits relatifs à cette transformation ? Comment aider les enseignants à décoder et à gérer ces ambiguïtés et ces non-dits ? Quels éléments relevant de l'implicite pourraient susciter chez les enseignants des zones d'inconfort ? Comment la communication institutionnelle, en restant discrète sur les modalités d'accompagnement, contribuerait-elle à générer un éventuel inconfort des enseignants ?

### Rappel sur la démarche méthodologique

L'objet de l'étude présentée dans cette contribution est d'identifier, à partir d'un corpus documentaire constitué de différents supports de communication interne et externe, comment le discours ancré dans un pré-construit est source de possibles ambiguïtés et de non-dits générateurs d'inconfort chez les enseignants. Six sources documentaires constituent le corpus étudié :

- Contenu textuel et illustration de la page du site internet institutionnel présentant le projet de transformation pédagogique (document n° 1).
- Contenu textuel du document présentant le projet d'établissement (document n° 2).  
Communiqué de presse présentant le projet d'établissement (document n° 3).
- Contenu textuel et illustration des pages d'un site internet dédié à la communication interne sur les « grands projets » de l'établissement : présentation de la nouvelle gouvernance (document n° 4) et présentation du projet de transformation pédagogique (document n° 5).

- Enregistrements vidéo d'interventions de la gouvernance présentant le projet, auprès d'acteurs internes et externes (document n° 6).

L'analyse a été conduite en identifiant :

- Les descripteurs fonctionnels du projet : texte, illustration, contribuant à présenter factuellement le projet.
- Les implicites : les sous-entendus ou les allusions (Kerbrat-Orecchioni, 2005), c'est-à-dire les contenus dont le sens n'est pas explicité.
- Les valeurs portées par le projet qu'elles le soient explicitement ou implicitement.

Ce corpus a par la suite été soumis à une seconde analyse au regard du modèle théorique de la transformation présentée précédemment pour montrer notamment en quoi et comment le projet pouvait ou non provoquer possiblement un éventuel inconfort, voire une dissonance sociale et professionnelle auprès des enseignants concernés par un tel projet. Elle porte sur les ambiguïtés, les incertitudes et les non-dits et est complétée par une analyse de type confirmatoire de *verbatim* d'enseignants, extraits de sessions de travail accompagnées par des conseillères pédagogiques et enregistrées par la chercheuse. Nous sommes partis, pour cette analyse complémentaire, des facteurs potentiels d'inconfort identifiés dans le corpus pour rechercher dans le discours des enseignants, si ces inconforts éventuels étaient exprimés par eux et quels pouvaient être leurs impacts sur leur dynamique de transformation.

## Analyse

L'analyse révèle les descripteurs fonctionnels du projet qui consistent à :

- 1) offrir des parcours adaptés à chaque profil d'étudiant en leur permettant de choisir une mineure en plus de leur majeure et,
- 2) mettre en place des dispositifs d'accompagnement des étudiants de licence.

Elle montre explicitement un discours fondé sur un implicite selon lequel la diversification des parcours est une réponse à la diversité des besoins des apprenants. Les descripteurs révèlent ainsi des écarts entre les attendus institutionnels de la transformation et les pratiques routinisées orientées vers une approche peu différenciatrice des pratiques pédagogiques au regard de la singularité des besoins des apprenants. Enfin, elle identifie des valeurs sous-jacentes au projet fondées sur la recherche d'une efficacité pour l'établissement (renforcement de l'ancrage territorial et la présence à l'international) et pour les étudiants (adaptabilité au marché de l'emploi), ce qui pour certains enseignants s'avère éloigné de leurs valeurs et identité professionnelles.

Nous avons recherché dans les documents tout propos relatif aux enseignants et à leur accompagnement à la transformation de leur pratique afin de situer la place donnée dans les discours aux acteurs centraux de la transformation qu'ils sont. Dans l'ensemble des documents textuels analysés, le

terme « réussite » apparaît 41 fois, celui de « transformation » 44 fois et les termes relatifs à l'innovation (innovation, innover, innovant) apparaissent 74 fois. En revanche, le terme de « transformation pédagogique » n'apparaît que 13 fois, et les termes liés à l'accompagnement des enseignants (accompagnement, accompagner) n'apparaissent que 4 fois. En outre, le terme « étudiant » apparaît 164 fois alors que celui d'enseignant n'apparaît que 26 fois et celui d'« enseignant-chercheur » n'apparaît que 10 fois. Nous supposons donc que la communication institutionnelle est centrée sur les finalités mais qu'elle prendrait peu en compte les enseignants et la transition qu'ils doivent opérer pour parvenir à ces finalités.

L'analyse des contenus fait apparaître dans le discours des ambiguïtés et des non-dits qui émanent de pré-construits et qui pourraient susciter de l'inconfort chez les enseignants (cf. tableau). Dans les documents (n° 1, 3, 4 et 5), l'une des possibles sources d'inconfort est l'absence de définition de ce que sera la transformation pédagogique (TP), au-delà du fait que l'organisation antérieure ne semble plus en capacité de répondre aux nouveaux besoins et qu'en conséquence elle doit se transformer. L'implicite de ce raisonnement évoquerait une injonction sociétale à laquelle nul ne saurait se soustraire. Le discours est de nature programmatique : l'université doit se transformer et se montrer « innovante » pour survivre dans un contexte de l'enseignement supérieur national et international « extrêmement concurrentiel » (documents n°2, 3 et 4). La mobilisation d'arguments vertueux centrés sur la réussite étudiante établie comme un objectif d'amélioration nécessaire sous-tend l'ensemble du discours, sans toutefois que cette réussite soit explicitement définie. Ces arguments se retrouvent également dans les présentations du projet par la gouvernance. Par exemple, un membre éminent de l'équipe présidentielle estime que la TP est nécessaire pour que les diplômés puissent être en mesure de se développer professionnellement, tout au long de la vie :

L'étudiant doit être accompagné au plus près, pour l'amener vers plus de réussite, plus d'insertion professionnelle, plus de développement de compétences, qui sont si importantes pour un jeune dont la carrière va être mouvementée, un jeune va changer 7,8, 10 fois de métier dans sa vie, dans sa carrière [...] et donc il faut absolument qu'il dispose des aptitudes intellectuelles pour rebondir tout au long de cette carrière professionnelle<sup>3</sup>.

Pour s'adapter à l'évolution des profils d'étudiants et répondre aux attentes des professionnels, la personnalisation des parcours apparaît comme LA solution pour favoriser la réussite des étudiants et faciliter leur insertion professionnelle (documents n° 2, 3 et 5). Cette idée est très présente dans les présentations du projet de transformation par la gouvernance. Ainsi, un autre

3. Extrait de la présentation en 180 secondes du projet établissement lors de l'événement interne dédié aux grands projets.

membre éminent de l'équipe présidentielle explique, lors d'un colloque national, que l'université a décidé de se restructurer en *collegium* et en institut pour répondre au besoin d'une personnalisation des parcours :

On a fait le pari de proposer des parcours personnalisés aux étudiants qui tiennent compte de leur projet et de leur volonté et à partir de... dès la licence, l'étudiant peut choisir une majeure, sa licence disciplinaire, et une mineure qui correspond à son souhait [...]. Pour répondre à tout ça on a réorganisé l'université... (document n° 6).

La transformation des pratiques pédagogiques apparaît très peu comme une réponse potentielle complémentaire à la personnalisation des parcours. Elle n'apparaît pas dans la triple ambition affichée de l'établissement (documents n° 3 et 5). Quand cette transformation des pratiques est mentionnée (documents n° 1 et 3), elle apparaît comme déconnectée de la personnalisation des parcours. Plus généralement, peu de liens sont faits, dans les documents étudiés entre les différents projets de transformation. La TP apparaît comme une juxtaposition de projets, et non comme s'inscrivant dans une transformation globale et systémique de l'université. L'absence de mise en système des dimensions rendrait difficile la projection des enseignants dans une approche holistique de la transformation qui risque alors d'être perçue comme un plus d'avantage qu'un autrement.

D'un point de vue opérationnel, les modalités de la conduite du changement ne sont pas explicitées. Par exemple, il n'y a pas de calendrier précis pour la mise en œuvre de la transformation (annoncée à un « horizon de moyen terme »). En outre, la mise en lien des acteurs du changement, leurs rôles, et leur accompagnement sont peu mentionnés. Le schéma présentant la personnalisation des parcours (documents n° 3 et 5) renforce cette absence de prise en compte des acteurs du changement que sont les enseignants. L'étudiant y est placé au centre mais l'enseignant et les pratiques d'enseignement n'apparaissent pas, ni les autres acteurs de l'université. L'absence de définition et de modalités concrètes pour accompagner le changement seraient sources d'un potentiel inconfort. Lequel est renforcé par une formulation qui vient soutenir une transformation marginale des pratiques lorsqu'il est fait mention de repères antérieurs (cours magistraux, travaux dirigés) qui sont réaffirmés (documents n° 1, 2 et 3). La transformation apparaît sanctuarisée dans un objet nouveau dont les documents disponibles ne permettent pas de le resituer dans l'ensemble du système. Cette transformation semblerait ainsi se limiter à la mise en place du « Travail Étudiant Accompagné » qui correspond à 20 % du volume horaire étudiant (documents n° 1, 2 et 3) et au développement de l'approche par compétence, possible traduction de l'injonction sociétale.

Les éléments de l'analyse font apparaître ce qui peut être perçu comme un ensemble d'ambiguïtés, voire de tensions entre les pratiques actuelles et les pratiques projetées. Ces documents restent plus discrets sur certaines dimensions du projet, laissant percevoir quelques non-dits, sources d'interrogations

**Tableau - Analyse des ambiguïtés et des non-dits du discours qui peuvent susciter de l'inconfort chez les enseignants**

<b>Pré-construits</b>	<b>Ambiguïtés/Non-dits</b>	<b>Inconforts potentiels chez les enseignants</b>
Dans un système concurrentiel de l'enseignement supérieur, il est urgent que l'université se transforme	A quelle échéance le système actuel doit-il évoluer/prendre fin ?	Cohabitation de formes de travail qui semblent s'appuyer sur des registres de valeur différents
La personnalisation des parcours va permettre de répondre aux nouveaux besoins sociétaux	La seule personnalisation des parcours suffit-elle ou doit-elle s'accompagner d'autres transformations ? Quel sens est donné à la personnalisation ?	Difficulté pour les enseignants de se sentir investis de cette question de l'adaptation de la formation aux besoins sociétaux
Le développement de compétences doit permettre au diplômé de disposer des aptitudes intellectuelles pour pouvoir rebondir tout au long de sa carrière professionnelle	Qu'implique le développement de compétences chez les étudiants par rapport aux pratiques actuelles ?	Difficulté pour les enseignants de se projeter quant à leur rôle dans ce nouveau système et développement probable d'un sentiment d'incapacité pour s'engager dans une telle démarche
La transformation pédagogique va permettre de favoriser la réussite des étudiants	Quel sens est donné à la « réussite » des étudiants ?	Vécu probable de la part des enseignants comme un manque d'efficacité de leurs pratiques actuelles
La personnalisation des parcours va permettre de répondre aux demandes et aux besoins de publics diversifiés (prise en compte de la formation continue (FC))	Pourquoi l'université doit-elle s'adapter au public de FC ? En quoi la seule personnalisation des parcours va permettre de répondre à leurs attentes ?	Difficulté pour les enseignants de se sentir investis de cette question de l'adaptation de la formation aux profils d'étudiants en FC et développement probable d'un sentiment d'incapacité pour s'engager dans une telle démarche
La TP se construit dans la juxtaposition de projets pédagogiques	Quelle mise en système des différentes dimensions et des acteurs de ces projets ? Qui sont ces acteurs ? Comment font-ils la transformation ?	Difficulté de se projeter dans une approche holistique de la transformation, qui peut être vécue davantage comme un « plus » qu'un « autrement ». Difficulté de se sentir comme appartenant à un système que chacun contribue à transformer dans ses interactions avec d'autres acteurs



voire de déstabilisation possible des enseignants qui ne peuvent apprécier le chemin à parcourir entre l'état actuel des pratiques et ce qui est visé. L'étude de *verbatim* d'enseignants rencontrés lors de temps d'accompagnement de leur projet pédagogique complète ce premier niveau d'analyse en précisant les sources d'inconfort. Une enseignante explique qu'elle ne voit pas encore comment passer à l'évaluation par compétence, ce qui représente une source de stress : « Franchement la mise en œuvre de l'évaluation par compétence... euh là je vois pas encore comment... enfin... tu vois les enjeux... ils sont... ils sont importants et je vois pas encore là... donc c'est source de stress quand même... ». D'autre part, le fait d'être dans l'expérimentation, sans certitude sur ce qui va être finalement mis en place, peut être source d'inconfort :

C'est vrai qu'il faut pas qu'on oublie ça... c'est aussi... il faut qu'on se dise qu'on est dans l'expérimentation [...] et on a trop tendance des fois à se dire « ah ouai faut qu'on soit parfait, faut pas s'louper » mais à mon avis on va s'louper sur certains aspects [...] et c'est pas grave... faut aussi qu'on s'dise non c'est pas grave, c'est nouveau faut qu'on teste... et faut pas trop que les étudiants subissent.

Pour les enseignants qui sont accompagnés dans des projets de TP, l'inconfort ne semble pas résider dans la difficulté d'apprécier le chemin à parcourir mais plutôt dans la prise de conscience de la longueur du chemin à parcourir et du temps nécessaire pour pouvoir avancer :

Nan mais depuis qu'on bosse avec vous [les conseillers pédagogiques], vous nous avez ouvert un champ des possibles quand même [...] je pense qu'on n'avait pas forcément autant conscience de ce qu'on pouvait faire ensemble avant de vous avoir en appui quoi.

C'est même un peu angoissant, le mot est peut-être un peu fort mais... quand tu vois tout ce que tu pourrais faire et que tu ne pourras pas faire avant un laps de temps assez grand, c'est frustrant.

[...] à chaque fois qu'on vient ici [en séance de travail accompagnée] c'est un moment agréable, donc ça c'est vraiment plaisant, on y vient pas en reculant mais on voit bien que ça avance vraiment doucement... mais ça avance en fin de compte quand on se retourne on a avancé quand même...

L'inconfort semble surtout résider dans le fait de voir les nouvelles pratiques vers lesquelles ils tendent, « marginalisées » et qu'il n'y ait pas d'appropriation de ces pratiques par leurs collègues :

Il faudra trouver des clés, qui seront soit des clés politiques, c'est-à-dire que l'institution peut imposer, [...] soit des clés fonctionnelles ou des outils qui pourraient les intéresser [les collègues]... mais en tout cas à un moment il va y avoir besoin d'avoir quelque chose parce que sinon euh... nous, on risque de grenouiller dans notre coin et que ça restera dans notre coin quoi.



Mais le collectif est vécu par certains davantage comme une force face au risque de « marginalisation », au-delà même de la question du soutien institutionnel :

Au début moi j'étais un peu inquiète pour l'investissement des autres enseignants que du coup ça n'intéresse pas du tout, maintenant [...] c'est plus un problème... Je pense qu'ils vont raccrocher [...]. Ils ont pas le choix tu vois si on amène collectivement ce projet, faudra qu'ils rentrent dedans, ils ont plus le choix.

le fait que ça semble plus valorisé [la pédagogie], et ça en fait ça tient à nos discussions [...]. On est plus seuls face aux collègues qui ne veulent pas faire de pédagogie et j pense que tout le bénéfice qu'on ressent, il vient de là plus que de l'établissement ou d'un soutien de l'établissement.

### **Discussion conclusive**

L'analyse des documents fait apparaître un discours plutôt normatif ancré dans le mouvement mondial de l'excellence qui promeut la capacité au détriment de la capabilité. L'acteur premier du changement qu'est l'enseignant se verrait ainsi peu pris en compte dans la transformation espérée. Le discours paraît construit dans une logique d'imposition de valeurs qui rendrait difficile l'ouverture d'un espace bienveillant et non jugeant de co-construction comme si le plan préexistait. Si la « co-construction » du projet apparaît comme une volonté de la gouvernance, l'énonciation discursive telle qu'elle peut être analysée à partir des discours produits ne semble pas proposer une appropriation par les acteurs. En effet, la communication ne paraît pas s'inscrire dans une forme circulaire mais plutôt dans une forme linéaire peu propice au partage du sens au sein du collectif (Gramaccia, cité dans Pybourdin, 2010). L'approche fondée sur une mobilisation vertueuse d'un besoin d'accroître la réussite étudiante ne pourrait suffire à réduire l'inconfort généré par l'incertitude des modalités d'accompagnement.

Ainsi que des recherches menées sur la communication des universités l'ont montré (Granget, 2008 ; Appel et Boulanger, 2012), le positionnement d'innovation et d'excellence choisi par l'université dont il est question ici, pour se démarquer dans un paysage de l'enseignement supérieur concurrentiel, et qui sous-tend la communication institutionnelle, pourrait produire un décalage entre les discours et la réalité quotidienne de l'organisation. Nous faisons l'hypothèse que ce décalage est potentiellement source d'inconfort pour les enseignants et qu'il pourrait venir à l'encontre de l'engagement et de la persévérance attendus des acteurs, alors même que la communication est utilisée pour accompagner le changement. En effet, une telle communication semble peu favorable à la construction d'une situation sécurisante, et donc peu favorable au lâcher-prise nécessaire à une mise en mouvement des acteurs.

Le *darkside* de l'organisation ne se situe pourtant peut-être pas tant du côté de sa communication institutionnelle que du système plus global dont elle dépend. Pour faire face au contexte concurrentiel, l'institution n'aurait en effet probablement pas d'autre choix que d'adopter une communication « marketing » qui pourrait avoir des effets néfastes quant à l'engagement des acteurs qu'elles cherchent pourtant à mobiliser dans une dynamique d'innovation qui s'impose à elle. L'injonction qui semble émaner de la communication institutionnelle pourrait traduire la logique de prescription d'« excellence » dans laquelle l'institution s'inscrit malgré elle (Granget, 2009). Granget souligne alors la dualité de cette rhétorique de l'excellence qui permet de valoriser l'institution tout en s'accompagnant de prescriptions managériales. La nécessité d'une communication grand public amènerait l'institution à dissimuler la réalité quotidienne pour répondre aux attentes de la société. Elle donnerait ainsi à voir un système en mouvement sans pour autant parvenir à sortir d'un fonctionnement bureaucratique. L'image qui est alors renvoyée correspondrait peu à l'identité vécue et à l'image voulue qu'en ont les acteurs institutionnels. Ce décalage entre les valeurs traditionnelles auxquelles sont attachés les acteurs et la dimension utilitariste qui sous-tend la communication pourrait avoir une incidence sur les valeurs et l'identité de l'organisation. Nous pouvons alors supposer que cette communication pourrait venir à l'encontre de l'édification d'un environnement capacitant.

Dans une approche centrée sur la capacité, il s'agit alors d'interroger dans quelle mesure cette communication « marketing » pourrait être transmutée en une communication engageante et instituante qui, selon Bernard (2011), « permet de penser l'ouverture d'un cours d'action (Joule, 2000 ; Bernard, 2006) mais aussi l'ouverture d'un cours de publicisation et d'institutionnalisation enraciné dans l'action ». Cette communication, étudiée principalement dans le cadre de l'engagement environnemental et sociétal, repose sur un « acte préparatoire », c'est-à-dire « un petit acte modeste réalisé dans une situation de communication à caractère public, et comportant un petit coût, matériel ou immatériel, symbolique » (*ibid.*). Cette communication pourrait-elle être transposée dans le cadre de l'accompagnement d'enseignants dans une transformation pédagogique ? Quels seraient alors les actes préparatoires qui amèneraient ces acteurs à poursuivre leur engagement à travers une série d'actes convergents et cohérents avec ce premier acte *a priori* insignifiant ? Dans quelle mesure ces actes préparatoires pourraient-ils contribuer au développement d'un sentiment de sécurisation propice à un lâcher-prise, pour une mise en mouvement des acteurs ?

Au-delà de l'analyse de la communication institutionnelle, il nous semble indispensable, dans une perspective systémique, d'interroger l'environnement organisationnel dans son ensemble, en prenant aussi en compte l'environnement extérieur dans lequel s'inscrit l'institution en question. Dans l'hypothèse d'une sécurisation du processus de transformation pédagogique

nécessaire à une mise en mouvement collective des acteurs, il conviendra d'identifier les sources d'inconfort éventuelles pour les acteurs de l'institution et d'analyser les facteurs de capacitation propices au lâcher-prise. La conduite d'une enquête auprès des enseignants de l'établissement, complétée par des entretiens avec eux ainsi qu'avec la gouvernance devraient nous apporter des éléments pour étudier ces hypothèses.

### Références bibliographiques

- ALTER Norbert (2010). *L'Innovation ordinaire*, Paris : PUF.
- APPEL Violaine et BOULANGER Hélène (2012). « La mutation du dispositif communicationnel des universités françaises », *Communication & Organisation*, n° 41. En ligne : <https://www-cairn-info.ezproxy.u-bordeaux-montaigne.fr/revue-communication-et-organisation-2012-1-page-75.htm> (consulté le 20/01/2020).
- BAREIL Céline (2008). « Démystifier la résistance au changement : questions, constats et implications sur l'expérience du changement », *Télescope* automne, vol. 14, n° 3. En ligne : [http://www.telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol\\_14\\_no\\_3/Telv14n3\\_Bareil.pdf](http://www.telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_14_no_3/Telv14n3_Bareil.pdf) (consulté le 01/04/2018).
- BERNARD Françoise (2011). « Communication environnementale et action. Enjeux théoriques et pratiques », *Recherches en communication*, n. 35. En ligne : <http://sites.uclouvain.be/rec/index.php/rec/article/view/7384> (consulté le 21/01/2020).
- BOURGEOIS Étienne (1996). *L'Adulte en formation : regards pluriels*. Bruxelles : De Boeck Université.
- BRUNER Jérôme (1983). *Le Développement de l'enfant : savoir faire, savoir dire*. Paris : PUF.
- ELY Frédéric (2015). « Utopie de la communication interne : vers une "maïeutique managériale de la confiance" dans l'organisation vertueuse », *Communication et organisation*, 1<sup>er</sup> juin, n° 47. En ligne : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/4958> (consulté le 11/01/2019).
- FERNAGU OUDET Solveig (2018). « Les capacités au prisme de la capacité à s'autodéterminer : les Clubs de dirigeants de PME », *Formation emploi*, 23 août, n° 142. En ligne : <http://journals.openedition.org/formationemploi/5943> (consulté le 09/09/2019).
- GIDDENS Anthony (1987). *La Constitution de la société : éléments de la théorie de la structuration*. Paris : PUF.
- GOMEZ Michel, TRINQUECOSTE Jean-François (1993). « La communication institutionnelle : ambiguïtés et dysfonctionnements » *QUADERNI*, n° 20. En ligne : [http://www.persee.fr/doc/quad\\_0987-1381\\_1993\\_num\\_20\\_1\\_1017](http://www.persee.fr/doc/quad_0987-1381_1993_num_20_1_1017) (consulté le 22/01/2020).
- GRANGET Lucia (2008). « La crise de l'université est-elle aussi une crise de communication ? », *Articles du congrès 2008 de la SFSIC*. En ligne : [https://www.sfsic.org/congres\\_2008/spip.php?article40](https://www.sfsic.org/congres_2008/spip.php?article40) (consulté le 20/01/2020).
- GRANGET Lucia (2009). « Les universités en quête de prestige dans le grand jeu de la concurrence : le rôle de la communication marketing et l'impact des palmarès », *Communication et organisation*, n° 35. En ligne : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/793> (consulté le 20/01/2020).

- KERBRAT-ORECCHIONI Catherine (2005). « L'ambiguïté : définition, typologie », *Actes de la Table Ronde organisée à la Faculté des Lettres de l'Université Lumière-Lyon 2 (23-24 novembre 2000) : Les jeux et les ruses de l'ambiguïté volontaire dans les textes grecs et latins*. Lyon : Maison de l'Orient et de la Méditerranée Jean Pouilloux. En ligne : [http://www.persee.fr/doc/mom\\_0184-1785\\_2005\\_act\\_33\\_1\\_2284](http://www.persee.fr/doc/mom_0184-1785_2005_act_33_1_2284) (consulté le 08/02/2019).
- LANARES Jacques et POTEAUX Nicole (2013). *La Pédagogie de l'enseignement supérieur : repères théoriques et applications pratiques*. Tome 1 : *Enseigner au supérieur*. Berne : Peter Lang SA.
- LAPASSADE Georges (2002). « Observation participante », *Vocabulaire de psychosociologie*. Toulouse : ERES. En ligne : <https://www.cairn.info/vocabulaire-de-psychosociologie--9782749206851-page-375.htm> (consulté le 21/01/2020).
- LEPINE Valérie (2018). *Communications organisationnelles et managériales : dynamiques de professionnalisation et enjeux de normalisation, valuation, évaluation*. Mémoire présenté en vue de l'HDR. En ligne : <https://hal.archives-ouvertes.fr/tel-02053658> (consulté le 20/01/2020).
- PAQUELIN Didier et CHOPLIN Hugues (2001). « “Nouveaux” médias et innovation pédagogique : l'hypothèse d'un dispositif transitionnel », *Educational Media International*. janvier, vol. 38, n° 2-3, pp. 165-174.
- PAQUELIN Didier, AUDRAN Jacques, CHOPLIN Hughes, HRYSHCHUK Svitlana et SIMONIAN Stéphane (2006). « Campus numérique et innovation pédagogique : l'hypothèse de la territorialisation », *Distances et savoirs. Campus numériques 2*, avril, vol. 4, n° 3. En ligne : <https://www.cairn.info/revue-distances-et-savoirs-2006-3-page-365.htm> (consulté le 06/02/2018).
- PAUL Maela (2009). « L'accompagnement dans le champ professionnel », *Savoirs*, vol. 2, n° 20. En ligne : <https://www.cairn.info/revue-savoirs-2009-2-page-11.htm> (consulté le 04/01/2018).
- PYBOURDIN Isabelle (2010). « TIC et changement organisationnel : approche par l'accompagnement », *Communication et organisation*, 1<sup>er</sup> juin, n° 37. En ligne : <http://communicationorganisation.revues.org/1302> (consulté le 11/10/2017).
- SCHARMER Otto (2018). *The Essentials of Theory U: Core Principles and Applications*, Oakland : Berrett-Koehler Publishers.
- SCHUMPETER Joseph (1963). *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Paris : Payot, 1963.
- VILLEMAIN Aude et LEMONIE Yannick (2014). « Environnement capacitant et engagement des opérateurs : une mise en débat à partir de l'activité des techniciens de la base polaire Dumont D'Urville », *Activités*, octobre, vol. 11, n° 2. En ligne : <http://activites.revues.org/1063> (consulté le 11/012/2018).
- WINNICOTT Donald Woods (2010). *Les Objets transitionnels*, Paris : Payot & Rivages.



## **PARTIE 2**

**Violence, manipulation, dérives éthiques  
des pratiques et des discours ?**



# Le harcèlement dans les organisations : trauma et résilience dans les récits de victimes

*Virginie ALTHAUS, Sarah COLÉ et Odile CAMUS*

## **Résumé**

Cette recherche interroge le caractère traumatique du vécu du harcèlement à partir de la narration qu'en font des victimes, au cours d'entretiens. Ces productions ont fait l'objet d'une double analyse : thématique et discursive, en vue de repérer les manifestations discursives d'un éventuel stress post-traumatique, et de sa résilience. L'ensemble des indicateurs retenus pour l'analyse témoigne en faveur d'un vécu traumatique du harcèlement. Le contenu du harcèlement ne se dit que peu à peu, dans une temporalité échappant à la structure narrative. La dénomination des faits, ainsi que la désignation de l'entité harceleuse, apparaissent comme particulièrement problématiques. L'identification d'acteurs personnifiés et la référence à un soutien organisationnel caractérisent le récit des victimes résilientes ; tandis que l'isolement de la victime non résiliente est visible dans la structure propositionnelle du récit.

Mots clés : harcèlement moral au travail, narration, traumatisme.

## **Abstract**

This research investigates the traumatic nature of harassment at work, based on victims' narratives from interviews. These interviews were analysed along two lines, thematic and discursive, with a view to identifying manifestations of post-traumatic stress and the victims' resilience in acknowledging it. Indicators selected for the analyses suggest that harassment at work leads to experiences of clinical trauma. The specific details of each case of harassment were divulged piece-meal, divorced from the chronological recounting of events. The pinning-down and naming of the facts of harassment and its perpetrators appears particularly problematic for the victims. The narratives of resilient victims are characterised by a readiness to name perpetrators, and reference to organisational support. Conversely, the isolation experienced by non-resilient victims is revealed by the propositional nature of their narration.

Keywords: harassment at work, narration, trauma.



## Introduction

La notion de harcèlement moral au travail se diffuse depuis une quinzaine d'années en France, notamment *via* les travaux de Marie-France Hirigoyen (1998). Depuis 2002, le Code du travail et le droit public ont mis en application des dispositions afin de prévenir et de faire reconnaître les situations relevant du harcèlement moral au travail. Dès lors, on a constaté un accroissement des plaintes ou des signalements pour harcèlement moral dans les milieux professionnels (Salah-Eddine, 2010), ainsi que des demandes d'accompagnement ou de création de dispositifs institutionnels. La violence au travail n'est certes pas un phénomène nouveau, mais son augmentation est assez largement soulignée, du fait de contextes organisationnels propices à son installation, et notamment de « forces de désintégration sociale qui constituent des individus solitaires aux prises avec l'organisation » (Lhuilier, 2006 : 11). La multiplication des cas et des « plaintes » serait alors révélatrice des nouvelles réalités du monde du travail (Faulx, 2009) et des formes d'organisation qui en découlent.

Les approches de la violence au travail sont plus ou moins centrées sur l'individu ou la situation de travail. Une première approche met en avant les dimensions intra et interindividuelles de ce phénomène se caractérisant par des « conduites abusives ». Si cette approche focalisée sur les caractéristiques individuelles du harceleur et de la victime peut constituer une grille de lecture pertinente, elle présente néanmoins le risque d'occulter le rôle des facteurs sociaux et en premier lieu, de ceux relevant de l'organisation du travail.

L'approche organisationnelle ou socio-organisationnelle (Leymann, 1996 ; Lhuilier, 2006) se focalise quant à elle sur les conditions concrètes dans lesquelles les mouvements destructeurs peuvent émerger (Cintas, 2007). Elle permet ainsi de mettre en lumière les contextes organisationnels qui constituent un « terrain propice » au développement de tels mouvements. Si cette recherche investigate aussi « l'après » harcèlement (du point de vue de la prévention tertiaire) et le versant de la « réparation », elle n'en relève pas moins de cette approche de par, notamment, la prise en compte du contexte relationnel et organisationnel dans lequel s'inscrivent les faits relatés.

## Le caractère traumatogène du harcèlement moral au travail

Les conséquences psychiques du harcèlement moral au travail sont fréquemment décrites dans la littérature comme des troubles proches du stress post-traumatique (Jehel, 2014). Mais, le harcèlement se définit par la répétition d'agissements hostiles, sources de stress, tandis que le traumatisme fait suite à la survenue brutale d'un événement violent. En fait, l'on peut considérer qu'à la soudaineté de la violence se substitue « la charge de la répétition des agissements stressants dans un contexte précis avec des modalités de

répétitions qui transforment, le contexte de travail, en cauchemar » (Jehel, 2014 : 643). Il s'agit ainsi d'envisager l'étiologie du traumatisme sous un angle quelque peu différent et d'émettre l'hypothèse du caractère traumatogène de l'exposition chronique à différents événements stressants, qui constituent une menace pour l'intégrité de la personne au travail (Bonafons, Jehel & Coroller-Béquet, 2009).

Nombre d'auteurs rendent compte d'un état de stress post-traumatique chez les victimes de harcèlement. Depuis la fin des années 1990, plusieurs études se sont en effet attachées à identifier la prévalence du stress post-traumatique chez les victimes (par exemple, Mikkelsen & Einarsen, 2002 ; von Strachwitz, 2002...). La plupart d'entre elles mobilisent les critères du DSM-IV<sup>1</sup> afin de caractériser le stress post-traumatique, à l'exception du premier : une cause unique (présumée) du traumatisme. D'autres études, moins nombreuses, s'appuient sur l'analyse des récits de personnes se désignant comme victimes de harcèlement moral au travail. Bouteyre et Vitale (2006) ont ainsi analysé les témoignages de personnes se décrivant en tant que victimes sur un forum Internet : environ 6 % d'entre elles évoquent un « choc », un « traumatisme » ou utilisent le verbe « choquer ».

Si le recours aux critères du DSM-IV peut contribuer à l'étude des liens entre harcèlement moral au travail et traumatisme, l'analyse qualitative offre un angle d'investigation complémentaire en mettant l'accent sur les significations construites par les victimes. Cette recherche interroge donc le caractère traumatogène du vécu du harcèlement moral au travail à partir de la narration qu'en font des personnes s'auto-désignant comme des victimes. Dans cette perspective, nous considérons que la violence et la soudaineté qui définissent classiquement le fait potentiellement traumatique ne sont pas tant propriétés du fait, que de l'expérience d'un sujet confronté à celui-ci.

## Méthode

Ce travail relève d'une approche qualitative. Nous avons effectué des entretiens semi-directifs (durée : environ 1h) auprès de neuf personnes se décrivant comme ayant été victimes de harcèlement au travail et issues de contextes organisationnels divers : cinq sujets occupaient un emploi dans le secteur privé, et quatre autres dans le secteur public (voir Annexe 1 pour de plus amples détails).

---

1. Par exemple, Bonafons *et al.* (2009) font mention de trois principaux critères retenus dans les études : reviviscence des événements traumatiques ; évitement des stimuli associés aux situations traumatiques ; manifestations d'une activation neurovégétative.

Ces entretiens ont été intégralement retranscrits et ont fait l'objet de deux analyses croisées :

- Une analyse thématique, ciblant le contenu du propos et permettant de repérer des « unités sémantiques de base », ensuite regroupées et catégorisées *via* une grille d'analyse (Blanchet & Gotman, 2015). Une fois ces unités regroupées dans chaque catégorie, un sens leur a été attribué (exemple : sous-thème : émotions/ressentis – unité sémantique : « donc quelque part, à la limite ça me culpabilisait aussi [...] » – sens : culpabilité).

La grille d'analyse comportait cinq grands thèmes : le récit du harcèlement, son contexte, les acteurs de la situation, la reconnaissance du harcèlement et la reconstruction de la personne. Ces thèmes ont eux-mêmes été divisés en sous-thèmes (voir Annexe 2).

- Une analyse du discours ciblant l'organisation discursive (Charaudeau, 1992) ainsi que la mise en scène discursive des principaux objets du propos (analyse cognitivo-discursive, Ghiglione, Kekenbosch & Landré, 1995).

## Résultats

### *Le harcèlement comme trauma*

#### *La structure du récit : une temporalité problématique*

Dans l'analyse thématique, les thèmes dégagés rendent compte de la structure narrative des entretiens : Contexte initial, Harcèlement, Résolution. Cependant, cette structure n'est pas directement lisible dans les récits, bien que la grille d'entretien utilisée ait été construite selon cette chronologie. L'événement (le harcèlement) venant modifier la situation initiale surgit régulièrement dans le discours sous la forme d'une référence au temps – un « moment », un « jour » –, sans être développé dans sa dimension factuelle (hésitations, phrases inachevées...). Dans l'exemple suivant, la référence à un « commencement » revient tout au long de l'entretien :

*C'est vrai que très vite y a eu quand même... elle m'a fait... (3'30) [...] et puis je dirais que ça a commencé un p'tit peu à partir de là (5'30) [...] Et en fait on m'a dit clairement à ce moment-là et c'est là que ça a commencé (9') [...] Bah je dirais février 2014 ça a commencé sérieusement (10') [...] Et là, c'est là que le placard a commencé. (18', Élodie).*

La temporalité est saccadée, l'interviewé pouvant invoquer l'oubli :

*c'est là que j'me souviens plus... [...] Oui une pression. Une pression verbale. Une pression euh... Là, c'est là que j'me rappelle plus bien quoi... (9'30, Michel).*

Dans l'exemple suivant, après un récit au passé qui semble conclu, l'interviewé introduit l'événement critique sans transition et au présent :

*Donc voilà quoi, j'aurais dû sortir les documents euh... Voilà quoi. [...] Et euh... Alors comment ça s'est passé... J'ai tellement... [...] Euh, il m'a... un matin j'arrive* (10', Béatrice).

Les faits eux-mêmes semblent indicibles (propositions inachevées) :

*Alors à la suite de ça il a fait un... [...] Alors là il a noté que...* (31'30, Anna).

Dans certains entretiens, les faits sont parsemés tout au long du récit. Dans d'autres, ils sont intégrés dans des séquences narratives complètes, mais sous la forme d'une accumulation factuelle qui semble devoir se poursuivre à l'infini, sans s'inscrire dans la temporalité du récit :

*Tous les jours ou quasiment tous les jours c'était une réflexion, ou d'ordre sexuel ou j'avais mal dormi c'est parce que j'avais euh... j'avais fait des choses toute la nuit euh... Un autre jour j'avais une couleur de cheveux, est-ce que mes poils pubiens étaient de la même couleur euh... Et euh, après sur le travail c'était que j'étais pas compétente.* (2', Isabelle).

De ce temps circulaire émane alors une impression d'oppression diffuse :

*Les mois ont suivi et mon tour est venu. Mon tour est venu où chaque chose que je faisais euh, c'était la même chose. C'étaient que reproches, que euh... [...] Tout était prétexte à ce que rien n'aïlle. Et on a même travaillé avec des rats dans le magasin. Et euh, il fallait rien dire. Il fallait rien dire, il fallait que je me taise, on savait qu'on travaillait avec des rats dans le magasin, et euh... Il fallait se taire, on ne devait rien dire.* (6', Béatrice).

En revanche, dans deux entretiens (Laura, Marie), est observée une structure narrative canonique ; mais ces récits ont été produits par des victimes « résilientes ». Dans ces mêmes entretiens, les faits sont énoncés sans détour (voir Données supplémentaires 1) et le caractère progressif du harcèlement est également bien restitué (Données supplémentaires 2).

### **L'entité harceuse : nature, identification, désignation**

Dans le récit qui a été fait du harcèlement, six personnes se désignaient comme victimes d'un harcèlement « vertical descendant » (exercé par un ou une responsable hiérarchique) et trois faisaient plutôt référence à un harcèlement « mixte », émanant des collègues et de la hiérarchie (Desrumaux, 2011). Les processus d'installation de ce dernier, tels qu'ils sont décrits par les trois personnes concernées, diffèrent. Dans deux cas (Isabelle et Anna), les agissements hostiles émanaient d'abord des collègues. Les responsables hiérarchiques ou les membres du service des Ressources humaines sont décrits comme des complices, parfois actifs (Sirota, 2017), de ces dérives

(exemples : « *La DRH m'avait euh dit que [...] certaines tenues vestimentaires qui pourraient laisser entendre aux hommes du service que j'étais ouverte à toute proposition quoi* » (12'30, Isabelle)). Enfin, selon Daniel, c'est surtout son responsable qui était à l'origine du harcèlement et ses collègues ont, de par leurs agissements, cautionné et soutenu : « *Ce qui veut dire que il y a des collègues, qui allaient, qui servaient comme l'horloge, l'œil de la direction quoi* » (26'30).

Tous les interviewés se décrivant comme victimes d'un harcèlement vertical descendant ont fait référence à une personne lorsqu'ils désignaient la source des agissements hostiles (exemples : « *elle avait pas peur et d'ailleurs elle nous le disait hein* » (10'30, Marie, à propos de sa supérieure hiérarchique) ; « *il avait tellement d'impact négatif et tellement été mauvais et méchant avec le personnel* » (36'30, Laura, à propos du directeur).

Deux participants victimes de harcèlement mixte ont plutôt fait allusion à un groupe ou à une institution pour désigner les responsables des agissements hostiles : « *parce que c'est la faute de mon... de mon administration* » (28'30, Daniel) ; « *les hommes* », « *les hommes du service* », Isabelle. Une participante (Anna) s'est référée à plusieurs personnes, mais de façon individuelle et plus rarement en tant qu'entité groupale.

L'analyse des choix lexicaux renvoyant à l'entité harceuse permet de préciser ces références : source diffuse dans la plupart des cas, désignée de manière impersonnelle, ou bien par un pronom personnel sans antécédent. Il s'avère donc difficile d'identifier l'entité harceuse :

*C'était voilà, c'étaient des réflexions, c'étaient des humiliations devant les élus, devant les administrés voilà, c'était parti comme ça. [...] C'est-à-dire que à chaque fois je me disais « de toute façon, ça n'ira pas, le courrier ne conviendra pas ». (11', Élodie, voir aussi Données supplémentaires 3).*

Là encore, certains entretiens se distinguent par une identification très personnalisée du harceleur. En particulier, la mise en cause des sentiments, de la personnalité et du vécu du harceleur caractérise les entretiens de victimes résilientes :

*Est-ce que **il a senti** euh le fait d'avoir quelqu'un de faible sur qui il pouvait dominer et du coup **ça lui plaisait** ça lui, **il avait l'impression** d'avoir un sentiment de puissance, d'autorité peut-être qu'il n'avait pas ailleurs. Euh, est-ce que c'est un pro... **quelqu'un qui a un problème** dans le fait euh, **qui aime dominer** des femmes, je ne sais pas. Je n'ai jamais su. (13', Laura, voir aussi Données supplémentaires 4).*

Mais dans la plupart des entretiens, lorsque le harceleur est personifié et qualifié, c'est de façon indirecte, par exemple en rapportant les propos d'autrui (Données supplémentaires 5), ou bien lorsque l'interviewé relate une situation dont il n'a été que le témoin :

*On avait une personne qui était obèse chez nous, et euh, elle l'a regardée elle a fait « et bah alors, on travaille comme Bibendum » et en faisant*

*les gestes de la grosse qui, qui marche quoi. Elle était méchante quoi, méchante.* (18'30, Marie).

### **Le vécu émotionnel de la victime : expression versus inhibition**

Suite au récit des événements constitutifs du harcèlement, les interviewés ont souvent dressé le « bilan » de ce qui leur était arrivé. Ces énoncés ont été regroupés dans la catégorie thématique relative à « la reconstruction de la victime ». Sur le plan du lexique utilisé, si nous avons relevé l'emploi des mots « choc » ou « choqué » au cours des entretiens (« *Ouais, c'était un choc psychologique* », 30'30, Margot), deux interviewées ont fait référence de manière explicite à un traumatisme. Élodie indique « *y a eu un traumatisme [...] si j'avais pas été traumatisée, [...]* » (56') et Margot affirme qu'il « *y'a eu un traumatisme quand même chez moi* » (30'). Il pouvait aussi s'agir d'évoquer un phénomène destructeur ou une blessure, ce qui renvoie également ici à l'idée de soudaineté, d'effraction : « *une blessure qui est profonde, que personne peut voir mais qui sera toujours à vif* » (40'), Isabelle ; « *une femme détruite complètement* » (33'), « *peut autant détruire une personne* » (36'30), Laura ; « *c'est quand même destructeur* » (57'30, Béatrice). Les fréquences d'utilisation de ces différentes formes lexicales par les participants sont présentées dans l'Annexe 3.

La grille de lecture du traumatisme peut également être convoquée, de manière indirecte, lorsque les interviewés font le lien entre ce qu'ils ont vécu et l'apparition de conduites d'évitement, de difficultés à se concentrer ou à se projeter, évoquées comme des freins à la reconstruction : « *je n'y suis plus retournée, j'ai, j'ai évité...* » (59', Béatrice) ; « *j'arrive même plus à me projeter ailleurs* » ou « *là où avant je mettais... je vais mettre une heure quoi [...] parce que je suis fatiguée quoi* » (53', Isabelle) ; « *Puis je commence tout et je finis rien* » (57'30, Margot).

Des indices de ruptures ont également été repérés au sein de cette catégorie thématique, c'est-à-dire que certains interviewés faisaient une nette distinction entre l'avant et l'après les faits : « *je ne travaille plus avec les mêmes... avec le même... la même façon de voir les choses* » (54'), « *ça m'a marquée au fer rouge* » (37', Élodie) ; « *aujourd'hui, j'en arrive que je fais plus confiance à l'entreprise* » (59'30, Michel) ; « *c'est pas moi. J'étais une personne organisée* » (58', Margot). Laura déclare quant à elle ouvertement être une « *autre personne* » (33'30).

Quant au lexique utilisé dans la description des faits, deux types opposés se dégagent : soit la description est factuelle, le lexique est non connoté, l'expressivité émotionnelle absente ; soit le lexique est orienté vers l'expression de la brutalité, de la violence, etc., mais ces attributs émotionnellement chargés ne sont référés à aucun objet. Les émotions sans les faits, ou les faits sans les émotions... La survenue de l'événement est ainsi généralement caractérisée par la soudaineté et référée à une rupture dans la vie de la victime, sans que l'événement lui-même ne soit défini ; ou plutôt, comme s'il ne pouvait être

davantage défini au-delà de cette caractérisation : « *Et c'est là que... tout a... chaviré pour moi* » (1'30, Isabelle) ; « *C'était une entreprise familiale donc j'étais, quelque part j'étais dans la famille entre guillemets tu vois, et c'était, et, et pis après quand tu, quand tu subis des revers comme ça, où d'un seul coup tu, tu vaux plus rien euh, t'as plus de reconnaissance euh...* » (33', Michel) ; « *Jusqu'au jour où euh, ça a pété en quelque sorte hein, faut dire les choses comme elles sont* » (4', Daniel).

Dans la description même des faits, on observe de multiples procédés de mise à distance de la charge émotionnelle. L'émotion n'est pas dite, mais sera inférée par l'allocutaire à partir du seul récit factuel (émotion « étayée », cf. Micheli, 2014)<sup>2</sup>.

- La restitution des propos du harceleur sous la forme d'un discours rapporté déguisé (procédé de l'ironie) :

*Alors après il m'a revue euh, en avril. Alors là les progrès n'étaient pas perceptibles, je me dispersais toujours* ». (13'30, Anna, voir aussi Données supplémentaires 6).

- L'adoption d'une posture de témoin plutôt que de victime :

*On est parti au commissariat, j'ai raconté mon histoire, j'ai fait une déposition. Euh... en tant que témoin. Je précise hein, en tant que témoin. [...]...] Il me dit « non, vous êtes considérée comme victime et pas comme témoin* ». (34'30, Marie, voir aussi Données supplémentaires 7).

- La dissociation du sujet :

*Je, j'aurais pu lui dire non, j'aurais pu lui dire non, parce que, honnêtement, elle pouvait rien faire, quand elle te dit « mets-toi à quatre pattes et gratte par terre », évidemment je le fais pas, mais, je lui dis non, et au final tu le fais quand même, et au final tu grattes par terre, alors tu fais des choses dégradantes et, et tu peux dire non parce que ce qu'elle fait c'est pas normal, mais je sais pas pourquoi, on est là on dit oui à tout*. (53', Marie).

- La convocation d'un tiers à qui l'on dit les choses :

*Je pleurais, je faisais les courses je... La dame elle me regardait à la caisse je lui dis « Oui bah... c'est le travail », je dis euh, « voilà, c'est comme ça ». Je dis « On me parle comme à un chien et pis euh... » (10'). Je lui dis « M. R. je peux vous parler ? » [...] Je lui dis euh, et je lui explique ce qu'il s'est passé dans le bureau, ce que M. P. m'a dit, comment ça s'est passé euh, il me dit « Oui euh, vous connaissez P. H, il est timide avec les femmes ». (21', Margot).*

2. Micheli distingue trois modes de sémiotisation des émotions : montrée, dite, ou étayée.



## - L'atténuation des faits :

*Voilà c'est des **petits détails**, c'est des **p'tites choses** hein. J'ai vu bien pire hein d'ailleurs. (9', Marie).*

*Il me disait que **parfois peut-être** au téléphone j'étais **un peu** trop speed et j'écoutais **peut-être** pas assez les gens, ou je répondais **peut-être** trop vite euh... (13', Anna, voir aussi Données supplémentaires 8).*

## - La justification (avec ou sans expression de culpabilité) :

*Après j'ai eu mon entretien individuel en 2013 où là, soit disant, je devenais moins efficace, du jour au lendemain, moins efficace et moins rentable. Alors **c'est vrai qu'à** force de pression, il y a **peut-être** eu des fois, où euh, quand il y avait trop de téléphone **je me suis peut-être un peu plus émotionnellement agitée, ça je veux bien le reconnaître [...]** **c'est vrai que j'ai eu des moments où j'ai peut-être eu des coups de stress.** (12', Anna, voir aussi Données supplémentaires 9).*

L'expression directe des émotions est peu fréquente, et se réduit en général à l'expression d'un sentiment d'impuissance :

*Et là je me mets à pleurer et il y avait des clients dans le magasin et il continue, il me... reproche sur reproche et là, je me dis que **ce n'est plus possible, je ne peux plus** rester, **je pouvais plus.** [...] Je rentre à la maison et je me dis « **C'est pas possible, je ne peux pas** y retourner ». **Je ne pouvais plus, c'était pas possible.** (13'30) Même encore aujourd'hui quand je passe devant le magasin, je ne passe jamais à pied devant le magasin. **Je ne peux pas. Je ne peux...** je sais pas **je ne peux pas.** (44'30, Béatrice).*

Dans deux entretiens cependant (Laura, Isabelle), on rencontre un discours auto-descriptif centré sur les états émotionnels (Données supplémentaires 10). Il s'agit d'entretiens de victimes résilientes, se distinguant notamment des autres en ce que le vécu émotionnel et les faits qui en sont à l'origine sont coprésents (Données supplémentaires 11). Et dans ces deux entretiens, à la différence des autres, les interviewées identifient expressément la situation comme « anormale » :

*Et là, j'ai commencé à me dire « **mais où est-ce que je suis ?** » (7') Là je me suis dit « ouais, c'était **vraiment pas normal** ce qu'il se passait, quoi ». [...] Et, mais c'est que c'est tellement insidieux, c'est tellement insidieux... Ça commence par des petites choses, puis ça vient par une petite humiliation, puis une autre puis une autre, puis une autre, au point où, je pense que **à force les gens pensent que c'est normal.** (59'30, Laura, voir aussi Données supplémentaires 12).*

La désignation des faits, pour ce qu'ils sont, constitue à cet égard un enjeu important :

*À la fin, oui elle [ma référente de stage] s'est rendu compte que... oui que **c'était vraiment du harcèlement** oui. (50', Laura).*



*C'est en étant suivie par le psychiatre, il a mis ce mot d'« harcèlement » quoi. Mais euh... et je suis arrivée sur ce groupe de discussion Facebook où ils parlaient de harcèlement moral au travail. (10') Mon psychiatre a carrément mis sur l'arrêt de travail euh... je vais retrouver, je l'ai là... ah voilà, il m'a mis « **dépression suite aux humiliations au travail** ». (18'30, Isabelle).*

Cependant, dans la plupart des entretiens, les faits ne semblent pas pouvoir être nommés, en particulier lorsqu'ils s'inscrivent dans un dysfonctionnement organisationnel général (comme dans le cas de Daniel, par exemple).

### **Les démarches et la résolution**

À l'intérieur de l'organisation : l'entourage professionnel

La recherche active de soutien social à l'intérieur de l'organisation suppose d'avoir identifié les faits pour ce qu'ils sont, et partant, d'avoir circonscrit leur cause en la rapportant à l'entité harceuse et non à soi-même. Elle suppose également une confiance organisationnelle, en particulier en la hiérarchie, que les faits ne permettent pas souvent. Seuls quelques entretiens rendent compte de cette recherche de soutien (voir Données supplémentaires 13).

Lorsqu'un allié efficace est trouvé au sein de l'organisation, allié qui ce faisant se met lui-même plus ou moins en danger, il est discursivement construit comme agent d'actions dont la victime est patient bénéficiaire :

*Elle a vu à quel genre d'énergumène elle avait à faire, et elle a pas eu froid aux yeux. Et elle m'a dit, je vais me battre pour toi. (16') [...] Et elle a fait en sorte de m'avoir tous les cours, [...] elle venait me faire les cours. M'expliquer, en bénévole hein. [...]. Bah elle m'a aidée. (17', Laura).*

Ou encore :

*Et... et du coup elle m'a envoyée euh, vers mon ancienne responsable euh, la responsable recrutement emploi, formation qui elle a effectivement noté tout mais m'a envoyée vers la DRH. Donc elle a réussi à m'avoir un... rendez-vous assez rapidement. (8'30, Isabelle).*

Ceci étant, dans la plupart des entretiens, le principal, voire le seul, soutien organisationnel identifiable, est indirect : ce sont les autres victimes.

*Là je me suis rendu compte je me suis dit mais ouf, je... je suis pas anormale, y a quelqu'un qui n'a pas été... qui était comme moi qui trouvait que c'était pas normal. [...] Et y'avait une autre personne aussi, qui faisait un autre remplacement qui en fin de compte euh, n'a pas été prolongé parce que elle s'est... elle s'est pas laissée faire non plus par les collègues [...] (11'30, Isabelle, voir aussi Données supplémentaires 14).*

D'ailleurs, le récit de faits de harcèlement dont d'autres ont été victimes est plus précis et structuré que celui de ce que l'interviewé a lui-même subi

(voir Données supplémentaires 15). Et le fait de convoquer une entité collective en position de victime, donc d'établir un rapport, fut-il implicite, entre une appartenance catégorielle et le fait d'être harcelé, semble faciliter l'adoption d'une posture réactive face au harceleur :

*Et je me suis rendu compte que, du moment où y'avait **des femmes** qui se mettaient entre sa route, [geste et bruit d'arme à feu]. C'était... il ne supportait pas **une femme** qui lui tienne tête. J'ai vu qu'**une seule femme**, c'est la directrice de communication qui lui faisait du rentre-dedans [...]* (Laura).

Aux frontières et à l'extérieur de l'organisation : acteurs impliqués dans la reconnaissance et la dénonciation du harcèlement.

Précisons d'abord qu'au moment de l'entretien, sept participants avaient quitté leur emploi (licenciement, licenciement pour inaptitude, démission, mutation, etc.) et deux d'entre eux (Isabelle et Daniel) restaient dans l'attente d'une évolution de leur situation.

L'intervention du médecin traitant<sup>3</sup> est mentionnée par cinq sujets. Ces professionnels de santé ont pu, dès que la situation a été identifiée comme portant atteinte à la santé, prescrire un arrêt de travail. Tous les participants ont eu affaire au médecin du travail, à l'exception d'Élodie (« *on n'avait plus de médecin* »). Dans les différents témoignages, l'intervention des médecins du travail apparaît comme ambivalente : dans certains cas, ces acteurs de la prévention ne sont pas perçus comme « fiables » en raison de leur proximité avec les directions : « *elle est en cheville avec la DRH* » (32', Margot à propos du médecin du service de santé au travail externe) ; « *Le médecin lui aussi était partial, il m'a dit "Monsieur, vous n'êtes plus en mesure de travailler, je vous arrête"* » (36', Daniel, à propos du médecin du service de santé interne). En revanche, dans d'autres cas (Anna, Michel), la déclaration d'inaptitude<sup>4</sup> prend valeur, pour la victime, de reconnaissance des faits : « *puis finalement il m'a déclaré inapte à la reprise, quoi. Euh, ce serait dangereux, quoi, je sais plus les termes qu'il a évoqués... voilà, un "danger moral"* » (28', Michel) ; « *parce que en fait le mieux c'était de se faire reconnaître inapte, au poste de travail, parce que là au moins, plutôt que de faire une demande de rupture conventionnelle, c'est vraiment quelque chose à l'amiable et on reconnaît pas forcément euh... l'histoire du harcèlement entre guillemets [...]* » (38', Anna).

En dehors de la déclaration d'inaptitude qui s'apparente à une mesure de dernier recours, la dénomination des faits pour ce qu'ils sont, par cette figure légitime qu'est le médecin, constitue aussi une reconnaissance de

3. Le rôle des psychologues et psychiatres semble relativement similaire à celui des médecins (généralistes ou du travail) : ceux-ci participant à l'identification et à la reconnaissance des faits, ainsi qu'à la prise de conscience du caractère pathogène du contexte de travail.

4. Trois participants ont mentionné l'inaptitude au poste ou dans l'entreprise (Anna, Daniel et Michel) dont ils ont fait l'objet, qui a mené au licenciement pour deux d'entre eux.

ceux-ci et semble nécessaire à leur dénonciation. C'est notamment le cas de Marie (« *il a dit harcèlement moral. Il l'a dit clairement* », 29') et d'Anna (« *elle pense que c'est un harcèlement long* », 39'). Sur le versant de la réparation, seules deux participantes ont réalisé une déclaration d'accident du travail (Isabelle, Margot). La reconnaissance institutionnelle des préjudices subis et des atteintes à leur santé, faisant suite à cette déclaration, est ainsi soulignée : « [...] *j'ai quand même une reconnaissance euh... de l'accident de travail, donc j'ai pas été... [...] il est pas marqué "harcèlement moral" hein, ça ils peuvent pas, c'est marqué "état de stress réactionnel"* » (54', Margot) ; « *moi j'ai été soulagée quand je l'ai entendue me dire que par mes écrits on voyait très bien ma dégradation physique et mentale* » (32', Isabelle, à propos d'une agente assermentée de la Sécurité sociale).

Lorsque les démarches juridiques ont pu être menées à bien, les sujets ont évoqué une réparation des préjudices subis par des indemnisations ou le versement de « dommages et intérêts ». Cependant, aucun participant n'a fait mention d'une reconnaissance « pleine et entière » par la justice, impliquant une condamnation de l'agresseur. Nous faisons l'hypothèse que les contextes professionnels actuels, propices au développement et à l'installation de processus pervers et d'agissements hostiles (Davezies, 2004), n'encouragent ni à les réprover ni à les condamner. Notons toutefois que les témoignages désstructurés dans leur chronologie ne permettent pas de reconstituer finement les démarches entreprises par les victimes. Dans le secteur privé, le conseil de prud'hommes est, dans deux cas, saisi à l'aide d'un avocat, cependant il semble que les saisines se soient arrêtées au stade de la conciliation (« *parce que y avait un manque de preuves concrètes* », 39'30, Michel) ou aient alors été interrompues par découragement (« *plus d'un an que ça traînait hein* », 55'30, Béatrice). Une personne (Marie) a participé à une procédure pénale collective qui a débouché sur un accord amiable. Une participante (Isabelle) a porté plainte à titre individuel, mais elle restait en attente de la suite au moment du récit. Dans le secteur public, le tribunal administratif a été saisi par Élodie en raison d'un traitement inéquitable (une prime non-attribuée), mais la hiérarchie a revu sa décision avant qu'elle ne confirme son recours. Toutefois, l'obtention de ce qui était dû ne constitue en aucun cas une reconnaissance du harcèlement moral.

Les acteurs impliqués dans les démarches entreprises par la victime en vue de résoudre la situation sont plus ou moins nombreux, et plus ou moins diversifiés (11 sous-thèmes du thème 3), selon les entretiens. La convocation d'une pluralité d'acteurs tant internes qu'externes à l'organisation caractérise plutôt les entretiens de victimes résilientes :

*J'avais saisi mon médecin généraliste [...] J'ai aussi saisi un syndicaliste [...] La Sécu a envoyé tout mon dossier à mon employeur [...] La DRH a fait une enquête interne [...] J'ai été arrêtée par un psychiatre [...] J'ai été voir mes anciennes collègues de la DRH.* (entre 5 et 8', Isabelle).

Dans cet extrait on remarque la récurrence du modèle propositionnel structurant JE / verbe factif / acteur (auxiliaire potentiel)<sup>5</sup>.

La constitution d'un réseau intra-organisationnel participe elle aussi de la résilience :

*On se parlait très très peu. Et puis un jour, on était en train de boire un café pendant la pause et puis elles [deux filles d'un autre service] nous ont parlé [...] et on s'est mis à parler de la cheffe [entité harceleuse] et on s'est rendu compte que ce que nous on vit en-dessous, eux ils le vivaient au-dessus. Et elle [l'une des deux filles] a commencé à vouloir faire les démarches, c'est-à-dire à écrire à CXX [nom de l'employeur]. (22', Marie).*

Mais, dans la plupart des entretiens, la mise en scène discursive des acteurs de la résolution les fait apparaître comme isolés : les unités propositionnelles convoquent rarement plusieurs acteurs et chacun d'entre eux semble opérer indépendamment des autres (voir Données supplémentaires 15). La rareté des cooccurrences, dans la même proposition, de JE et d'un autre acteur, traduit discursivement l'isolement de victimes dont la résilience paraît effectivement compromise. Il en va de même lorsque le récit des démarches entreprises recourt largement aux tournures impersonnelles : les événements semblent se produire d'eux-mêmes, sans intervention d'un sujet acteur – et surtout pas JE : « Avec mon avocate il y a eu un premier recours euh... aux prud'hommes. (31', Béatrice).

L'impersonnalisation des acteurs, typique de la non-résilience, opère également par leur désignation en tant que structure, plutôt que personnes :

*Il est marqué « état de stress », il est pas marqué « harcèlement moral » hein, ça ils peuvent pas [...] Et avec euh les courriers de l'inspection du travail euh, les textes de loi pour le harcèlement moral, et que mon entreprise n'a pas daigné répondre. (54'30, Margot).*

## Conclusion

Les récits de harcèlement analysés ici portent la trace discursive du trauma et constituent aussi des révélateurs du niveau de résilience de la victime. Ainsi, dans l'ensemble des entretiens, le récit semble vouloir se construire autour d'un fait précis, qui aurait été à l'origine de la souffrance de la victime. Or un tel fait originel n'existe généralement pas ; dans le harcèlement, la violence est continue et progressive. Elle n'en entraîne pas moins une rupture, vécue comme brutale, dans la vie du sujet. Et l'ensemble de nos résultats témoigne en faveur d'une lecture du harcèlement comme expérience

5. Le modèle structurant JE / verbe factif / a été identifié comme indicateur de guérison dans le discours de patients dépressifs (Ghiglione & Blanchet, 1991).

traumatique, ce qu'une approche psychiatrique ou psychanalytique peut conforter (voir par exemple Prigent, 2002).

L'indicibilité des faits et l'impossibilité de reconstituer leur chronologie, dont la présente analyse rend compte, se rencontrent fréquemment dans les récits de harcèlement moral. Ces caractéristiques se révèlent également avec une approche psychodynamique, dans les entretiens de consultation par exemple (Grenier-Pezé, 2005). À cet égard l'entretien, qu'il soit d'enquête ou clinique, est susceptible d'aider la victime à la ré-élaboration narrative de son vécu traumatique (voir par exemple la « thérapie par exposition à la narration », Zech & Vandebussche, 2010). Des traces de cette ré-élaboration, qui s'avère nécessaire à la résilience, ont effectivement été relevées dans quatre de nos entretiens (Laura, Isabelle, Élodie, Marie) : chronologie de l'exposé cohérente, harceleur personnifié et harcèlement identifié comme tel, description des faits ponctuée d'énoncés centrés sur les émotions. C'est ainsi qu'Isabelle a conclu l'entretien en déclarant : « *la véritable force, c'est de reconnaître qu'on est faible* ». Notons enfin que ces entretiens font tous référence à un soutien organisationnel direct ou indirect, tandis que l'isolement de la victime, en général stratégiquement construit par le harceleur, s'associe à l'impossibilité de dire. À cet égard notre corpus invite à questionner le principe méthodologique de découplage entre émotion sémiotisée et émotion éprouvée (Micheli, 2014) ; car l'entretien réactualise le trauma, au point d'en rendre la sémiotisation problématique.

Ces premières analyses mettent l'accent sur la résilience face au vécu post-traumatique du harcèlement au travail. Sur le versant de la réparation, les conséquences du harcèlement au travail (troubles dépressifs, stress post-traumatique...) peuvent être reconnues comme maladie professionnelle. Cette recherche permet d'envisager des pistes d'action pour les professionnels de la santé au travail, dans le cadre d'une prévention aussi bien secondaire que tertiaire. Par exemple, des collectifs « soutenant » (composés de professionnels) pourraient être constitués afin de venir en appui aux victimes isolées. Si ces dispositifs d'accompagnement peuvent apporter des solutions provisoires, ils ne peuvent se substituer à une prévention centrée sur les contextes organisationnels favorisant l'installation du harcèlement (individualisation...).

## Références bibliographiques

- BLANCHET Alain et GOTMAN Anne (2015). *L'Entretien*, Paris : Armand Colin.
- BONAFONS Claire, JEHEL Louis et COROLLER-BEQUET Alain (2009). « Specificity of the links between workplace harassment and PTSD: primary results using court decisions, a pilot study in France ». *International Archives of Occupational and Environmental Health*, vol. 5, n° 82, pp. 663-668.
- BOUTEYRE Evelyne et VITALE Colette (2006). « Étude exploratoire de la souffrance et des stratégies de coping relevées dans 134 témoignages de harcèlement moral au travail recensés sur le forum d'un site Internet ». *Pratiques Psychologiques*, vol. 12, n° 1, pp. 45-57.
- CHARAUDEAU Patrick (1992). *Grammaire du sens et de l'expression*, Paris : Hachette Éducation.
- CINTAS Caroline (2007). « "Quand la violence au travail ne se trouve pas là où on l'attend..." : le cas d'un hôpital psychiatrique ». *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, vol. 2, n° 4, pp. 213-231.
- DAVEZIES Philippe (2004). « Le harcèlement moral : organisation du travail ou perversion narcissique ? ». *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, vol. 65, n° 2, pp. 125-126.
- DESRUMAUX Pascale (2011). *Le Harcèlement moral au travail. Réponses psychosociales, organisationnelles et cliniques*, Rennes : Presses universitaires de Rennes.
- FAULX Daniel (2009). « Les deux faces de la construction sociale du harcèlement moral. Nouveaux regards et nouvelles réalités dans le monde du travail ». *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol. 15, n° 1, pp. 5-20.
- GHIGLIONE Rodolphe et BLANCHET Alain (1991). *Analyse de contenu et contenus d'analyses*, Paris : Dunod.
- GHIGLIONE Rodolphe, KEKENBOSCH Christiane et LANDRÉ Agnès (1995). *L'Analyse cognitive-discursive*, Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.
- GRENIER-PEZE Marie (2005). « "Petits meurtres entre amis". Approche psychosomatique et psychodynamique du harcèlement moral au travail ». *Perspectives Interdisciplinaires sur le Travail et la Santé*, 1<sup>er</sup> novembre. En ligne : <http://journals.openedition.org/pistes/3191> (consulté le 15/02/2019).
- HIRIGOYEN Marie-France (1998). *Le Harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*, Paris : Presses Pocket.
- JEHEL Louis (2014). « Harcèlement et stress post-traumatique ». *European Psychiatry*, vol. 29, n° 8, p. 643.
- LEYMANN Heinz (1996). *Mobbing : la persécution au travail*, Paris : Le Seuil.
- LHUILIER Dominique (2006). *Cliniques du travail*, Toulouse : Éditions Érès.
- MICHELI, Raphaël (2014). *Les Émotions dans les discours. Modèle d'analyse, perspectives empiriques*, Louvain-la-Neuve : De Boeck.
- MIKKELSEN Eva Gemzøe et EINARSEN Stale (2002). « Basic assumptions and symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work ». *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 11, n°1, pp. 87-111.
- PRIGENT Yves (2002). « Expérience d'une consultation spécifique pour victimes de harcèlement moral ». *Annales Médico-Psychologiques, Revue Psychiatrique*, vol. 160, n° 7, pp. 506-511.

- SALAH-EDDINE Laïla (2010). « La reconnaissance du harcèlement moral au travail : une manifestation de la “psychologisation” du social ? ». *SociologieS*, 27 décembre. En ligne : <http://journals.openedition.org/sociologies/3354> (consulté le 11/02/2019).
- SIROTA André (2017). *Pervers narcissiques : comprendre, déjouer, surmonter*, Paris : Éditions le Manuscrit.
- VON STRACHWITZ Manuelle (2002). « Prendre en charge des victimes de harcèlement moral ». *Thérapie Familiale*, vol. 3, n° 23, pp. 251-268.
- ZECH Emmanuelle et VANDENBUSSCHE Fabrice (2010). *La Thérapie par exposition à la narration de Schauer, Neuner et Elbert : manuel de traitement de l'état de stress post-traumatique après la guerre, la torture et la terreur*, Louvain-la-Neuve : Presses Universitaires de Louvain.

## Annexes et Données supplémentaires

### Annexes

#### Annexe 1 - Situation professionnelle des participants et nature du harcèlement décrit

<b>Secteur privé</b>					
<b>Pseudo</b>	Anna	Béatrice	Margot	Marie	Michel
<b>Ancienneté dans l'entreprise</b>	13 ans	8 ans	2 ans	6 ans	10 ans
<b>Poste occupé</b>	Gestionnaire	Vendeuse	Conseillère de vente et loisirs	Vendeuse en grande surface	Commercial
<b>Nature du harcèlement</b>	Mixte	Vertical descendant (directeur)	Vertical descendant (n+2, supérieur hiérarchique)	Vertical descendant (n+1, supérieure hiérarchique)	Vertical descendant (directeur)
<b>Secteur public</b>					
<b>Pseudo</b>	Daniel	Isabelle	Élodie	Laura	
<b>Ancienneté dans l'établissement</b>	33 ans (dans la fonction publique)	4 ans	2 ans	2 ans	
<b>Poste occupé</b>	Agent technique	Agent administratif	Secrétaire, rédactrice	Assistante de direction	
<b>Nature du harcèlement</b>	Mixte	Mixte	Vertical descendant (élue politique)	Vertical descendant (directeur)	



## Annexe 2 - Grille d'analyse thématique

Thèmes	Sous-thèmes
1. Le harcèlement	Durée, temporalité
	Caractère répétitif des agissements
	Gestes hostiles, manifestations du harcèlement
	Atteintes à la santé physique / psychique
2. Le contexte	Entreprise (taille, secteur privé ou public ?)
	Situation de la victime (poste, ancienneté, qualification, écart entre compétences réelles et demandées, ressentis par rapport au poste...)
	Conditions et organisation de travail (relations de travail, management ...)
	Événement(s) qui va/vont faire basculer la situation
3. Les acteurs de la situation	Victime
	Figure du harceleur
	Hierarchie
	Collègues
	Médecin du travail
	Syndicats
	Inspecteurs du travail
	Avocat
	Proches
	Professeurs
Tribunal administratif	
4. La reconnaissance du harcèlement	Reconnaissance symbolique/ informelle
	Mise en justice
	Reconnaissance juridique
5. La reconstruction de la victime	Retour à l'emploi
	Émotions, ressentis
	Préconisations pour l'amélioration de la prise en charge

### Annexe 3 - Tableau des occurrences lexicales regroupées par racine, réalisé à l'aide du logiciel Sonal

	Nombre d'occurrences*	Nombre d'entretiens**
Choc	1	1 : Margot
Choqué ou choquée	7	6 : Isabelle, Laura, Anna, Élodie, Michel, Marie
Choquer	1	1 : Anna
<b>Total /choc/</b>	9	7
Traumatisme	2	2 : Margot, Élodie
Traumatisée	1	1 : Élodie
<b>Total /trauma/</b>	3	2
Blessure	1	1 : Isabelle
Blessée	2	2 : Isabelle, Margot (mais utilisé dans un autre contexte)
Blessant	1	1 : Anna
<b>Total /bless/</b>	4	3
Détruite ou détruit	7	2 : Laura, Isabelle
Détruire	2	2 : Laura, Margot
Détruisait	1	1 : Laura
Destructeur	1	1 : Béatrice
<b>Total /destr/</b>	11	4

\*Nombre de fois où le mot a été prononcé sur la totalité des entretiens.

\*\*Nombre d'entretiens où le mot a été prononcé (neuf entretiens au total).

## Données supplémentaires

### L'analyse du discours : exemples

#### a) La structure du récit

1. *Mais, en contrepartie, le directeur a commencé à voir euh, que j'avancais pas. [...] Donc là j'ai commencé à sentir qu'il y avait quelqu'un qui en demandait plus, euh, de ma part et une personne qui me mettait des bâtons dans les roues parce qu'elle voulait pas me déléguer plus. (5') Je me suis rendu compte que ma chère référente, derrière moi, effaçait mes initiales et mettait les siens. [...] J'ai voulu me défendre, et bin on m'a fait comprendre que ça sert à rien de... du style « Vous allez pas me la faire à l'envers, que, et de toute manière ici vous êtes qu'une chienne, et que vous êtes bonne qu'à faire du café » [...] Et alors là, il a pris les parapheurs, et il m'a tout balancé par terre. Il m'a dit « Maintenant, vous vous accroupissez et vous ramassez. » (6'30, Laura).*

2. *Moi c'est arrivé beaucoup **plus tard**. Enfin, c'est arrivé beaucoup **plus tard**... Ça a **commencé** sur les autres, [...]. Mais je voyais **déjà** que y'avait quelque chose hein. Je voyais **déjà** que y'avait euh, y'avait un, un espèce de petit sadisme ou j'sais pas mais euh... Elle aimait bien faire limite pleurer les gens hein. La personne pleurait, on sentait que ça la dérangeait pas hein, on sentait vraiment que ça la... dérangeait pas. [...] et puis moi c'est arrivé **tout doucement**, peut-être **deux mois après** euh, un mois et demi, deux mois, [...] **Et après** c'étaient... et après c'étaient **tout doucement** mais... **tout doucement** des p'tites réflexions des, des p'tites réflexions vexantes [...] Et après ça a **accélééré** et pis là c'était euh fff... là c'était **tous les jours**. Ouais **après** c'était **tous les jours tous les jours**. (6'30, Marie).*

#### b) Désignation de l'entité harceuse

3. *Euh... Alors... fffff, parce qu'**il y avait** des reproches... **Il y avait** des reproches sur des performances euh... euh... sur les résultats. [...] et puis euh, et puis voilà quoi, **c'étaient** des reproches sur les résultats constants euh... (9', Michel).*

*C'était **on te suit** euh, **on te suit** dans les toilettes euh, **on te suit** dans les frigos, **on te fait faire** des, **on te fait refaire** ce que t'as déjà fait. **On te fait refaire** les, les travaux que t'as déjà faits, **on te jette** des articles par terre parce que ils sont pas assez bien placés [...], **on te les jette** et après **on t'ordonne** de les ramasser avec le doigt. (7'30, Marie).*

4. *Quelques années après, j'ai croisé, **le fameux M. V.** à Leroy Merlin [...] **Une loque. Une tête d'alcoolique.** Mais **comme s'il avait vécu** la descente aux enfers. Au point, où j'en ai eu pitié. [...] J'ai eu pitié de **cet homme**. Je me suis renseignée, et effectivement, il avait été euh... [...] **il a été viré**. [...] **Il a connu le***

**chômage** apparemment enfin bref, **il est, il est tombé** aussi bas qu'il est monté haut. [...] Mais à aucun moment je me suis dit « c'est bien fait pour toi ». À aucun moment. (37', Laura).

5. **On m'avait quand même aussi suggéré que** le maire, elle n'était pas facile, **que** elle était même... Quand elle avait quelqu'un, c'était vraiment un peu, c'est de l'acharnement. C'était ça, **et que** elle prenait en grippe régulièrement tout le monde chacun son tour. Voilà donc euh, bah moi sur le coup je l'ai pas vu parce que je me suis dit « mais non c'est pas vrai elle est gentille, tout va bien, etc. » (3', Élodie).

### c) Expression émotionnelle

6. (Discours rapporté déguisé) Si y'avait eu un problème dans une réunion c'était ma faute. Même si je m'en étais pas occupée hein, [...] c'était forcément ma faute, on retrouvait pas des dossiers à cause de moi, les choses n'étaient pas envoyées en temps et en heure à cause de moi, euh, enfin, tout était la faute de Laura [l'interviewée]. (8'30, Laura).

7. (Posture de témoin plutôt que victime) **On voyait bien que** le comportement avait pas changé, au contraire [...]. **J'ai bien vu que** c'était du ridicule quoi. De toute façon l'ambiance **pour moi** c'était une ambiance de collègue. (14'30, Isabelle).

8. (Atténuation des faits) Le directeur il a **quand même** réduit **un petit peu** la confiance qu'il avait en... à mon égard... [...] Et depuis cet instant, notre relation a été **un petit peu** euh... est **un petit peu** euh, comment dire, hors fonction. Tout ce que je demandais était difficile à obtenir et... Et pi euh, il euh... Il... mettait **un petit peu** la zizanie entre collègues. (11', Daniel).

9. (Justification) Euh, la voix c'est normal, j'ai la voix qui est cassée **parce que** j'ai mes cordes vocales qui sont brûlées. Euh, **c'est dû** au stress, **c'est parce qu'en** fait l'anneau gastrique se ferme plus, et euh, **donc** j'ai un traitement aussi pour ça matin et soir, **parce que** les acides gastriques remontent et me brûlent mes cordes vocales. [...] Et je suis arrivée le samedi matin, je ne travaillais pas le samedi après-midi **parce que** la personne que j'allais remplacer était là, **et donc** je ne travaillais pas le samedi après-midi, je travaillais le samedi matin. (2') [...] Pas de formations rien, donc euh... **Donc c'est vrai que** j'enquiquinais souvent l'accueil **parce que** bah, j'avais des problèmes avec la carte bancaire, **quoique** je savais me servir des cartes bancaires **mais** avec l'écran c'était pas facile. (2'30, Margot).

10. J'ai perdu toute estime de moi-même. J'ai perdu toute confiance en moi, une trouille bleue des hommes. Euh... peur de l'autorité, peur de l'ouvrir enfin... peur de tout. (14') Ah j'ai voulu mourir plusieurs fois hein... Des fois je, des fois je... comment, je souhaitais ne pas me réveiller. (22') Il est arrivé un moment où t'es tellement dans un état de faiblesse que tu ne maîtrises plus rien c'est la maladie qui te maîtrise. Tu, tu ne t'appartiens plus. [...] Ya des fois on peut craquer, et

bien c'est tout de suite ces, ces pensées négatives qui reviennent. Que je vais, je vauz rien où, par rapport aux autres j'arrive pas à la cheville, ou euh... les autres sont mieux ou... (30'30, Laura).

11. « Ce mal-être au travail je l'ai subi comme une exclu... comme une exclusion des autres [...] Je me sentais salie euh, mal euh... pas... pas comme euh, donc différente et... j'acceptais pas les... ce qu'ils me faisaient subir quoi. (6') Avec la forte euh... pression des collègues qui me faisaient passer pour une débile dans le travail... euh, une fille qui pensait qu'au cul ou, qu'était pas euh, qui était anormale parce que je me laissais pas faire ou euh, je me laissais pas dénigrer en fin de compte. Parce que moi je me sentais salie de tous ces propos qui étaient tenus et oui, j'ai décidé de rester chez moi (20', Isabelle).

12. Les femmes du service elles, bah en fin de compte j'ai su là par les écrits qu'elles trouvaient ça normal... Elles trouvaient ça normal d'être enceinte et de laisser dire à ses collègues qui était le père de son enfant ou... se laisser toucher les seins ou... voilà, pour elles c'était marrant, rigolo, mais euh... Voilà. (39') Y'a pas eu de sanctions avérées par rapport aux gens euh... [...] Ils se sont pas rendu compte pour moi... **C'était normal** et c'est moi qu'étais pas bien quoi. (46') [...] C'était être rassuré qu'on n'est pas fou, qu'on n'est pas différent, **qu'on est normal**... Que c'est **pas un comportement normal** entre collègues quoi, que y'a un respect entre les gens et là... y'en avait pas. (48'30, Isabelle).

#### d) Soutien organisationnel

13. « On ne contrait, on ne, on ne contredisait jamais M. V. Je pense que je n'ai pas été la seule à me retrouver en difficulté. Dans... dans l'établissement. Et, et il en a joué, il en a joué. Sauf que, il arrive un moment où... c'était plus possible donc j'ai alerté mes professeurs, qui m'a, qui m'ont fait comprendre que c'était difficile pour eux, que eux étaient des profs mais à la fois salariés, euh... Donc euh, **personne n'a bougé. Personne n'a bougé.** Et euh, il arrive un moment où j'ai été convoquée à la médecine du travail. (11', Laura).

14. Dans le service juste à côté d'où je me trouve il y a un collègue qui est parti en rupture conventionnelle parce que bah il était écéœuré par les bêtises de certains collègues à côté de lui qui... dont une qui disait qu'il couchait aussi avec tout le monde, des âneries [...] Là vendredi j'ai rencontré un... un collègue [...], un collègue pareil qui a fait un burnout comme moi dans l'entreprise, alors lui il était dans un autre service, mais bon y'a quand même des cas euh... des cas qui se passent dans l'entreprise c'est pas un cas unique. Y'a un collègue aussi qui s'est suicidé dans l'entreprise. (44', Anna).

15. La jeune femme qui était là, travaillait avec une autre collègue, et elle était enceinte et elle a eu un... un différend avec cette cheffe, cette cheffe a eu un... l'a poussée à un moment et sur le coup de l'énervement elle l'a poussée, elle s'est cognée, elle a perdu son bébé. Et tout a commencé là. Et là ça a commencé où la dame elle a décidé de porter plainte, **ma collègue a décidé de porter plainte** (23'30, Marie).

*Parce qu'on est quand même **trois agents** à être partis hein. Euh, trois-quatre, parce que y'a eu moi, **ma collègue de l'accueil** qu'est partie au mois de janv... euh peu de temps en maladie puis en... Euh, **un autre agent** qui était aux espaces vert, donc lui c'est pareil hein, c'était la tête de turc, euh... [...] Sachant quand même qu'à chaque fois euh, qu'il avait un entretien, elle, elle appelait pour le dénigrer. Donc en fait c'est pour le garder pour pouvoir s'acharner dessus. (45'30, Élodie).*

#### **e) Les acteurs de la résolution**

16. ***Ils** [entité harceleuse] ont camouflé l'affaire [...] Mais **la mairie** [employeur] n'a rien fait pour déterminer **qui** a fait la faute [...]. C'est **moi** qui a pris tout par la suite (31') [...] **J'ai** fait une nouvelle expertise, là, **ils** n'ont pas pu déterminer [...] **J'ai** donc demandé une nouvelle expertise, donc **il** a fait une troisième expertise. (45', Daniel).*



## Mettre sa dignité en pause ?

### La dignité au travail chez les employés atypiques

*Marie-Pier CLAVEAU et Kirstie MCALLUM*

#### **Résumé**

Les employés atypiques sont fréquemment exposés à des conditions de travail pouvant limiter leur expérience de la dignité au travail. En mobilisant une approche qualitative basée sur des entretiens approfondis avec 22 employés atypiques, ce chapitre porte sur leur capacité d'articuler leur dignité en considérant la précarité de leur statut. N'étant que de passage, nos participants ont intégré les codes interactionnels et les pratiques organisationnelles qui bafouent leur dignité et les ont dépeints comme étant des maux nécessaires pour passer d'un statut à un autre. Entre l'immédiat et le subséquent, les employés atypiques ont choisi de se soustraire à la reconnaissance attribuée au mérite, et ainsi, de mettre en partie leur dignité en pause.

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

#### **Abstract**

Non-standard workers frequently confront working conditions that make it difficult for them to experience dignity at work. Based on in-depth interviews with 22 non-standard workers, this chapter focuses on how their unstable work status impacted their ability to attain dignity. Since participants were engaged for short periods of time, they accepted interactional patterns and organizational practices that demeaned their dignity by depicting them as necessary evils that would allow them to eventually move up the social ladder. While waiting for a more dignified future to arrive, the non-standard workers in our study chose to forgo the possibility of recognition based on the quality of their work, thus putting, to a certain extent, their dignity on hold.

Keywords: dignity, dignity at work, non-standard workers, temporality, qualitative research.



## Introduction

Bien que le travail puisse être un lieu de développement individuel et collectif, source d'épanouissement, il peut aussi être synonyme d'exploitation et de contrôle pour certains, dont les employés atypiques. En constante augmentation depuis la fin des années 1990, cette catégorie d'employés, incluant les employés à contrats à durée déterminée, les employés temporaires et les employés permanents à temps partiel, ne cesse de remodeler les pratiques organisationnelles. À la fin de l'année 2018, leur proportion sur le marché du travail canadien était évaluée entre 12 à 25 % (Statistique Canada, 2018 ; Fleury et Cahill, 2018). Groupe vulnérable au statut éphémère, les employés atypiques s'imbriquent dans un système composé de discours et de pratiques leur étant défavorables et les marginalisant sur ce que Rayman (2001) appelle le « continuum de la dignité ». Néanmoins, ces employés acceptent ces dynamiques marquées d'inégalités et d'incertitudes au détriment de leurs aspirations futures. Ce chapitre s'intéresse à l'articulation de la dignité au travail chez les employés atypiques dans un tel contexte.

## La dignité au travail

Fragmentée par la pluralité de ses définitions dichotomiques, la dignité humaine est un phénomène complexe. Si d'un côté, elle est comprise comme la valeur fondamentale de tout être humain d'être libre d'agir et de penser, de l'autre, elle est orientée vers l'attribution selon des compétences exigées (Cicero, 1928 ; Della Mirandola, 1486 ; Horton, 2004 ; Kant, 1785 ; Sayer, 2007). La dignité au travail intègre cet éventail théorique, tout en se souscrivant à un cadre prescriptif et où se met en place une organisation caractéristique selon le milieu.

Tout d'abord, la dignité réfère à la valeur inhérente de toute existence humaine, soit sa singularité et sa souveraineté. Dès l'Antiquité, la dignité se présente comme une quête de la sagesse accessible à tous les hommes, puisque les Stoïques positionnent la raison comme étant universelle (Gourinat, 2007). Par la suite, basée sur la croyance selon laquelle chaque être est créé à l'image de Dieu (McCrudden, 2013), la perspective judéo-chrétienne soutient que « toutes vies possèdent le sacré en tant que valeur intrinsèque et inviolable » (Shershow, 2014 : 60). Roth (2012) précise d'ailleurs, que dans le Nouveau Testament, le terme « *Kavod* » en hébreu traduit le statut singulier de l'humanité par l'honneur ou la gloire. Associé à l'idée de souveraineté dès le XV<sup>e</sup> siècle, le philosophe-théologien Pico della Mirandola (1486) fait mention de la liberté de l'individu en tant que créature autonome par la possession du jugement et de la décision. Trois siècles plus tard, Kant (1785) ajoute qu'un individu est digne en étant capable de moralité par l'intentionnalité de ses actions. Dans la philosophie kantienne, la dignité est comprise non comme « une fin uniquement subjective, par l'existence de l'action, mais aussi comme

une fin objective, par la fin de l'existence en soi, qui ne peut être remplacée par aucune autre » (Kant, 1785 : 301-302). Subséquemment, par la finalité de l'existence, il conclut que « l'homme a non seulement une valeur relative, c'est-à-dire un prix, mais une valeur intrinsèque, c'est-à-dire une dignité » (*ibid.*). La Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948 décrète une telle reconnaissance de la valeur inaliénable de chaque individu indépendamment de ses aptitudes.

Parallèlement, la dignité est exposée comme une qualité extrinsèque et méritocratique, attribuée à une personne selon son statut, son positionnement social et ses compétences (Hodson, 2001). Vers 44 av. J.-C., Cicéron (1928) présente la dignité comme la qualité intérieure de l'homme vertueux, commun à tous, et comme l'honneur accordé à chacun et avec différenciation. Cette conception liée à l'honneur devient centrale au XVII<sup>e</sup> et XVIII<sup>e</sup> siècle, époque où l'Europe occidentale connaît plusieurs bouleversements politiques et socioéconomiques, menant essentiellement à la restructuration du travail suite à l'arrivée de la classe moyenne (McCloskey, 2010). Cristallisée par la reconnaissance de l'autre et de ses accomplissements par l'octroi de prix et de récompenses, la dignité se hisse dès lors au statut de privilège (Brennan et Lo, 2007). Variable, elle est désormais rattachée aux notions d'action et de performance, qui sont d'ailleurs déterminantes dans un milieu organisationnel (Sayer, 2007).

Depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle, plusieurs penseurs avancent qu'il est plus ardu pour un individu d'être digne, car suite à l'implantation des nouvelles technologies, la mécanisation du travail a eu comme conséquence d'accroître les exigences de production dans un système de plus en plus capitaliste (Horton, 2004). Ce faisant, les rapports sociaux entre les employés se sont instrumentalisés, remettant en question la propension des individus à parvenir à leur fin et plus largement à être dignes. Comme le mentionne Foster (2012), le problème avec l'instrumentalisation du travail réside dans « l'association de la dignité comme quelque chose que l'on possède et que l'on perd », ce qui réduit l'existence à un produit et dissocie la dignité de l'être, alors qu'elle en fait partie (2045). Dans le même ordre d'idées, Sayer (2007) et Islam (2012) ajoutent que cette instrumentalisation du travail modifie les rapports sociaux, qui, devenus utilitaires, génèrent des conflits et des insatisfactions. Si les relations sont instrumentalisées et reconnues ainsi, il s'en suit une perte d'autonomie, où la dignité trouve son sens uniquement dans la valeur accordée à l'action prescrite par l'employeur. Cette association est d'autant plus forte chez les employés atypiques qui, considérés comme des ressources interchangeables et jetables, reçoivent un traitement nuisible à leur épanouissement, ce que Haslam (2006) appelle la « déshumanisation animale » (voir, par exemple, Lucas et ses collègues, 2013). En ce sens, plusieurs recherches empiriques sur la dignité au travail chez les employés atypiques repèrent des instances d'*indignité*, mettant en lumière la nature dévalorisante

des tâches ainsi que la présence d'interactions irrespectueuses (Berg et Frost, 2005 ; Lucas, 2015).

Dans un cadre organisationnel, le respect est le concept le plus fréquemment utilisé pour définir la dignité (Sayer, 2007). Néanmoins, il est composé de tensions définitionnelles semblables à celles retrouvées dans la dignité. Effectivement, Darwall (1977) note deux types de respect qu'il nomme « *recognition respect* » et « *appraisal respect* » (38). Le premier type consiste à reconnaître un attribut inhérent à l'objet contemplé, alors que le deuxième réfère à la considération de l'excellence de ses qualités. Dans le premier cas, en admettant que la vie soit sacrée et que les individus soient autonomes, le respect se présente comme un dû facilitant la réalisation de soi, puisqu'il importe de respecter l'autre pour ce qu'il a en commun avec nous, mais encore plus, pour ce en quoi il est différent (Sayer, 2007). Dans le deuxième cas, le respect est mérité au gré de la qualité des actions posées, où le jugement de l'autre est prépondérant, illustrant ainsi l'absence d'universalité d'une qualité ou d'un geste.

Pour donner ou recevoir le respect, il est sous-entendu qu'il y a l'établissement d'une relation, où la reconnaissance joue un rôle essentiel (Eneau, 2005). La reconnaissance se manifeste dans l'interaction « par de la gratitude qui prend toutefois des formes différentes (sourire, gratification pécuniaire, honneurs, etc.) et dépend des places respectives de chacun (subordonné, responsable, directeur) ainsi que des situations particulières dans lesquelles elle s'exprime » (Andonova et Vacher, 2009, p. 136). Pour Sayer (2007), la dignité réside dans cette relation, qui assure un respect et une autonomie, tout en considérant la vulnérabilité et l'interdépendance unissant les employés et les employeurs (p. 570). En d'autres termes, la dignité au travail s'effectue par la reconnaissance de l'action et aussi par la considération mutuelle entre les différents partis, qui ont besoin des uns et des autres, afin de maintenir des relations cordiales et satisfaisantes (Sayer, 2007). En ce sens, chez Islam (2012), la dignité prend vie dans les interactions où l'attention est centrée sur les talents et les compétences des employés, ce qui lie le concept de la reconnaissance à l'identification organisationnelle (38). Ainsi, en s'identifiant à un objectif commun, il y a une unification des différentes positions hiérarchiques. La dignité n'est plus seulement la reconnaissance et la validation d'une action octroyée à un individu méritant, mais bien la considération inclusive de tous les acteurs organisationnels indépendamment de leurs statuts et de leurs rôles, puisqu'ensemble, ils forment l'organisation.

Or, chez les employés atypiques, la considération inclusive n'est pas un constat qui est observé outre quelques exceptions notoires (Berg et Frost, 1995; Lucas, 2015). Sur un plan structurel, les recherches antérieures démontrent que les employés atypiques endurent des milieux de travail malsains et précaires (Cranford, Vosko et Zukewich, 2003 ; Noiseux, 2012). Les employés atypiques, ayant peu de compétences, sont encore plus marginalisés et n'ont pas la chance d'exécuter des tâches significatives, ou encore, de participer

activement au développement des organisations. Le manque, voire l'absence, de reconnaissance de leur apport nuit à leur dignité extrinsèque. Par la même occasion, sur le plan interactionnel, leur autonomie et leur unicité ont tendance à être dépréciées, ce qui porte atteinte à leur dignité intrinsèque. Étant donné la particularité de leur statut organisationnel et des interactions irrespectueuses qui en découlent, les employés atypiques semblent subir des préjudices notoires quant à leur dignité, mais qu'en est-il réellement ? Comment les employés atypiques articulent-ils leur dignité lors de leurs interactions au travail ? En explorant comment cette catégorie d'employés entend la dignité au travail, cette étude remettra en question le dualisme conceptuel que sous-tend la littérature.

## **Méthodologie**

Afin de mieux comprendre le phénomène du point de vue des participants, nous avons opté pour une méthodologie interprétative (Lindlof et Taylor, 2011). Pour réaliser notre recherche, nous avons mené 22 entretiens semi-dirigés avec des employés atypiques de deux grandes villes nord-américaines. Les participants travaillaient dans des secteurs variés tels que : l'entretien ménager, la vente, les soins à domicile, le développement communautaire et l'éducation. La durée moyenne des entretiens était d'environ une heure. La grille d'entretien comportait des questions portant sur leur(s) rôle(s) dans l'organisation, leurs expériences de travail et leurs expériences d'(in)dignité dans leurs milieux respectifs.

Pour commencer, nous avons transcrit tous les entretiens. Par la suite, après plusieurs écoutes, lectures et relectures, nous avons entamé notre analyse en effectuant un premier codage, qui consistait à dégager et regrouper les thèmes répétitifs ainsi que les différences entre les entretiens. Nous avons poursuivi notre codage initial en y intégrant des concepts issus de la littérature sur la dignité (par exemple : l'autonomie, la reconnaissance et le respect). Pour reprendre la terminologie de Tracy (2013), nous avons utilisé l'analyse itérative avec une alternance entre la perspective émique (une lecture émergente qui privilégie les interprétations des participants) et la perspective étique (basée sur les modèles, théories et explications disponibles dans la littérature). Finalement, nous avons regroupé les codes dans des catégories plus englobantes, soit : l'absence de reconnaissance de la contribution des employés atypiques, l'hypervisibilité de leurs erreurs et la normalisation des pratiques organisationnelles nuisibles à leur dignité.

## **Résultats**

Pour tous les participants, la dignité au travail requiert « être respectée au travail pour ce que tu fais ». Comme le relate une préposée à l'entretien ménager, ce respect s'évalue principalement par la rétroaction positive. À cela,

elle ajoute : « c'est important de pas toujours juste reprendre quelqu'un, mais quand il a bien travaillé, de lui dire aussi et que ça soit la même chose pour tous. De la reconnaissance comme ça, c'est toujours plaisant à entendre ». Cependant, bien que le respect et la reconnaissance représentent des facteurs décisifs dans l'articulation de la dignité au travail, tous les participants mentionnent que leur attribution leur est assez inhabituelle. En parlant des emplois qu'elle occupe, une employée du domaine communautaire exprime : « Tu as envie d'être reconnue dans toutes les sphères, ce qui n'est pas toujours le cas ». Dans le même ordre d'idées, un opérateur de machinerie lourde relate : « ils sont très rares les patrons qui vont te dire que t'as fait du bon travail ». Dans la perspective où la dignité au travail s'organise principalement par la reconnaissance des actions, il est pertinent de s'intéresser aux rôles et aux dynamiques relationnelles entre les gestionnaires et leurs employés. Effectivement, dans une telle modélisation, les gestionnaires ont une influence directe sur l'attribution de la dignité, puisqu'ils sont ceux ayant un droit de regard légitime sur leurs employés. Ce faisant, lorsqu'ils omettent de les considérer, que ce soit par l'absence de reconnaissance de leur individualité et/ou de leurs réalisations, ils agissent à titre d'agents contraignants.

D'un point de vue organisationnel, les employés atypiques participent à titre de maillons temporaires de la chaîne ayant pour conséquence le frein du développement de leurs potentialités individuelles. Le cadre prescriptif et restrictif du travail limite leur capacité à être créatifs et novateurs, puisqu'il y a déjà un savoir-faire implanté. Un employé d'une organisation spécialisée dans les arts et l'artisanat raconte : « Moi, j'essayais d'apporter mes connaissances, mais elle [la gestionnaire] semblait renier tout ce qui venait de l'extérieur, comme si elle avait, je ne sais pas, la solution miracle ». Un peu plus loin dans l'entretien, il révèle avoir eu l'impression d'être traité comme « un moins que rien ». Plusieurs autres participants abondent dans le même sens en déclarant s'être sentis sur leur lieu de travail comme un « robot », un « fantôme », ou encore, un « numéro ». Plus encore, issue du domaine des télécommunications, une participante mentionne avoir été réduite au silence par les propos irrespectueux tenus par son gestionnaire devant ses collègues. Plus précisément, elle rapporte : « Il faut que tu apprennes que quand tu es valet, tu n'es pas roi ». Puis, comme elle l'ajoute par la suite : « Je l'ai jamais oublié. Je me suis sentie comme *écrasée* ». Dans tous les cas précédemment exposés, les réalisations et les idées d'amélioration des employés atypiques sont peu reconnues, voire complètement ignorées, étant invisibles en raison de leur présence éphémère sur les lieux de travail.

Pourtant, l'aspect circonscrit et momentané de leur présence nourrit parallèlement des attentes immédiates de performance dans un cadre oppressant. Par exemple, une aide-soignante à domicile explique que selon son agence, tous les employeurs temporaires abusent du système en prenant des congés de maladie en hiver. Elle raconte avoir fait un trajet d'une heure et demie en autobus afin de montrer à sa cliente qu'elle avait de la fièvre, et ce, de peur de ne

pas être crue par son agence et d'en subir les répercussions. De fait, nous avons constaté que ce groupe particulier fait l'objet d'une surveillance constante. Si leurs réalisations passent sous silence, leurs erreurs demeurent pourtant hyper-visibles aux yeux de leurs employeurs. En ce sens, une participante à l'entretien ménager raconte s'être fait « gronder », parce qu'elle n'avait pas « lavé les pattes de chaises de tous les bureaux », alors qu'elle ignorait même l'existence de cette tâche qui n'était pas réalisable avec le temps dont elle disposait. De surcroît, un autre participant, programmeur pigiste, ajoute : « Bien souvent, c'est de l'incompréhension qu'ils ont (les gestionnaires), parce qu'ils n'ont pas de formation là-dedans. Y comprennent juste pas pourquoi on fait ce qu'on fait et ils nous surveillent sans nous donner les bons outils et avec des échéanciers impossibles. » Peu outillés pour réaliser leurs tâches, les participants se heurtent à bon nombre de pratiques de contrôle et de surveillance les marginalisant davantage en creusant l'écart entre les différents groupes d'employés.

Plus encore, si la surveillance est appliquée par les organisations, elle est aussi une pratique observée entre les employés. Comme le dit une représentante à la vente : « Ça fait que les nouveaux, c'est comme, t'apprends, t'apprends pis tu veux pas parler, parce que t'es nouveau, pis ils [les employés] t'observent, ils t'observent tout le temps ». Dans un contexte où il faut toujours être plus performants, et ce, avec peu de ressources, les employés aux conditions déjà précaires exercent une surveillance entre eux dans l'optique de s'associer au plus compétent et de se dissocier, voire de dénoncer celui ne parvenant pas à faire ses épreuves. Par exemple, un participant, opérateur de production occasionnel, se remémore une erreur de commande ayant freiné la production peu de temps après son embauche. Plus précisément, il soutient que le collègue, responsable de sa formation, avait choisi de le dénoncer pour ne pas être blâmé. Il se rappelle même s'être fait « hurler dessus comme un malade » par ce dernier qui tentait de se distancer. Résultat, le participant avait été congédié quelques jours plus tard et il conclut :

Les gestionnaires étaient supposés me garder jusqu'à la fin du mois. Il était comme à la moitié du mois, pis vendredi après-midi, le boss me dit : « Ben, je suis désolé, va falloir que tu t'en ailles à la fin de la semaine. Aujourd'hui, c'est ton dernier jour. Tu reviens pas la semaine prochaine, parce que, lui, il se sent pas bien de travailler avec toi à cause de ce que t'as fait ».

Dans ce cas de figure, l'employeur se déresponsabilise en justifiant sa décision par le biais de ce qui lui est rapporté, puisqu'il ajoute : « C'est notre employé, il faut qu'il passe avant toi faque désolé faut que tu t'en ailles ». Par un tel discours, le gestionnaire exclut le participant d'emblée en lui enlevant tout espace, puisque la seule parole, qui est considérée, est celle de l'employé au statut permanent.

Présentés comme étant la norme par les participants, plusieurs d'entre eux signalent avoir expérimenté des situations incluant des comportements et

des propos tout aussi irrespectueux, voire abusifs. Effectivement, du moment où ils acceptent de travailler pour une durée déterminée, les employés atypiques sont catapultés dans un système établi, qui comporte un bon nombre d'échanges et de pratiques les positionnant comme des employés de seconde zone. Plusieurs exemples soulignent cette intégration par la tenue de propos désillusionnés et résignés, comme ce participant contractuel en informatique, qui estime « normal » que les gestionnaires « poussent un peu » les employés temporaires. Pour justifier sa pensée, il poursuit :

Ils [les gens] sont hésitants à trouver un autre job, parce qu'ils voient un pattern qu'ils veulent pas, faque là, ils supportent. On pourrait généraliser que quelqu'un qui est dans une situation qu'il est pas bien qui se sent pas en dignité dans un travail, il va peut-être généraliser pis dire « Toutes les jobs sont de même faque fuck ».

Toujours dans le même ordre d'idées, une préposée à l'entretien ménager enchaîne : « Oui, c'est normal ça, c'est dans toutes les compagnies, mais à différents niveaux. Ça dépend de la compagnie. Il y a des compagnies que oui, je me fais traiter carrément comme de la merde ». Puis, elle conclut : « C'est comme ça ! *Ça fonctionne comme ça*, je viendrai pas changer ça ».

Nuisibles à la reconnaissance de l'individu et de ses capacités, ces pratiques organisationnelles systémiques et systématiques freinent les aspirations des employés. En outre, cette intégration à ce système du travail s'explique par l'absence de choix réel. Effectivement, bien que les employés atypiques semblent pouvoir choisir, il n'en demeure pas moins qu'ils se trouvent face à des choix similaires, donc illusoire. Tous comme pour les cas précédents, n'ayant pas l'impression d'avoir une emprise sur leur quotidien et la possibilité de laisser leurs empreintes, il en résulte l'attente d'un avenir meilleur. Alors, si le système du travail nuit à la dignité inhérente et attributive chez les employés atypiques, comment parviennent-ils toutefois à l'articuler et à la maintenir ?

Quatre éléments principaux ont été dégagés lors de l'analyse de nos données. Le premier élément est le respect d'autrui par la reconnaissance de la dignité inhérente à tout individu. Comme un commis d'une pâtisserie le mentionne : « Indispensable, la dignité, ben y faut avoir une bonne attitude, ça, c'est sûr, et avoir du respect envers les autres ». À cela, un autre participant ajoute : « La dignité, c'est important, parce qu'à la base, si tu connais pas quelqu'un, tu vas le respecter, tu veux pas juger ». Le deuxième élément consiste à faire preuve de créativité en développant ses propres méthodes de travail. Plus précisément, comparativement aux procédures, les méthodes de travail ne sont pas standardisées, étant uniques à celui qui les instaure. Une participante embauchée pour faire le ménage de plusieurs bâtiments aux politiques distinctes décrit comment elle innove :

Habituellement, je lave les toilettes, vide les poubelles, et en même temps que je vide les poubelles, je lave les bureaux. Tu mets de l'eau dessus que tu changes des fois. Y'en a qui ne le font pas ! Mais après, si



j'ai le temps, si dans ce délai-là j'ai le temps, je vais faire de l'époussetage. Tu développes des méthodes !

Par sa capacité d'adaptation et d'organisation, elle parvient à mettre en place une méthode de travail afin de réaliser ses tâches selon le lieu et le temps requis. Le troisième élément est l'autonomie. Même si l'organisation du travail nécessite une part d'implication, ici, l'autonomie doit d'être comprise comme étant la capacité d'action par rapport à soi dans toutes les sphères de réalisation. Par exemple, impossible à exercer dans le cadre de son emploi, le participant contractuel en informatique explique :

Moi en tant que travailleur temporaire, j'aime pas me faire traiter mal, mais c'est ce que c'est. C'est pour ça que ces contrats-là, que je me sens pas bien, si le gars me dit : « Si t'es pas content va-t'en », ben je m'en vais. Moi, j'ai la possibilité de le faire.

Si les multiples opportunités facilitent et guident les choix pour ce participant, pour un commis à la vente, il s'agit surtout de respecter son unicité et de connaître son seuil de tolérance. Plus précisément, il exprime : « Tu sais, si t'aimes pu ton travail, y'a rien qui t'empêche de changer. On te tient pas en laisse ». Relatif à l'autonomie, le quatrième élément est le discours accompagnant le choix d'accepter un emploi avec une finalité prévue et un lot d'interactions et de pratiques nuisibles à l'épanouissement des potentialités individuelles. Pour l'expliquer, ces choix sont présentés comme étant des maux nécessaires afin de passer d'un statut à un autre. Par exemple, une assistante technique en pharmacie relate :

Le travail d'assistant, c'est aliénant. Tu te sens vraiment comme un numéro, comme un maillon de la chaîne. Tu te dis : « Bon, au moins, je ne resterai pas à ce niveau et je vais avoir un super bon salaire ».

Cette attente étant considérée comme une période transitoire, le statut des employés atypiques incarne un rite de passage vers une éventuelle ascension.

## Discussion

Nos résultats contribuent à la littérature en communication organisationnelle sous trois aspects. Premièrement, ils montrent qu'au-delà du dualisme conceptuel de la définition et de l'incarnation du concept de la dignité au travail, il s'ajoute une perspective interactionnelle. Deuxièmement, même chez les employés précaires plus enclins à être marginalisés, les discours portant sur la dignité au travail continuent de privilégier une vision du travail comme une « arène où [on peut] montrer ses capacités, être utile, participer à de nouvelles réalisations » (Méda, 2004 : 32). Troisièmement, ils mettent en exergue le rôle important joué par le temps dans notre compréhension de la dignité au travail.



Comme nous l'avons précédemment évoqué dans la revue de la littérature, il existe un clivage conceptuel entre la dignité intrinsèque et la dignité extrinsèque. En ce sens, la dignité au travail est généralement associée au choix statique opposant l'être et l'action. Pourtant, par l'intégration et la mise en relation des différentes définitions dichotomiques, nos participants ont permis d'illustrer une mobilité conceptuelle, traduisant ainsi un rapprochement conceptuel. Lucas constate un résultat semblable dans son étude sur la remédiation de l'indignité, où elle conclut : « *while meanings of different dignities may be theoretically distinct, they remain tangled in lived experience* » (2015 : 639).

Afin d'éclaircir empiriquement et théoriquement la notion de la dignité au travail, Bolton (2007) tente d'en repousser les frontières au-delà de l'individu et de ses expériences. Elle distingue deux types de dignités : la dignité *du* travail, qui réfère au sens du travail en soi, et la dignité *au* travail, qui renvoie aux conditions du milieu organisationnel. Si les employés atypiques ont la capacité de faire sens de leur travail, ils possèdent néanmoins un pouvoir restreint, voire absent, sur leurs conditions. Or, comme le remarquent Bailey et ses collègues (2019), le sens donné au travail n'est pas uniquement inhérent, puisqu'il se construit en grande partie par le regard et les actions des « Autres ». Pour les participants de cette étude, ces regards extérieurs sont incarnés par l'individu (un gestionnaire, un collègue, un client), avec qui il y a des interactions, et par le système du travail, qui structure les pratiques spatiotemporelles de l'organisation.

Si les chercheurs en communication organisationnelle admettent que la création de sens relève de l'accomplissement collectif (Autissier et Bensebaa, 2006 ; Weick, 2001), les travaux qui portent sur le sens attribué au travail s'intéressent davantage à sa valeur, et par extension, à l'individu qui la met en exergue grâce à ses expériences. Cependant, quelques chercheurs ont souligné l'importance du rôle joué par les autres dans le processus de différenciation de la valeur d'un emploi, d'une tâche et de soi. Wrzesniewski, Dutton et Debebe (2003) insistent sur le fait que les employés se découvrent à travers l'établissement de relations interpersonnelles de nature variée. Dans presque tous les cas, nos données illustrent que les acteurs externes, tels que les collègues et les gestionnaires, ont nui à l'articulation de la dignité au travail des employés atypiques, puisqu'ils ont minimisé leur apport en tant qu'employé et en tant qu'individu.

Néanmoins, bien que ce groupe expérimente principalement des situations contraignantes, où leur individualité et leur contribution sont ignorées, l'idée que le travail devrait offrir « des espaces d'épanouissement personnel fondés sur le respect, la dignité et la reconnaissance » (Bonneville, 2018 : 105) est celle préconisée par les participants. Effectivement, malgré la présence d'interactions irrespectueuses et de pratiques organisationnelles néfastes, les employés atypiques insistent sur l'absence d'altération de leur dignité. En réalité, ils mentionnent se joindre à un système du travail, où ils demeurent libres

d'octroyer le respect aux autres et d'avoir une certaine part d'autonomie dans la gestion et l'organisation de leurs tâches. Comme l'ont soutenu Andonova et Vacher, la reconnaissance est « un processus communicationnel mutuel *mais pas nécessairement réciproque* » (2009 : 136, c'est nous qui soulignons). Indépendamment de la reconnaissance des autres, s'ils sont dignes, c'est parce qu'ils font le choix de consentir à cette organisation du travail. Pour l'expliquer, leur implication temporellement circonscrite, bien qu'absente de la littérature, joue un rôle prépondérant.

Comparativement aux autres catégories d'employés, qui ont davantage l'opportunité de vivre pleinement le « moment présent » et de faire sens de leur travail grâce à leur capacité à se projeter dans l'organisation, les employés atypiques rapportent principalement vivre des impressions d'absence de sens et de temps perdu (Bailey et Madden, 2015). Ainsi, les participants évoquent le caractère indéterminé et transitoire de leur statut ainsi qu'un système limitant la réalisation de leurs potentialités, qu'ils qualifient « d'aliénants », ce qui les amène à redéfinir leur(s) place(s) au sein de l'organisation. Stolorow présente cet état comme un sentiment d'enfermement dans un « présent éternel » (2003 : 160). Dans un tel état, l'amélioration des compétences et des conditions de travail n'est pas possible, ce qui réduit de facto la propension à se sentir digne. Se basant sur un sondage réalisé auprès de 542 employés, De Boeck et ses collègues (2019) soutiennent qu'une telle stagnation, résultant du potentiel inexploité, tend à augmenter quand l'individu perçoit un écart profond entre le soi actuel (*actual self*) et le soi désiré dans le futur (*desired future self*).

Malgré cela, nos participants réussissent à tisser des liens entre le présent et l'avenir. Pour y parvenir, ils utilisent l'anticipation et la conjecture, ce que Carayol appelle les « processus de temporalisation » (2005 : 6). Conscients des codes tacites de leur milieu de travail, ils adaptent leur discours et précisent que dès l'instant où ils auront un statut les intégrant et les mettant sur un pied d'égalité avec leurs collègues, ils pourront ainsi recevoir le respect désiré. Pour justifier leur quantification et leur dépersonnalisation, nos participants se projettent dans l'avenir, puisqu'ils conçoivent leur situation comme étant provisoire (Claveau, 2016). Éventuellement, avec la démonstration de leurs compétences, ils passeront à un niveau supérieur, gage d'un meilleur salaire et probablement de meilleures conditions. Comme l'affirme Kuo (2011), l'anticipation de scénarios futurs positifs ouvre un espace aux transformations et permet la création d'une distance mentale entre l'accomplissement actuel et le désir d'accomplissement futur. Entre l'immédiat et le subséquent, les employés atypiques choisissent de se soustraire à la reconnaissance attribuée au mérite, et ainsi, de mettre en partie leur dignité en pause (Claveau, 2016). Ce temps d'arrêt leur donne le recul nécessaire pour témoigner des dynamiques nuisibles, les attester et s'actualiser à travers elles, afin d'articuler leur dignité autrement.

Ces résultats mettent de l'avant l'idée selon laquelle la temporalité est un élément notoire pour comprendre les expériences de travail. Comme le relate Bailey (2018), l'attente est omniprésente dans la vie organisationnelle. Quoique souvent associée à un manque de pouvoir et à un statut hiérarchique inférieur, elle peut également générer des sentiments positifs d'anticipation. D'ailleurs, une attitude positive face à l'attente est fréquemment amalgamée à une perspective processuelle, envisageant le temps comme non linéaire et ponctué par des événements transformateurs. De la sorte, positionnant leur emploi actuel comme un espace temporaire et où suivront d'autres opportunités, les employés atypiques exemplifient cette transition d'un contexte d'aliénation vers celui d'un avenir prometteur.

Afin de dresser un portrait général de l'articulation de la dignité au travail chez les employés atypiques, cette étude a été effectuée avec un échantillon très varié. Des recherches futures pourraient s'intéresser à un secteur spécifique du travail, ou encore, cibler certains critères, tels que l'âge, le genre, le niveau d'éducation et le type d'emploi exercé. Considérant que la dignité et l'indignité au travail émanent principalement des dynamiques relationnelles, des études intégrant les perspectives des employés atypiques et permanents souligneraient encore plus la notion de responsabilité collective.

### Références bibliographiques

- ANDONOV Yanita et VACHER Béatrice (2009). « Visibilité et reconnaissance de l'individu au travail », *Communication et organisation*, vol. 36, pp. 136-147.
- AUTISSIER David et BENSEBAA Faouzi (2006). *Les Défis du sensemaking en entreprise : Karl E. Weick et les sciences de gestion*, Paris : Économica.
- BAILEY Catherine (2018). « Waiting in organisations », *Time & Society*, vol. 28, n° 2, pp. 587-612.
- BAILEY Catherine, LIPS-WIERSMA Marjolein, MADDEN Adrian, YEOMAN Ruth, THOMPSON Marc et CHALOFKY Neal (2019). « The five paradoxes of meaningful work: introduction to the special issue, "Meaningful work: prospects for the 21<sup>st</sup> century" », *Journal of Management Studies*, vol. 56, n° 3, pp. 481-499.
- BAILEY Catherine et MADDEN Adrian (2015). « Time reclaimed: temporality and the experience of meaningful work », *Work, Employment & Society*, vol. 3, n° 1, pp. 3-18.
- BERG Peter et FROST Anne (2005). « Dignity at work for low wage, low skill service workers », *Industrial Relations*, vol. 60, n° 4, pp. 657-682.
- BOLTON Sharon (ed.) (2007). *Dimensions of Dignity at Work*, Oxford : Butterworth-Heinemann.
- BONNEVILLE Luc (2018). « L'utopie de l'organisation comme lieu d'épanouissement », in GROSJEAN Sylvie, MAYÈRE Anne et BONNEVILLE Luc (dir.). *Les Utopies organisationnelles*, Londres : ISTE Publications, pp. 89-114.
- BRENNAN Andrew et LO Y.S. (2007). « Two conceptions of dignity: honour and self-determination », in MALPAS Jeff et LICKISS Norelle. *Perspectives on Human Dignity: A Conversation*, Dordrecht : Springer, pp. 43-58.

- CARAYOL Valérie (2005). « Principe de contrôle, communication et temporalités organisationnelles », *Études de communication*, vol. 28, n° 1, pp. 77-89.
- CICERO Marcus Tullius (1913). *Cicero on Duties: De Officiis*, (traduit par Walter Miller. Loeb latin library), Cambridge : Harvard University Press.
- CLAVEAU Marie-Pier (2016). *La Dignité au travail chez les employés atypiques*, mémoire de maîtrise, Université de Montréal. En ligne, Papyrus : [https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/19523/Claveau\\_Marie-Pier\\_2016\\_Memoire.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/19523/Claveau_Marie-Pier_2016_Memoire.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- CRANFORD Cynthia, VOSKO Leah et ZUKEWICH Nancy (2003). « Le travail précaire : une nouvelle typologie de l'emploi », *L'emploi et le revenu en perspective*, vol. 4, n° 10, pp. 1-7.
- DARWALL Stephen (1977). « Two kinds of respect », *Ethics*, vol. 88, n° 1, pp. 36-49.
- DE BOECK Giverny, DRIES Nicky et TIERENS Hans (2019). « The experience of untapped potential: towards a subjective temporal understanding of work meaningfulness », *Journal of Management Studies*, vol. 56, n° 3, pp. 529-557.
- ENEAU Jérôme (2005). *La Part d'autrui dans la formation de soi/ Autonomie, autoformation et réciprocité en contexte organisationnel*, Paris, France : L'Harmattan.
- FLEURY Dominique et CAHILL Elizabeth (2018). « Emploi précaire au Canada : un survol de la situation », *Notes de la colline. Recherche et analyse de la bibliothèque du parlement du Canada*. En ligne : <https://hillnotes.ca/2018/11/21/precarious-employment-in-canada-an-overview>
- FOSTER Charles (2012). « The art of medicine: putting dignity to work », *The Lancet*, vol. 379, n° 9831, pp. 2044-2045.
- GOURINAT Jean-Baptiste (2007). *Le Stoïcisme*, Paris : PUF.
- HASLAM Nick (2006). « Dehumanization: an integrative review », *Personality and Social Psychology Review*, vol. 10, n° 3, pp. 252-264.
- HODSON Randy (2001). *Dignity at Work*, Cambridge : Cambridge University Press.
- HORTON Richard (2004). « Rediscovering human dignity », *The Lancet*, vol. 364, n° 9439, pp. 1081-1085.
- ISLAM Gazi (2012). « Recognition, reification, and practices of forgetting: ethical implications of human resource management », *Journal of Business Ethics*, vol. 111, n° 1, pp. 37-48.
- KANT Emmanuel (1993). *Fondements de la métaphysique des mœurs*, Paris : Le Livre de Poche.
- KUO Ann (2011). « A transactional view: occupation as a means to create experiences that matter », *Journal of Occupational Science*, vol. 18, n° 2, pp. 131-138.
- LUCAS Kristen (2015). « Workplace dignity: communicating inherent, earned, and remediated dignity », *Journal of Management Studies*, vol. 52, n° 5, pp. 621-646.
- LUCAS Kristen, KANG Dongjing et LI Zhou (2013). « Workplace dignity in a total institution: examining the experiences of Foxconn's migrant workforce », *Journal of Business Ethics*, vol. 114, n° 1, pp. 91-106.
- LINDLOF Thomas et TAYLOR Brian (2011). *Qualitative Communication Research, Methods*, Thousand Oaks : Sage.
- MCCLOSKEY Deidre (2013). *Bourgeois Dignity: Why Economics can't Explain the Modern World*, Chicago : University of Chicago Press.

- MCCRUDEN Christopher (ed.) (2013). *Understanding Human Dignity*, Oxford : Oxford University Press.
- MÉDA Dominique (2004). *Le Travail*, Paris : PUF.
- NOISEUX Yanick (2012). « Le travail atypique au Québec. Les jeunes au cœur de la dynamique de précarisation par la centrifugation de l'emploi », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol. 7, n° 1, pp. 28-54.
- PICO DELLA MIRANDOLA Giovanni (1996). *Oration on the Dignity of Man. The Manifesto of the Renaissance*, (traduit par A. Robert Caponigri), Chicago : Gateway Éditions.
- RAYMAN Paula (2001). *Beyond the Bottom Line: the Search for a Dignity at Work*, New York : Palgrave.
- ROTH Andrew (2012). *Aramaic English New Testament*, Washington DC : Netzari Press.
- SAYER Andrew (2007). « Dignity at work: broadening the agenda », *Organization*, vol. 14, n° 4, pp. 564-581.
- SHERSHOW Scott (2014). *Deconstructing Dignity: a Critique of the Right-to-die Debate*, Chicago : University of Chicago Press.
- STATISTIQUE CANADA (2018). Tableau 14-10-0071-01 : permanence de l'emploi (permanent et temporaire) selon l'industrie, données mensuelles non désaisonnalisées (x 1 000). En ligne : <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410007101>
- STOLOROW Robert (2003). « Trauma and temporality », *Psychoanalytic Psychology*, vol. 20, n° 1, pp. 158-161.
- TRACY Sarah (2013). *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact*, Madden (MA) : Wiley-Blackwell.
- WEICK Karl E. (2001). *Making Sense of the Organization*, Madden (MA) : Blackwell.
- WRZESNIEWSKI Amy, DUTTON Jane et DEBEBE Gelaye (2003). « Interpersonal sensemaking and the meaning of work », *Research in Organizational Behavior*, vol. 25, pp. 93-135.

# **Modernisation et gouvernance universitaire : analyse critique de l'implémentation d'un logiciel de gestion académique par le prisme du discours de lutte contre la corruption**

*Christelle SUKADI MANGWA*

## **Résumé**

Dans un contexte où les Technologies de l'Information et de la Communication (TICs) sont encore considérées comme un levier crucial du développement et de la modernisation des organisations dans les pays en développement (Dakouré, 2014 ; Do-Nascimento, 2017) l'objectif de cet article est d'analyser de manière critique (Sedda, 2017) l'implémentation d'un logiciel de gestion académique, à travers la question de corruption au sein d'une université. L'étude révèle que contrairement aux attentes à tendance techno-déterministes, la technologie peut se redéfinir comme lieu de jeu de pouvoir au sein d'une organisation en contexte de modernisation.

Mots-clés : modernisation, corruption, approche critique, TICs.

## **Abstract**

In a context where Information and Communication Technologies (ICTs) are still considered as a crucial lever for the development and modernization of organizations in developing countries (Dakouré, 2014 ; Do-Nascimento, 2017) the objective of this article is to critically analyze (Sedda, 2017) the implementation of an academic management software, through the issue of corruption within a university. The study reveals that contrary to expectations with techno-deterministic tendencies, technology can redefine itself as a place of power play between actors within an organization in a context of modernization.

Keywords : modernization, corruption, critical approach, ICTs.

## Introduction

Les universités comme toutes les organisations, renferment en elles des réalités difficiles, complexes, néfastes aussi bien pour leur fonctionnement que pour les acteurs en leur sein. La thématique du colloque sur les « côtés obscurs » des organisations nous permet de nous interroger sur la part de la communication et des relations de pouvoir dans le maintien ou le renforcement du « côté obscur » des organisations (Linstead, Maréchal et Griffin, 2014).

Dans un contexte où les Technologies de l'Information et de la Communication (TICs) sont encore considérées comme un levier crucial du développement et de la modernisation des organisations dans les pays en développement (Chéneau-Loquay et Ntambue-Tshimbulu, 2003 ; Dakouré, 2014), l'objectif de cet article est d'analyser de manière critique l'implémentation d'un logiciel de gestion académique, à travers la lutte contre la corruption au sein d'une université. Notre cas concerne l'Université de Lubumbashi (Unilu) et son logiciel de gestion GP7.

Par le positionnement critique choisi, nous pensons que mettre en avant les discours et enjeux institutionnels liés à la corruption et à la lutte contre cette dernière, permettrait de comprendre les différents positionnements des acteurs, les enjeux de pouvoir, et les affrontements qui peuvent avoir lieu au sein du système organisationnel durant la mise en place d'un projet technologique. Ce point de vue ainsi abordé permet de prendre le contre-pied d'une abondante littérature qui aborde jusqu'aujourd'hui les questions d'usage et appropriation des TICs d'un point de vue technodéterministe. Ceci est principalement le cas en contexte africain où l'on a tendance à attribuer un rôle salvateur aux TICs comme le souligne José Do-Nascimento (2017), et ce, dans une logique causale alors établie entre la technique et le social (Doray et Millerand, 2015 : 66). En effet, vu l'importance accordée aux TICs dans le développement des États ou encore la modernisation des organisations en Afrique (Agbobli, 2014 ; Dakouré, 2014), comprendre la mise en place de projets technologiques n'en est que plus complexe face à la question de corruption, car au-delà des difficultés classiques de la mise en place d'une nouvelle technologie présente dans toute organisation en changement (Autissier et Giraud, 2012), d'autres enjeux prennent forme.

Notre objectif n'est pas de remettre en cause les bénéfices de l'usage des TICs, mais plutôt de mettre en lumière le lien entre discours institutionnel et usage de la technologie ; de prendre en considération des zones d'ombre liées à la vision technodéterministe (enjeux de pouvoir, lien entre discours et pratiques des acteurs) ; et aussi de remettre en question la mission salvatrice assignée aux TICs depuis plusieurs années maintenant, parfois sans questionner les problèmes réels (Do-Nascimento, 2017 ; Kiyindou, 2010).

Que nous révèle alors l'analyse critique de l'implémentation d'un projet technologique, à travers le prisme du discours sur la lutte contre la corruption au sein d'une université en contexte de modernisation ? C'est à travers

une analyse des discours (Heracleous et Barrett, 2001 ; Mantere et Vaara, 2008) que nous exploiterons les données obtenues. Dans cette perspective, nous avons choisi le cadre théorique développé par Hardy et Thomas (2014). Par leur modèle de l'*intensification of power*, ils développent à travers une approche foucauldienne, un cadre théorique critique qui permet d'établir un lien entre les enjeux de pouvoir des acteurs et la réalisation des stratégies organisationnelles, à travers une analyse longitudinale et critique des discours. L'étape qui suit présente les enjeux liés à la corruption, et ce qui peut être considéré comme « bonne » gouvernance, tout en mettant un accent sur les universités dans le contexte congolais en particulier.

### La corruption...

La Commission économique pour l'Afrique (CEA) définit la corruption selon Khan comme « un phénomène qui est étroitement lié à la mauvaise gouvernance » (Nations unies et Commission économique pour l'Afrique, 2016). Ashforth *et al.* (2008), décrivent quant à eux la corruption comme un phénomène complexe qui affecte toute forme d'organisation (à but lucratif, sans but lucratif, gouvernementale).

Bien que présente dans la plupart des institutions au niveau mondial (Rumyantseva, 2005 ; Lavallée *et al.*, 2010 ; Temple et Petrov, 2004), la corruption est considérée comme endémique au sein des universités publiques en République démocratique du Congo (RDC) comme dans la plupart des institutions africaines (Kamangamanga Ngoyi ; Nations unies et Commission économique pour l'Afrique, 2016 ; Rumyantseva, 2005). Des initiatives managériales sont alors mises en place par les responsables de ces universités, afin d'y faire face et ainsi tendre vers des pratiques de gouvernance considérées comme « bonnes » (Abarchi, 2018). Parmi ces initiatives, nous retrouvons la création de services d'Assurance Qualité pour la vérification de la gestion de l'université (c'est le cas à l'Unilu), les audits internes, ou encore la mise en place de logiciels de gestion qui bénéficient pour la plupart d'appui technique et financier d'organismes de coopération au développement (Chitekulu, 2014).

En opposition avec la mauvaise gouvernance, la « bonne » gouvernance repose sur une série de principes tel que « la transparence ou le respect des droits humains » (Nations unies et Commission économique pour l'Afrique, 2016). Il s'agit en réalité d'une des conditionnalités imposées aux États et organisations des pays dit « en développement » pour pouvoir être considéré comme « en voie de développement », et aussi pour bénéficier de divers financements dans l'aide au développement. En ce sens, et dans cette logique de conditionnalité, nous considérons que l'adjectif « bonne » reflète un standard préétabli et imposé à tous, traduisant ainsi une forme d'hégémonie dans les relations avec les organisations internationales et les pays dits « développés » et ceux « en voie de développement ». C'est l'approche critique qui nous conduit



ainsi à placer l'adjectif « bonne » entre guillemets pour montrer qu'il s'agit d'un point de vue et de standards imposés.

Le concept de modernisation quant à lui, véhicule l'idée selon laquelle les pays du tiers-monde peuvent rattraper le retard qu'ils accuseraient par rapport à l'Occident (Do-Nascimento, 2017). La modernisation des organisations est aujourd'hui assimilée à l'occidentalisation (Kemayou, 2012 ; Contor, 2017). Qu'en est-il de la corruption dans les universités qui évoluent dans une forme d'impératif à la modernisation ?

### Dans les universités

Il est important de commencer par noter le fait que la plupart des universités africaines font face à des défis importants de modernisation tel que l'arrimage au LMD, la qualité de la recherche, l'informatisation et la transparence de la gestion. Ces défis nécessitent dans la plupart des cas, la présence des TICs (Abarchi, 2018). De plus, ces institutions traversent des crises d'ordre socio-économique et politique qu'elles doivent résoudre au quotidien (massification de la population d'étudiants, diminution des ressources financières, problèmes de gouvernance, baisse de la qualité de l'enseignement et de la recherche, problème d'incompatibilité entre la formation et les besoins des sociétés, chômage des diplômés, etc.) (Aina, 2010 ; Makosso, 2006).

Au sein de l'Université de Lubumbashi, un aperçu des faiblesses relevées dans la matrice SWOT du Plan stratégique 2013-2022 (Rectorat Unilu, 2007) présente clairement les problèmes auxquels fait face l'Unilu. Plusieurs de ces problèmes ont conduit à la naissance du logiciel GP7 qui fait l'objet de notre étude. Ce document est utilisé comme référence dès 2007 l'année de sa rédaction, bien qu'il contienne des projections pour 2013-2022.

#### Document 1 - Faiblesses

- Absence du budget de fonctionnement
- Modicité des salaires
- Faible capacité d'accueil
- Absentéisme des Enseignants (extra-muros)
- Morosité de la recherche
- Conditions de vie et de travail (personnel enseignant et étudiants)
- Vieillessement du corps enseignant
- Vieillessement et sous-qualification du Personnel administratif
- Faible utilisation des TIC
- Taille élevée (nombre d'étudiants) pour les économies d'échelle
- Le système de sanctions moins appliqué
- Les textes légaux non appliqués
- Les contenus de cours moins actualisés et non diffusés
- L'absence de mobilisation des fonds de recherche

(Extrait du plan stratégique 2013-2022, Unilu)

La corruption fait donc partie d'une « liste » de problèmes à résoudre auxquels les universités font face quotidiennement et « la bonne gouvernance universitaire doit être au centre de toutes les préoccupations » (Abarchi, 2018). Concrètement les pratiques de corruption au sein de l'université peuvent se traduire en : paiement envers les jurys pour modifier les côtes avant la proclamation des résultats, omission volontaire de noms d'étudiants des listes de délibération ou encore falsification des montants contenus dans les caisses de l'administration. Ainsi, dans ce contexte à la fois marqué par le besoin de « bonne » gouvernance et par des crises de plusieurs ordres, l'informatique est présentée de tous bords comme LA solution aux problèmes des universités et autres organisations en modernisation, comme un moyen rapide et efficace d'atteindre le développement. Cette manière de voir qui montre bien les limites du technodéterminisme, nous la remettons en question à travers quelques auteurs.

### **Remettre en question les espoirs fondés sur la technologie pour le développement et la bonne gouvernance : approche critique**

Depuis des décennies, les TICs sont présentés dans les discours de plusieurs organisations comme une priorité pour le développement, pour la lutte contre la pauvreté (Chéneau-Loquay et Ntambue-Tshimbulu, 2003 ; Dakouré, 2014) et surtout, pour la lutte contre la corruption (Nations unies et Commission économique pour l'Afrique, 2016). Ce déterminisme technologique a fait l'objet de critiques de chercheurs qui y voient une volonté de privilégier le marché au détriment de l'aide et de brûler les étapes du développement par les TICs ; ou encore d'entretien des rapports de domination et d'inégalité (Dakouré, 2014 ; Vidal, 2012). Les TICs, même si elles peuvent aider à réduire la pauvreté, restent avant tout des outils et ne sauraient, à elles seules, résoudre des problèmes complexes (Agboli, 2014 ; Kiyindou, 2010). Bien que cette conception techno-déterministe ait été remise en cause – en même temps d'ailleurs que l'aide au développement elle-même (Rist, 2003) –, elle ne cesse d'influencer les politiques de modernisation des organisations africaines prônées par leurs responsables (Do-Nascimento, 2017).

Nous avons effectué un tour d'horizon sur les notions de corruption, gouvernance et modernisation afin de placer le contexte dans lequel se réalise notre étude. Nous avons présenté le « *darkside* » face aux impératifs et aux possibilités de transparence via les TICs, et nous avons remis en question la vision technodéterministe sur des TICs, supposées apporter des solutions à tout prix. Nous pouvons ainsi présenter le cadre théorique qui nous permettra d'effectuer le lien entre le discours (sur la corruption) et la pratique (dans l'usage quotidien de GP7) ; et de voir ce que peut apporter d'autre, l'approche critique dans notre étude de cas.

## L'approche foucauldienne de Hardy et Thomas sur l'« *intensification of power* »

Sedda (2017) qualifie de critique « tout travail d'élaboration théorique visant à analyser les formes diverses de domination et de résistance sociales impliquant d'une façon prépondérante les phénomènes info-communicationnels, et cela à partir de l'hétérogénéité des dimensions, à la fois discursives, organisationnelles, sociotechniques, à travers lesquelles ils peuvent être appréhendés ». C'est ainsi que nous nous basons sur le cadre théorique développé par Hardy et Thomas (2014) sur l'intensification des effets de pouvoir (*intensification of power*). Dans leur article, ils procèdent à une analyse critique et longitudinale des discours. Pour ce faire, ils se reposent sur une série de concepts clés des travaux de Michel Foucault que sont :

- le discours comme étant lié à des pratiques matérielles au-delà des aspects langagier (Deleuze, 1986 : 108 ; Granjon, 2005 : 46) et qui révèle les tensions, conflits, luttes de pouvoir entre les membres de l'organisation (Mantere et Vaara, 2008).
- le pouvoir lui est « relationnel et réversible » il s'exerce mais ne se détient pas, il est « action sur des actions », « conduite sur des conduites » (Granjon, 2005 : 58 ; Bayart, 2005 : 189).

Enfin pour ce qui est de la résistance, il faut considérer qu'il existe simultanément plusieurs discours au sein de l'organisation. Certains peuvent devenir des résistances au pouvoir, des contre-discours qui vont faire face au discours dominant. Foucault insiste sur le fait que ces résistances, ces discours alternatifs, n'existent pas forcément consciemment ou pour être en opposition radicale avec le discours principal. Les résistances peuvent au contraire avoir un effet productif au sein de l'organisation.

Hardy et Thomas ont constaté dans leur étude que lorsqu'un discours est porté par des *sujets* – c'est-à-dire des porteurs du discours, des personnes qui, de par leurs actions prennent part à ce discours, qui le font vivre à travers leurs agissements et qui le relaient en le mettant en pratique – et des *objets* – qui sont du matériel, des outils concrets de la mise en œuvre du discours et qui renforcent la présence de ce dernier- il s'intensifie et a tendance devenir dominant sur les autres discours qui vivent simultanément au sein de l'organisation. L'intensification des effets du discours passe donc par la présence des sujets (subjectivation) et des objets (objectivation) qui renforcent le discours. La stratégie portée par un discours dont les effets de pouvoir ont été intensifiés, a plus de chance de se voir appliquée et cette stratégie renforcera à son tour le discours à travers les pratiques. Certaines pratiques d'acteurs viendront donc au fil du temps renforcer le discours initial avec des objets et des sujets, ou au contraire, l'affaiblir. C'est cette dynamique qui conduit à la mise en place de stratégies organisationnelles (Varlet et Allard-Poesi, 2015). Le cadre théorique choisi nous amène à comprendre comment un discours arrive à formaliser, officialiser ou renforcer des pratiques au sein de l'organisation.

Les effets du pouvoir du discours permettent donc de comprendre comment le discours sur la lutte contre la corruption dans notre cas, influence les pratiques des acteurs dans l'implémentation du logiciel, et vis et versa.

La méthodologie proposée quant à elle, est propice à analyser de manière longitudinale dans la vie de l'organisation, les dynamiques des discours ainsi que les incidences qu'elles ont dans la concrétisation de la stratégie organisationnelle (dans notre cas, l'implémentation de GP7).

## **Méthodologie**

Notre cadre méthodologique repose sur le lien entre les discours et les usages qu'ils engendrent. Nous avons commencé par constituer notre corpus hétérogène (Maingueneau, 2009 ; Oger et Ollivier-Yaniv, 2007). Nous avons rassemblé une série de supports contenant des discours portant sur la corruption et la bonne gouvernance. Ces discours proviennent notamment d'interviews, du centre de rapports de l'application GP7, de documents tel que le plan stratégique 2013-2022 de l'Unilu. Nous avons particulièrement sélectionné des extraits en lien avec la bonne gouvernance et la corruption, tout en les alignant de manière la plus chronologique possible. Nous avons identifié les moments-clés du processus d'implémentation du logiciel, tel qu'évoqués par les sources collectées. Nous avons identifié comme moments-clés les deux mandants des recteurs car c'est en fonction de leurs mandants que GP7 a connu des modifications importantes, des revirements de situation ou encore que GP7 a été aligné à une politique générale. De plus, les interlocuteurs interviewés font référence aux mandants des recteurs quand ils parlent de l'évolution de GP7.

Une analyse du discours avec la sélection de textes tout en prenant en compte le contexte de leur construction (Maingueneau, 2009), nous permet ensuite de faire ressortir de ces discours les thématiques principales (discours principal et discours alternatifs) ainsi que les tenants de ces discours. Dans notre cas, il s'agit du discours technologique favorisant la lutte contre la corruption ainsi que des discours alternatifs allant souvent à l'encontre du discours principal. En se basant sur les récits, les textes, nous avons relevé les différentes pratiques qui ont contribué à renforcer ou à déforcer chacun de ces discours (discours principal et discours alternatif). Durant cette étape nous relevons les jeux de pouvoir qui interviennent entre les acteurs qui s'approprient l'un ou l'autre discours et contribuent à le renforcer par leurs actions ; mais également les aspects matériels qui sont intervenus dans l'intensification des effets des discours et conduisent aux usages.

En définitive, nous présentons de manière cumulative quel discours est dominant et conduit ainsi à la mise en place de stratégies concrètes au sein de l'Unilu, soit en favorisant l'intégration de GP7, soit en l'écartant. Nous avons d'une part l'analyse critique du discours qui permet de déceler les discours

institutionnels porteurs d'enjeux relationnels et de pouvoir ; et d'autre part, l'association de ces discours aux pratiques concernant la manière dont GP7 est utilisé par les acteurs.

### **Étude de cas**

Notre étude concerne l'Université de Lubumbashi en RDC, qui a depuis une dizaine d'années implémenté un logiciel de gestion académique, GP7. C'est le service des Ressources informatiques (SRI) qui a la charge de GP7.

Au début des années 2000, le ministère national de l'Enseignement en RDC tient un discours prônant la bonne gouvernance des institutions. C'est dans cette optique et par suite d'effectifs grandissants de la population universitaire que GP7 est créé. Il a été développé dans sa première version par les informaticiens du SRI. Il a par la suite, connu le concours de la coopération belge au développement qui a favorisé son amélioration et son extension vers d'autres universités en RDC.

GP7 est présenté comme un outil de facilitation, de rationalisation et d'automatisation des opérations d'encodage, de traitement et de stockage des données académiques (gestion des inscriptions, des cours, des études, des étudiants, des délibérations) (Chitekulu, 2014). Deux services utilisent GP7 : l'apparitorat central qui est chargé de gérer les inscriptions des étudiants au long de l'année académique ; et les jurys de délibération qui se chargent de la délibération des étudiants. Au-delà d'être un outil de facilitation de la gestion, GP7 répond à des impératifs de transparence et de bonne gouvernance au sein de l'Unilu.

Les réalités socio-économiques et politiques tel que les problèmes de gestion, le manque de financement des universités (Abarchi, 2018), l'âge vieillissant du personnel, ou encore les faibles revenus des agents créeraient des conditions propices à la prolifération des pratiques de corruption ainsi qu'à une appropriation difficile de la technologie. GP7 a dû faire face à ces difficultés et à d'autres durant sa mise en place, notamment avec les faibles taux d'utilisation malgré les formations organisées ou encore la permanence électrique à réaliser pour pallier aux coupures d'électricité.

### **Analyse des données**

Nous avons relevé des extraits liés à la corruption durant l'implémentation de GP7. Il en ressort la série de textes qui suit dans les tableaux :

Durant la première période, on constate bien que GP7 n'a pas fait l'unanimité, mais l'implication et l'imposition du recteur a permis qu'il progresse malgré les résistances. Le discours institutionnel ici imposé a conduit

à la mise en place de GP7 dans une optique de gestion efficace, notamment sur la question de traçabilité des notes d'étudiants, et ce malgré les différentes résistances rencontrées (voir colonne droite du tableau). Le recteur affirme également que l'intervention de la coopération au développement y est pour beaucoup dans ce processus de modernisation à travers GP7, et que l'Unilu se démarque positivement des autres universités du pays, dont celle de la capitale. L'enjeu ici est de montrer que l'Unilu est la plus avancée sur le plan technologique en RDC.

**Document 2 - Pendant le mandat du premier recteur 2002-2008**

Anti-corruption	Contre-discours
<ul style="list-style-type: none"> <li>• « J'ai eu mon premier ordinateur (Amstrad) en 1984 alors qu'il n'en existait quasiment pas ici » Interview Recteur 1</li> <li>• Création de GP7. « Nous avons besoin d'un logiciel de gestion académique » « Pourquoi allez-vous vous priver des outils qui améliorent la gestion et le travail ? Surtout dans une université, c'est impensable ! » Interview Recteur 1</li> <li>• Importance de la bonne gouvernance pour l'Unilu. « Le renforcement des capacités de l'administration ...portera autant sur le personnel à rajouter...que sur l'informatisation des services (gestion académique, administrative et financière) » Extrait du plan stratégique 2013-2022</li> <li>• Formations pour les utilisateurs de GP7. Rapports SRI</li> <li>• Intervention de la coopération. « On n'a jamais eu ici les moyens...l'université n'a pas de budget de fonctionnement, ... avec la coopération, on pouvait bénéficier de l'argent pour acheter les équipements, pour pouvoir faire ce travail » Interview recteur 1</li> <li>• « Et à un certain moment on nous avait envoyé le gestionnaire du réseau de Kinshasa pour voir comment ça tournait ici. Même l'UNIKIS en a envoyé un. Celui de Kinshasa est venu il a passé deux semaines, il est rentré, ça n'a rien changé ! J'ai dû prendre Augustin, je l'ai envoyé pour gérer le réseau de Kinshasa, c'est lui qui gère. » Interview recteur 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problèmes dans l'implémentation : « Le grand problème ici à part le budget, il y a le courant. Le courant électrique, quelques résistances par endroit mais ce n'était pas énorme, ce n'était pas énorme » Interview Recteur 1</li> <li>• Faible implication de certains collaborateurs : « Je ne leur ai pas demandé leur avis ! (Rires) Il ne faut pas demander leur avis pour ça ! C'est comme ça que l'université doit tourner, un point un trait ! Ils étaient obligés de suivre. En tout cas moi je ne me suis jamais inquiété là-dessus » Interview Recteur 1</li> <li>• Résistances à GP7 : « Mais le problème quand vous utilisez l'informatique pour la gestion, vous réduisez les tripotages Donc vous vous amenez des outils pour clarifier la gestion. Ce n'est pas que les gens soient contre l'informatique, mais il ne faut pas que l'informatique les empêche de se faire de l'argent ! Alors quand l'informatique les empêche de se faire de l'argent, c'est qu'ils se font de l'argent indument » Interview Recteur 1</li> <li>• Résistances à GP7 : La première question que l'on a c'est "nous serons payés combien ?" Parce que la personne qui va travailler dessus se dit « les données que je vais donner vont permettre à d'autres de s'enrichir » entre guillemets alors qu'en réalité, il n'y a pas à s'enrichir sur ça ». Interview Directeur technique SRI</li> </ul>

Pour ce recteur qui a notamment mis sur pied un grand programme d'informatisation de l'Unilu, GP7 est un symbole de réussite, de distinction de l'Unilu par rapport aux autres du pays. À cette période en Afrique subsaharienne et en RDC notamment, l'informatique est encore l'apanage de quelques grandes compagnies. Informatiser l'Unilu est donc un enjeu

primordial pour ce qui est considéré comme modernisation. Le recteur marque son leadership dans la gouvernance universitaire à travers les TICs. Il insiste sur le fait que GP7 est venu mettre fin à des pratiques de corruption au sein de l'Unilu. Le recteur assure que pendant cette période, il fait partie des rares personnes habiles avec les TICs dans un contexte où les ordinateurs se font encore rares. C'est un argument qu'il met en avant pour justifier le fait que la résistance de ses collaborateurs ne constituait pas une limite pour ses ambitions. Les vrais problèmes selon lui sont plutôt d'ordre budgétaire et infrastructurel et la coopération au développement est selon lui d'un apport considérable pour la modernisation de l'Unilu. Certaines facultés et écoles, l'apparitorat central et surtout le SRI constituent des ressources ayant permis au discours anti-corruption de prendre forme et à GP7 de s'expandre.

Durant le mandat du second recteur, la présence de GP7 répond à des impératifs d'assurance qualité en ce qui concerne la gouvernance à l'Unilu. Le recteur met en avant la qualité au sein de l'Unilu : qualité de la recherche, de l'enseignement, mais aussi et surtout qualité dans la gestion administrative et académique. Un service Assurance qualité (AQ) a été créé, garantissant ainsi le désir de bonne gouvernance. Avec l'introduction de la gestion financière, le recteur marque son apport considérable par rapport à la version précédente du logiciel. Il y fait référence en parlant du pouvoir qu'il ne possédait pas avant quand il était secrétaire administratif du recteur précédent (voir colonne de gauche). Dans cette optique, l'Unilu ouvre ses portes à différents partenaires, investisseurs dont elle a besoin (notamment par le fait que l'université ne reçoit pas d'aide de l'État). Assurer la qualité, revient ici à montrer son implication dans la modernisation, la bonne gouvernance de l'Université. GP7 durant cette période a été renforcé notamment par des décisions dures et des menaces de sanctions en cas de refus d'utilisation. C'est le cas notamment dans la première vague de résistance où le taux d'utilisation de GP7 est arrivé à 5 % alors que tous les moyens étaient mis en œuvre. Le recteur a alors fait afficher des communiqués conditionnant le paiement des frais des jurys, par l'utilisation de GP7. Seulement, un détournement s'est produit dans le sens où, les jurys supposés apporter les grilles contenant les notes avant la délibération, les apportaient après la délibération. Ce qui pouvait laisser largement le temps de manipuler les notes avant le contrôle par GP7. À ce stade, c'est le contre-discours qui a pris le dessus car plusieurs jurys sont impliqués dans ces pratiques et ont pu contourner volontairement ou non, la sanction prévue pour non-utilisation de GP7.

Des cas frauduleux ont été découverts grâce à GP7 comme le précise le directeur technique du SRI, qui a été menacé par ceux qui ont été mis au jour. D'autre part, pendant que le recteur décide de l'utilisation de GP7 pour les aspects financiers, l'appariteur affirme que cette fonctionnalité ne fonctionne pas totalement. Cela suppose qu'à un niveau au sein de l'administration, cette instruction est ignorée. Le discours anti-corruption se trouve donc ici affaibli par le pouvoir des jurys et de certains membres de l'administration.



### Document 3 - Pendant le mandat du second recteur : 2008-2015

Anti-corruption	Contre-discours
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création du service « Assurance Qualité » au sein de l'Unilu (qui veille à la bonne gestion de l'Université sur tous les plans)</li> <li>• « On a constaté qu'il y avait beaucoup de manipulation de points avant qu'on arrive au GP7. On a lutté contre ce genre de pratiques » Interview Recteur 2</li> <li>• Aujourd'hui, ... aucun problème des personnes qui manquent sur l'une ou une autre liste. Le reste évidemment ce sont de petits problèmes administratifs qui peuvent exister, mais on n'a plus ce genre de conflits. Les questions de paiement, tous les paiements sont faits à la banque, il y a toute une évolution sur le paiement, l'université voit un peu plus clair sur ces deux questions qui étaient la base de la mise en place de ce gp7.</li> <li>• Face au faible taux d'utilisation de GP7, le paiement des frais des jurys est conditionné par l'utilisation de GP7</li> <li>• « J'ai obligé tous les décanats à faire les délibérations dans le système GP7 parce que ça me permettait d'éviter le trafic des points qui se font à tout moment » ... « une fois qu'on a tout mis dans la machine, les points échappent au jury, au décanat. Donc c'était un grand avantage pour l'assurance qualité. Les décanats ont été obligés de passer par GP7 pour les délibérations. »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Résistance à GP7 : « La première chose était la résistance au changement. Pourquoi mettre quelque chose dans notre popote interne que nous gérons déjà si bien ? Et là, c'est surtout sur ceux qui gèrent les finances. Ils se disent... je ferme la parenthèse ». Interview Directeur Technique du SRI</li> <li>• Exemple d'un problème résolu par GP7 : « En intégrant la base, on se rend compte que quand l'étudiant paye 100\$, le système, ils l'ont arrangé de telle sorte que dans le rapport, il soit écrit 50. Dans la base on pouvait voir la colonne de ce qui est rentré, ce qui doit apparaître dans le centre de rapport. Et donc, porter cela à l'éclairage nous a valu des problèmes. On a même eu peu pour notre vie à un moment donné » Interview Directeur technique SRI</li> <li>• « J'ai toujours dit et je le pense que gp7 vient mettre aux endroits où c'était sombre de la lumière. Aux endroits où c'était tout clair, il n'y avait aucun problème, il n'y a jamais eu la moindre question. Aux endroits où c'était sombre, on a eu les pires problèmes ». Interview Directeur Technique du SRI</li> <li>• Faible utilisation de GP7 par les jurys : Pour l'année 2012-2013, 30 jurys sur une centaine ; pour 2013-2014, 15 jurys sur 100 et pour l'année 2014-2015, seulement 5 jurys ont directement travaillé sur GP7. Il s'agit donc de 5% des utilisateurs qui ont travaillé avec GP7. Centre de rapports</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• « les étudiants commençaient à comprendre qu'ils ne pouvaient pas réussir en achetant les points ... ça a commencé à marquer les étudiants parce que malgré le fait qu'ils avaient donné de l'argent on a remis les vraies côtes et donc ils ont dépensé de l'argent pour rien »</li> <li>• Introduction de la gestion des finances avec GP7 : « En tant que SG Administratif, je voulais gérer avec le GP7 mais je n'avais pas beaucoup de pouvoir. Quand je suis devenu recteur, j'ai intégré la gestion financière avec GP7 » Interview recteur 2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ... « le problème c'est quoi, le paiement des frais de minerval devrait être enregistré à chaque paiement de minerval on enregistre euh ... De ce côté-là hein ça ne marche pas. Là ...bon là c'est dans la volonté des autorités académiques ». Interview apparteur central</li> <li>• « Vous au SRI, qui vous contrôle ? Il s'agit de gérer quand même des matières sensibles. Ce sont des cotes. Et vous qui vous contrôle ? ... et puis vous êtes un service fermé. Donc à mon avis, le SRI à un moment, je l'ai considéré comme étant un état dans un état ». Directeur Ecochim</li> <li>• « ... ils se sont en fait impliqués dans le processus mais à la fin les gens avaient souhaité que les délibérations se fassent à la faculté hein ... Avec tout ce que vous connaissez comme heu ... (rire) ... comme abus ou comme euh ... je ne dis pas davantage mais possibilités de ... de négociation ». Doyen Psycho</li> <li>• « tout ce qu'on avait fait et qui mettait l'université en avant est tombé! on ne parle plus du programme LMD, on ne parle plus d'assurance qualité, on ne parle plus de GP7 » Interview Recteur 2</li> </ul>

Une autre situation qui ressort de l'analyse est le fait que dans le contexte de l'Unilu, les enseignants sont considérés comme étant de plus haut grade que les administratifs. Or, GP7 est géré par le SRI, constitué principalement d'informaticiens, n'ayant pour la plupart pas obtenu leurs diplômes à



l'Unilu. Ainsi, malgré les assurances émises sur le fait que GP7 comporte des accès limités et sécurisés, que toutes les modifications d'informations soient traçables, les agents du SRI font l'objet de doutes de la part de certains enseignants, même si aucun cas de fraude n'a été révélé. À ce niveau, ce sont encore les contre-discours qui prennent le dessus dans l'évolution de GP7. Le discours anti-corruption en ressort affaibli à la fin du mandat du second recteur.

## Résultats

### *L'implémentation de GP7 au prisme du discours de lutte contre la corruption*

GP7 a été principalement créé autour d'un discours de lutte contre la corruption et dans une optique de bonne gouvernance. Il est présenté comme la solution aux problèmes de gestion et comme l'une des clés de réussite de la e-gouvernance en RDC (Chitekulu, 2014). C'est le discours de bonne gouvernance, d'assurance qualité, de positionnement de l'Unilu dans le pays, ou encore de modernisation, qui a conduit les acteurs à différentes manières d'utiliser GP7. Tous ces discours, nous pouvons les mettre en lien avec ceux prônés sur le plan international en ce qui concerne la « bonne » gouvernance. Nous pensons donc que ce qui importe dans une analyse critique de ce type, c'est de prêter attention avant tout à l'adhésion ou non au discours principal par les acteurs. C'est en effet de cette adhésion (ou non) au discours, que va découler les manières de se comporter face à la technologie.

L'Unilu a eu tendance à aller vers un certain déterminisme technologique. En effet, pour les deux recteurs, GP7 répond à des besoins de bonne gouvernance, de lutte contre la corruption (en contrôlant principalement les effectifs et les finances), mais également il permet à l'université d'être moderne, de rejoindre les standards internationaux (avec notamment une meilleure intégration et gestion du LMD qui remplace progressivement l'ancien système). Cette situation est le reflet d'une forme de modernisation basée sur la théorie du rattrapage que nous évoquions, où des modèles standards sont prédéfinis.

### *GP7 comme lieu de jeux de pouvoir*

Contrairement aux attentes à tendance techno-déterministes, GP7 se redéfinit comme lieu de jeu de pouvoir entre acteurs. GP7 a été favorablement mis en place, utilisé, jugé, par ceux et celles impliqués de manière pratique dans la lutte contre la corruption, dans la bonne gouvernance. Au contraire, la plupart des résistances à GP7 témoignent le besoin, la volonté de maintenir le statu quo dans des mauvaises pratiques déjà ancrées au sein de l'Unilu. L'analyse de GP7 révèle ainsi des rapports de pouvoir entre ces deux camps d'acteurs. C'est ainsi que chacun des recteurs, accompagnés de ceux ayant intériorisé leurs discours, ont montré leur leadership jusqu'en appliquant des

méthodes coercitives ; c'est aussi de cette manière que des responsables de services ou de faculté ont saisi l'occasion de s'exprimer sur d'autres questions concernant la gestion de l'Unilu avec GP7 comme catalyseur des débats et espace d'expression.

Dans l'optique de notre objectif de recherche, cette analyse nous mène à considérer que GP7 dévoile des enjeux de pouvoir et constitue un espace d'expression pour les acteurs. Le discours sur la lutte contre la corruption a quant à lui sensiblement influencé la manière dont GP7 est utilisé. En se basant sur le cadre théorique choisi, nous constatons que la manière dont les discours sont objectivés et subjectivés détermine la manière dont GP7 est utilisé. Des propos sur la lutte contre la corruption et des acteurs engagés en ce sens vont avoir tendance à utiliser GP7, et de cette manière concrétiser le discours anti-corruption, et cette relation structurante va s'entretenir. Ceci est également le cas pour le discours et les pratiques de corruption qui vont mutuellement se renforcer et conduire à une forme de rejet direct ou indirect de GP7. Et enfin cette analyse permet de remettre en question le rôle salvateur attribué aux TICs dans les organisations en quête de modernisation.

## Conclusion

Nous avons effectué une analyse critique de l'implémentation d'un logiciel de gestion académique au sein d'une université en contexte de modernisation. Il en ressort que le projet technologique, bien qu'implémenté dans une logique techno-déterministe comme un outil pouvant permettre le développement, la modernisation, la « bonne » gouvernance, et par là la lutte contre la corruption ; il finit par se révéler être un terrain d'affrontement entre les acteurs au sein de l'organisation. L'outil technologique subit une récupération dans un contexte où les enjeux de pouvoir sont très présents car la technologie est supposée mettre fin à des pratiques de corruption ancrées dans le système organisationnel. Les initiatives menées pour lutter contre la corruption et moderniser l'université, viennent bouleverser un certain « ordre » établi dans un écosystème qui a longtemps vu proliférer des pratiques de corruption.

Cependant, ces initiatives sont tellement influencées par les réalités contextuelles qu'elles ne contribuent finalement pas à instaurer de manière pérenne, des pratiques de bonne gouvernance. Au contraire, dans le cas de logiciels de gestions, ces derniers peuvent même subir une récupération et être utilisés à des fins de corruption, ou encore constituer une raison pour créer des tensions nouvelles au sein de l'organisation. Anticiper les enjeux de pouvoir peut être un moyen dans ce cas de favoriser l'implémentation technologique.

L'approche critique abordée (Hardy et Thomas, 2014) nous a donc permis de considérer la technologie comme tel, un espace où interagissent des rapports de force, autour de processus d'objectivation et de subjectivation

des discours anti-corruption et des contre-discours. L'analyse critique du discours, au-delà de monter clairement les affrontements et positionnements des acteurs, nous permet également remettre en question les attentes techno-déterministes accordées à la technologie dans les pays en développement.

S'il est vrai que la technologie peut apporter les moyens pour une gestion plus efficace, il n'en est pas moins que les problèmes profonds liés au contexte, à la crise des universités, aux enjeux relationnels ont également une grande part dans la réussite ou l'échec d'un projet tel que GP7. Ainsi, les universités évoluant dans le contexte de l'Unilu, même si elles répondent à un appel plus global et international de modernisation via les TICs, elles doivent prendre le temps de questionner les implications de ces discours sur le quotidien des acteurs en organisation.

## Annexes - Données récoltées

- Interviews : Nos analyses portent essentiellement sur les interviews menées auprès de deux recteurs honoraires de l'Unilu, celui en fonction de 2002 à 2008, et celui en fonction de 2008 à 2015. Les entretiens semi-directionnels durent en moyenne une heure trente chacun. Il leur était principalement demandé de raconter l'histoire de l'implémentation de GP7. Nous avons également sélectionné dans notre base de données l'interview de même type menée auprès du Directeur Technique du Service des Ressources Informatiques, impliqué dans la conception et la gestion de GP7. Nous avons également sélectionné l'interview organisée avec un doyen de Faculté, un directeur d'École ainsi que l'appariteur central (l'appariteur central étant le service en charge des étudiants).
- Documents : Communiqués affichés concernant l'obligation d'utiliser GP7 par tous les jurys de l'université
- Plan stratégique : Il s'agit d'un document de référence à court, moyen et long terme, qui engage l'ensemble de la communauté universitaire. Les axes prioritaires retenus rencontrent les priorités du Document de Stratégie et de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (DSCR) en même temps qu'ils s'inscrivent dans l'ordre de la révolution de la modernité prônée dans le discours d'investissement du Président de la République.
- Centre de rapports de GP7 qui contient toutes les informations encodées dans l'application. C'est cette base de données qui permet notamment d'obtenir plusieurs statistiques sur les effectifs, le taux de réussite des étudiants, le nombre de promotions encodées dans l'application pendant les délibérations, ...

## Références bibliographiques

- ABARCHI Habibou (2018). *Gouvernance universitaire en Afrique : partage d'une expérience nigérienne*, Paris : L'Harmattan.
- AGBOBLI Christian (2014). « Communication internationale et développement en Afrique : postcolonialité et perspectives critiques », *Revue française des Sciences de l'Information et de la Communication*, n° 4. En ligne : <http://journals.openedition.org/rfsic/955> (consulté le 14/03/2018).
- AINA Tade Akin (2010). « Beyond reforms: the politics of higher education transformation in Africa », *African Studies Review*, vol. 53, n° 1, pp. 21-40.

- ASHFORTH Blake E. *et al.* (2008). « Introduction to special topic forum: re-viewing organizational corruption », *The Academy of Management Review*, vol. 33, n° 3, pp. 670-684.
- AUTISSIER David, GIRAUD Laurent (2012). « Évolution de la recherche sur la gestion du changement organisationnel : une analyse de citations du *Journal of Organizational Change Management* », 1995-2011, *Question(s) de management*, vol. 0, n° 1, p. 9.
- BAYART Jean-François (2005). « Foucault au Congo », in GRANJON Marie-Christine. *Penser avec Michel Foucault, Théorie critique et pratiques politiques*, Paris : Karthala, pp. 183-222.
- CHÉNEAU-LOQUAY Annie, NTAMBUE-TSHIMBULU Raphaël (2003). « La coopération à l'assaut de l'Afrique subsaharienne », *Annuaire suisse de politique de développement*, vol. 2, n° 22, pp. 45-75.
- CHITEKULU Steve (2014). « La gestion académique par l'informatisation des services (e-gouvernance universitaire) : le programme informatique GP7 à l'Université de Lubumbashi », in KARSENTI Thierry *et al.* *La Francophonie en question*, Montréal : Rifeff, pp. 390-397.
- CONTOR Justine (2017). « Les mutations de la coopération belge au développement au prisme des ONG », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, vol. 38, n° 2363, pp. 5-48.
- DAKOURÉ Évariste (2014). « TIC et développement en Afrique : approche critique d'initiatives et enjeux », *Revue française des Sciences de l'Information et de la Communication*, n° 4. En ligne : <http://journals.openedition.org/rfsic/939> (consulté le 14/03/2018).
- DELEUZE Gilles (1986). *Foucault*, Paris, Les Éditions de Minuit.
- DO-NASCIMENTO José (2017). *Les Chemins de la modernité en Afrique : pour changer l'Afrique, changeons de paradigme*, Paris : L'Harmattan.
- DORAY Pierre et MILLERAND Florence (2015). « Déterminisme technologique », in BOUCHARD Frédéric *et al.* *Sciences, technologies et sociétés de A à Z*, Montréal : Presses de l'Université de Montréal, pp. 66-69.
- GRANJON Fabien (2011). « Fracture numérique », *Communications*, vol. 88, n° 1, p. 67.
- GRANJON Marie-Christine (2005). « Introduction. Penser autrement avec Michel Foucault, La "méthode historico-critique", usages théoriques, heuristiques et politiques », in GRANJON Marie-Christine. *Penser avec Michel Foucault. Théorie critique et pratiques politiques*, Paris : Karthala, pp. 5-71.
- HARDY Cynthia et THOMAS Robyn (2014). « Strategy, Discourse and Practice: the Intensification of Power: Strategy, Discourse and Practice », *Journal of Management Studies*, vol. 51, n° 2, pp. 320-348.
- HERACLEOUS Loizos, BARRETT Michael (2001). « Organizational change as discourse: communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation », *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 4, pp. 755-778.
- KAMANGAMANGA NGOYI (2004). *Cotes à touS prix : diagnostic pour guérir l'université malade*. Lubumbashi : Transition.
- KEMAYOU Louis Roger (2012). « L'Université de Douala, entre ancrage et désenchantement », *Journal of Higher Education in Africa/Revue de l'enseignement supérieur en Afrique*, vol. 10, n° 2 pp. 95-117.
- KIYINDOU Alain (2010). « La lutte contre la pauvreté et/ou pratique des TIC », *Communication langages*, vol. 163, n° 1, pp. 121-133.

- LAVALLÉE Emmanuelle, RAZAFINDRAKOTO Mireille, ROUBAUD François (2010). « Ce qui engendre la corruption : une analyse microéconomique sur données africaines », *Revue d'économie du développement*, vol. 18, n° 3, pp. 5-47.
- LINSTEAD Stephen, MARÉCHAL Garance, GRIFFIN Ricky W. (2014). « Theorizing and researching the dark side of organization », *Organization Studies*, vol. 35, n° 2, pp. 165-188.
- LOUKOU Alain François (2012). « Les TIC au service du développement en Afrique. Simple slogan, illusion ou réalité ? », *Tic&Société*, vol. 5, n° 2-3, pp. 48-67.
- MAINGUENEAU Dominique (2009). *Les Termes clés de l'analyse du discours*, Paris : Le Seuil.
- MAKOSSO Bethuel (2006). « La crise de l'enseignement supérieur en Afrique francophone : une analyse pour les cas du Burkina Faso, du Cameroun, du Congo et de la Côte d'Ivoire » *Journal of Higher Education in Africa/Revue de l'enseignement supérieur en Afrique*, vol. 4, n° 1, pp. 69-86.
- MANTERE Saku, VAARA Eero (2008). « On the problem of participation in strategy: a critical discursive perspective », *Organization Science*, vol. 19, n° 2, pp. 341-358.
- MORISSET-FÉNERY Mathilde *et al.* (2004). « Portées et limites du déterminisme technologique », *Management du changement et TIC*. En ligne : [http://dea128fc.free.fr/CoursA/A2ManagementChangement&TIC/expo/matilde/DEA128FC\\_%E9terminisme\\_technologique.pdf](http://dea128fc.free.fr/CoursA/A2ManagementChangement&TIC/expo/matilde/DEA128FC_%E9terminisme_technologique.pdf) (consulté le 26/02/2018).
- NATIONS UNIES et COMMISSION ÉCONOMIQUE POUR L'AFRIQUE (2016). *Rapport sur la gouvernance en Afrique, IV, Mesurer la corruption en Afrique : prendre en compte la dimension internationale*. Addis-Abéba: Commission économique pour l'Afrique.
- OGER Claire et OLLIVIER-YANIV Caroline (2007). « Analyse du discours et sociologie compréhensive. Retour critique sur une pratique de recherche transdisciplinaire », in BONNAFOUS Simone et TEMMAR Malika. *Analyse du discours et sciences humaines et sociales. Les chemins du discours*, Paris : Ophrys, pp. 39-55.
- RECTORAT UNIVERSITE DE LUBUMBASHI (2007). *Université de Lubumbashi, plan stratégique 2013-2022*, Lubumbashi : Presses Universitaires de Lubumbashi.
- RIST Gilbert (2003). « Les enjeux critiques de l'après-développement », in COPANS Jean. *Repenser le développement et la coopération internationale : état des savoirs universitaires*, Paris : Karthala, pp. 49-58.
- RUMYANTSEVA Nataliya L. (2005). « Taxonomy of corruption in higher education », *Peabody Journal of Education*, vol. 80, n° 1, pp. 81-92.
- SEDDA Paola (2017). « Approche critique : quelle appropriation par les SIC ? », *Revue française des Sciences de l'Information et de la Communication*, n° 11. En ligne : <http://journals.openedition.org/rfsic/3115> (consulté le 09/04/2018).
- TEMPLE Paul et PETROV Georgy (2004). « La corruption dans l'enseignement supérieur : enseignements tirés de la situation dans des États de l'ex-Union soviétique », *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, vol. 16, n° 1, pp. 93-111.
- VARLET Marion et ALLARD-POESI Florence (2015). « Les Conditions de Performativité du Discours Stratégique Analyses et apports d'Austin, Searle, Butler et Callon », *Actes de la XXIV<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique*, Paris : AIMS. En ligne: <https://hal-upec-upem.archives-ouvertes.fr/hal-01490627/> (consulté le 05/08/2017).
- VIDAL Philippe (2012). « Bilan critique de l'aide au développement numérique de l'Afrique », *Les Cahier du CEDIMES*, vol. 5, n° 3, pp. 45-60.

# L'incivilité numérique, menaces stéréotypées et risques genrés

*Elizabeth GARDÈRE et Marianne ALEX*

## **Résumé**

L'Université est un lieu professionnel et professionnalisant pour de nombreuses femmes. Celles-ci sont destinataires de messages stéréotypés dévalorisant leur genre et statut. En recueillant des témoignages via les posts du Tumblr « Paye Ta Fac », la vulnérabilité des femmes en milieu universitaire est mise en exergue. Une analyse du contenu des stéréotypes verbalisés par l'entourage professionnel est thématisée, classifiée, étudiée et comparée afin de comprendre les phénomènes de confirmation et de menace qu'ils engendrent. Cette recherche s'ancre dans les Sciences de l'Information et la Communication tout en convoquant une approche transdisciplinaire.

Mots clés : stéréotypes genrés, incivilités numériques, femme et statuts précaires, emploi et précarité, éthique et transgression, « Paye Ta Fac ».

## **Abstract**

Hundreds of women are, or learn how to become, professionals in universities. They also face an enormous amount of every day sexism incarnated by colleagues, superiors, students's speeches. Gender stereotypes contained in those speeches may create a form of vulnerability for the social group Women. "Paye Ta Fac" (which can be translate into « What a University... »), on Tumblr, provides numerous testimonials of this phenomenon. Those are extracted, organised and analysed in order to give a solid comprehension of stereotypical threat. The Communication scientific field frames the analysis which strongly respects its interdisciplinary dimension.

Keywords: gender stereotypes, web incivilities, women and precarious status, employment insecurity, ethics and transgressions, "Paye Ta Fac".

## Introduction

Parler d'incivilités numériques, c'est considérer qu'il existe des règles implicites et des normes explicites qui cadrent et organisent le rapport à l'autre. Quelles sont les postures bienveillantes et de bienséance à adopter dans l'espace public numérique (Habermas) et la mise en scène de soi dans l'espace public (Goffman), sans transgresser le respect de l'intégrité de l'individu ? Dès 1996, Roché identifie les incivilités numériques tels « des actes qui dérangent ou blessent moralement mais qui ne sont pas réprimés par la loi ». Elles relèvent des violences ordinaires, ce sont « les mille petites agressions quotidiennes qui nous gâchent la vie ». Christophe Dejours (2007) isole de l'accord-cadre européen du 26 avril 2007 que les formes d'agression peuvent être verbales, comportementales, sexistes, voire faire l'objet d'agressions physiques et symboliques. Cela rend d'autant plus intense le ressenti des victimes.

La diffusion de stéréotypes à travers les interactions numériques sur le lieu de travail ou d'études universitaires favorise la vulnérabilité des femmes à l'Université. Les risques inhérents à ces messages contribuent à la dépréciation, dévalorisation de la représentation de soi et détérioration des performances individuelles chez les femmes. L'étude des posts recueillis sur le Tumblr « Paye Ta Fac », terrain créé spécialement pour cette recherche, témoigne de la menace des messages stéréotypés issus de la sphère académique ou étudiante. Les messages et les discours verbalisés au sein de l'institution universitaire, lieu professionnel et professionnalisant, révèlent un paradigme peu palpable jusqu'alors. La liberté d'expression et l'anonymat garantis par le numérique permettent d'explorer des espaces virtuels et présentiels de discrimination et d'autocensure dans une temporalité instantanée.

L'analyse thématique des posts de « Paye Ta Fac » tend à identifier le contenu des stéréotypes à l'encontre du groupe « Femme dans les Universités ». Verbalisés dans des contextes d'enseignement, de réunion, de recherche, voire administratif, les traits stéréotypés des témoignages du groupe « Femme à l'Université » ont une existence significative quant à leur valeur symbolique, pouvoir de nuisance, ainsi que le poids de la menace dégradante qu'ils véhiculent. S'appuyant sur des recherches en SIC, sociologie du genre et en psychologie sociale, cet article dresse les périmètres du contexte du sujet et du terrain numérique « Paye Ta Fac » avec la mise en place du Tumblr qui alimente la modération de cette recherche-action. Un cadrage conceptuel du *stéréotype* et de la notion de *menace du stéréotype* guidera la compréhension de la vulnérabilité des femmes en milieu universitaire et étayera la méthode retenue d'enquête de terrain, le recueil et l'analyse qualitative et quantitative des données. L'étude de terrain présente quatre stéréotypes dépréciatifs clefs au travers de captures d'écran du Tumblr.



## **Stéréotypes et genres, dualité ou complémentarité ?**

Avec le processus de catégorisation sociale, la création de groupes et catégories fait que les membres réagissent face à l'exogroupe. Le fait de catégoriser les individus accentue les ressemblances perçues et le mimétisme grégaire : « Une autre des conséquences de la catégorisation sociale consiste à percevoir les membres à l'intérieur d'un groupe ou d'une catégorie comme relativement semblables. Le regroupement des individus dans une même catégorie (ex : catégorie de non-appartenance) provoque leur homogénéisation, qui simplifie et généralise notre façon de les appréhender (cf. Doise, Deschamps et Meyer, 1978), de les évaluer et de les juger » (Aebischer et Oberlé, 2012 : 112).

La conséquence est significative sur la perception des membres d'un même groupe car « les individus auront tendance à percevoir chez ces personnes, des traits communs » (Deschamps et Moliner, 2012). En cataloguant les individus au travers de clichés (Aebischer et Oberlé, 2012 : 112), ont produit une vision stéréotypée qui décrit à partir de quelques traits localisés et distinctifs des catégories et à trouver des profils semblables. Comme le souligne Deschamps et Moliner (2012), « ce sont ces traits communs que l'on va appeler stéréotypes (Lippman, 1922) ». Dans chaque catégorie, « le fait de stéréotyper [...] est [...] le résultat de la catégorisation sociale, quand notre impression à l'égard d'autrui provient de son groupe d'appartenance » (Aebischer et Oberlé, 2012 : 112). Les définitions conceptuelles qui font consensus comme celles de Lippman (1922) et, plus récemment, de Leyens, Yzerbyt et Schadron (1996) ou de Sales-Wuillemin servent de socle à cette étude : « À l'origine, les stéréotypes ont été décrits par Lippman (1922) pour se référer à des images figées présentes dans nos têtes, sortes de moules ou de clichés qui nous conduiraient à percevoir la réalité au travers d'un filtre. [...] Selon Lippman, les individus ont des images rigides du monde environnant, des stéréotypes qui se superposent à la réalité et leur permettraient d'éviter un traitement approfondi des informations du monde [...] » (Sales-Wuillemin, 2006 : 6-7).

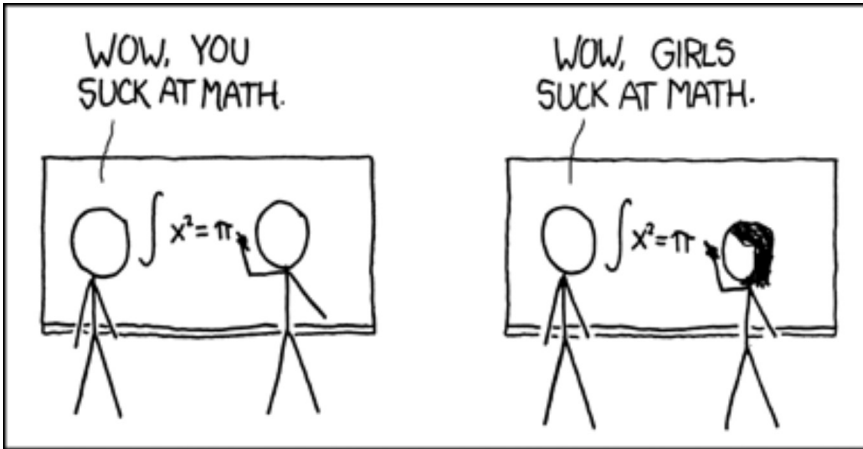
Les stéréotypes sont des « catégories descriptives simplifiées basées sur des croyances et par lesquelles nous qualifions d'autres personnes et d'autres groupes sociaux » (Fischer, 2010 : 117). Or, cette définition est restrictive car elle déclare que seuls les exogroupes sont stéréotypés. Des approches plus récentes identifient des stéréotypes dans la perception des endogroupes. En 1996, Leyens, Yzerbyt et Schadron affirment que les stéréotypes sont « des croyances partagées concernant les caractéristiques personnelles, généralement des traits de personnalité, mais souvent aussi des comportements, d'un groupe de personnes ». Les travaux de Williams et Bennet en 1975<sup>1</sup> identifient

1. <http://download.springer.com/static/pdf/723/art%253A10.1007%252FBF00287224.pdf> (consulté le 05/02/2019).



les stéréotypes concernant ces deux groupes Homme / Femme, sous forme d'adjectifs cités par les parties-prenantes.

**Figure 1 - Concept d'homogénéisation illustré par Randall Munroe<sup>2</sup>**



Les groupes d'appartenance qui sont la cible de stéréotypes négatifs dans un cadre social ont tendance à intérioriser les stigmates véhiculés par le message : « Dans une expérience où ils (Paicheler et Darmon, 1977-1978) ont fait croire aux participants qu'ils appartenaient à un groupe minoritaire, les participants ont fait montre d'un jugement défavorable pour leur propre groupe » (Aebischer et Oberlé, 2012 : 104). Concernant les stéréotypes Hommes / Femmes en France, les femmes sont identifiées comme ayant une intelligence littéraire tandis que les hommes seraient compétents dans les sciences dures valorisées dans le milieu scientifique : « On aurait pu penser que les femmes ne seraient pas d'accord pour dire que l'homme est plus doué en sciences que la femme. [...] Le résultat global demeure que, même parmi les femmes, l'homme est jugé plus compétent que la femme dans le domaine scientifique » (Guimond, 2010 : 153). Dans ce cas, les femmes intègrent le stéréotype négatif concernant leur rapport aux sciences exactes. Il s'agit de « la menace du stéréotype » (Berjot et Delelis, 2014 : 205) : « Lorsqu'un membre d'une catégorie dévalorisée risque de confirmer, par son comportement, une dimension du stéréotype associé à son groupe d'appartenance dans un domaine par ailleurs important pour lui [...]. Par exemple, les femmes ayant à passer un test de mathématiques pour lequel elles sont réputées mauvaises. Cette menace est suffisante en soi pour détériorer les performances et ainsi provoquer la confirmation du stéréotype » (*ibid.*). La menace du stéréotype apparaît lorsque des individus prennent conscience du risque qu'ils ont d'être

2. <https://xkcd.com/385/> (consulté le 07/02/2019).

jugés sur la base de stéréotypes négatifs visant leur groupe d'appartenance. Cette inquiétude a un impact délétère sur la performance des individus : « De nombreuses études se sont attachées à étudier les différents facteurs qui pourraient être responsables de cette réduction [des performances]. Par exemple, une étude de Cadinu *et al.* (2005) a mis en évidence, chez les individus stigmatisés en situation de menace du stéréotype, la présence de monologues intérieurs, constituant des pensées intrusives en rapport avec la tâche et interférant avec son exécution en réduisant les capacités de traitement de la mémoire de travail. D'autres recherches mentionnent que la surcharge cognitive conduisant à la chute de performance est liée aux affects négatifs suscités par la situation (Ellis, Moore, Varner, Ottaway et Becker, 1997 ; Johns, Inzlicht et Schmader, 2008 ; Kaslow, Tanenbaum, Abramson, Peterson et Seligman, 1983 ; Masters, Barden et Ford, 1979) » (Chateignier *et al.*, 2011 : §7). Ces recherches sur les liens entre menace du stéréotype, émotions et performance, soulignent que la verbalisation des stéréotypes par une instance examinatrice mène à la performance personnelle négative.

**Figure 2 - Stéréotypes sur les femmes et les hommes  
(Williams et Bennet, 1975 : 133)**

Adjectives associated with women	Adjectives associated with men
Unexcitable	Adventurous
Affected	Aggressive
Affectionate	Ambitious
Appreciative	Assertive
Attractive	Autocratic
Charming	Boastful
Complaining	Coarse
Dependent	Confident
Dreamy	Courageous
Emotional	Cruel
Excitable	Daring
Feminine	Disorderly
Fickle	Dominant
Flirtatious	Enterprising
Frivolous	Forceful
Fussy	Handsome
Gentle	Independent
High-strung	Jolly
Meek	Logical
Mild	Loud
Nagging	Masculine
Prudish	Rational
Rattlebrained	Realistic
Sensitive	Robust
Sentimental	Self-confident
Soft-hearted	Severe
Sophisticated	Stable
Submissive	Steady
Talkative	Stern
Weak	Strong
Whiny	Tough
	Unemotional

## Méthodologie d'observation participante : création du terrain numérique « Paye Ta Fac »

Les données recueillies proviennent de l'extraction des posts de « Paye Ta Fac ». Ce Tumblr est le théâtre des femmes rendues vulnérables en milieu universitaire dans le cadre professionnel et d'apprentissage. La temporalité d'étude est de 2016 à 2018 en France. Si initialement, l'analyse des pratiques est à l'Université d'Avignon, le Tumblr a été alimenté de posts d'universités de la France entière. La verbalisation de stéréotypes des étudiants, enseignants, administratifs, directions de laboratoire ou départements, confirme que ces stéréotypes existent et instaurent des situations vulnérabilisantes. Le contenu de ces discours stéréotypés révèle le contexte implicite et informel où évoluent les femmes, indépendamment de leur posture scientifique et académique en milieu universitaire. La méthodologie d'observation participante repose sur trois piliers : les conditions de recueil au filtre de l'accès au Tumblr ; l'analyse du champ lexical et de catégorisation ; la nature des menaces véhiculées par l'interprétation des posts porteurs d'incivilités. Anonymes et nominatifs, tous les posts sont acceptés dans cette enquête bien que majoritairement signés actant de la responsabilité des auteurs. Les « incidents critiques » (Flanagan, 1954 ; Felio et Carayol, 2013) véhiculant des incivilités sont des facteurs déclencheurs des six fonctions du langage isolées par Roman Jakobson (1963). Ils sont structurants pour la compréhension des posts tout autant que l'analyse du langage avec ses fonctions : expressive, conative, phatique, métalinguistique, référentielle et poétique. Auxquelles s'ajoute la temporalité du message qui fragilise le récepteur sciemment par l'émetteur. En créant un rapport de proximité via des exemples dans la rhétorique des posts, les émetteurs atteignent les fonctions conative et expressive, où le référentiel renvoie une image négative et dégradante au monde extérieur. Cet espace numérique est perméable aux incivilités sexistes cinglantes car le destinataire absent n'a pas de droit de réponse. Les incivilités numériques occasionnent une baisse des performances, de la concentration et des aptitudes professionnelles d'autant que « l'affaiblissement de la cohésion sociale, et l'effacement des relations de proximité rendraient plus difficile le contrôle social de la violence et la régulation des comportements délinquants » (Moreau : 12).

Dans le cadre de conférences thématiques à l'Université d'Avignon sur l'égalité Femme / Homme en milieu universitaire en 2016, des étudiants de Master 2 en SIC ont investi le sujet en verbalisant, grâce à un dispositif d'atelier participatif, les craintes, priorités mais aussi les préjugés individuels et valeurs collectives afin de structurer les données factuelles du Tumblr « Paye Ta Fac » en trois axes :

- Le projet comporte deux volets : proposer des actions de terrain avec une diversité de publics à l'Université d'Avignon ; utiliser des outils de diffusion numérique (site, réseaux sociaux, blog, etc.) pour atteindre des publics plus larges.

- L'ensemble des actions englobe et respecte les sensibilités plurielles car les décisions et dispositifs mis en place sont approuvés par le collectif.
- La sensibilisation est le pivot réflexif du Tumblr. L'objectif est de traiter de l'égalité en milieu universitaire comme étape liminaire à la vie professionnelle.

Le témoignage du Chargé d'Égalité et de Diversité de l'Université d'Avignon est une étape clef dans la méthodologie de la recherche-action fixant les actions à mener dans l'environnement universitaire. Un échantillon d'affiches réalisées par des associations étudiantes sont illustrées de visuels aux représentations dégradantes voire réductrices des femmes. Pour preuve, l'exemple d'une soirée estudiantine sur le thème des fêtes de Noël où le visuel met en scène un homme assis vêtu de rouge. Face à lui, une femme est de dos (posture qui ne renforce pas l'anonymat, mais le caractère impersonnel et interchangeable de la femme). Elle porte juste une lingerie rouge dont la symbolique est ancrée dans l'imaginaire collectif. À partir de tels constats visuels, deux actions sont organisées : une exposition reprenant des affiches montrant le caractère systématique sexiste, et des sessions de sensibilisation sur le thème « communiquer sans stéréotypes » auprès des associations étudiantes.

Après investigation auprès d'étudiants de Master inscrits à l'Université, aucun n'a connaissance de l'existence d'un référent officiel, ni d'une chartre pour l'égalité des sexes. Nombreux sont ceux qui souhaitent voir ce sujet abordé sans pour autant être stigmatisés d'où une frustration faute d'espace de prise de parole. Le Tumblr, site de micro-blog, « Paye Ta Shnek » publie les témoignages de victimes de sexisme de rue. Il va être à l'initiative du lancement de « Paye Ta Fac » le 22/12/2016.

**Figure 3 - Capture d'écran de « Paye Ta Fac »<sup>3</sup>**



3. <https://payetafac.tumblr.com/apropos> (consulté le 01/02/2019).

Une équipe de modération est constituée parmi les étudiants sous la houlette de l'enseignante, administratrice et garante du projet. Les témoignages affluent sur le Tumblr : des étudiant.e.s, enseignant.e.s et des personnels des universités envoient leurs témoignages de France, Belgique, Suisse, voire du Québec. Un compte Facebook est créé pour soutenir le développement du Tumblr. En décembre 2018, les deux dispositifs enregistrent respectivement 4 244 abonnés et 20 211 abonnés.

La méthode d'extraction des stéréotypes en fonction de leur provenance dans l'espace numérique est compatible avec l'analyse de discours pour repérer des tendances des contributeurs, témoins et cibles de « Paye Ta Fac ». Suzan C. Herring, dans son article « Computer-Mediated Discourse Analysis: An approach to Reserching Online Behavior » (2004)<sup>4</sup> ancre cette recherche sur la base de la CMDA est considérée comme la méthode la plus adaptée aux objectifs du chercheur face au terrain numérique dont le corpus permet de sélectionner des données parmi les discours médiatisés en ligne, afin de repérer des tendances et de caractériser des comportements conscients ou non :

*CMDA is best considered an approach, rather than a “theory” or a single “method” [...] In short, CMDA as an approach to researching online behavior provides a methodological toolkit and a set of theoretical lenses through which to make observations and interpret the results of empirical analysis. The theoretical assumptions underlying CMDA are those of linguistic discourse analysis, broadly construed. First, it is assumed that discourse exhibits recurrent patterns. Patterns in discourse may be produced consciously or unconsciously (Goffman, 1959); in the latter case, a speaker is not necessarily aware of what she is doing, and thus direct observation may produce more reliable generalizations than a self-report of her behavior. (4)*

La CMDA contribue aux études qualitatives et quantitatives en se basant sur la méthodologie de l'analyse de discours : « *The basic methodological orientation of CMDA is language-focused content analysis. This may be purely qualitative observations of discourse phenomena in a sample of text may be made, illustrated, and discussed or quantitative phenomena may be coded and counted, and summaries of their relative frequencies produced* » (*ibid.*). Le Tumblr « Paye Ta Fac » intègre la première catégorie. Une analyse des discours de « Paye Ta Fac » isole des tendances « *recurrent patterns* » préalablement observées lors du travail de modération. L'approche quantitative de type calcul des récurrences des termes, n'est pas cohérente ici. Il s'agit plutôt de mettre à jour un phénomène qui caractérise un cadre professionnel et son contexte.

4. [https://www.researchgate.net/publication/285786435\\_Computermediated\\_discourse\\_analysis\\_an\\_approach\\_to\\_researching\\_online\\_communities](https://www.researchgate.net/publication/285786435_Computermediated_discourse_analysis_an_approach_to_researching_online_communities) (consulté le 24/01/2019).

L'investigation sur le terrain numérique part de l'hypothèse suivante : « Comment les stéréotypes présents dans les témoignages sur le Tumblr "Paye Ta Fac" sont potentiellement sources de vulnérabilisation des femmes à l'Université ? ». Cela dans le respect des règles de Herring :

*To carry out an investigation by means of CMDA, it is first necessary to have a research question, a problem to which the analyst desires to find a solution. Typically, the research question is based on prior observation - the researcher may have noticed some online behavior or behaviors and may have formed a preliminary hypothesis concerning them. Articulating a research question is a first step towards testing the hypothesis. A good CMDA research question has four characteristics:*

- 1) *It is empirically answerable [as opposed to purely subjective or evaluative ones] from the available data;*
- 2) *it is non-trivial;*
- 3) *it is motivated by a hypothesis;*
- 4) *it is open-ended. (ibid. : 7).*

Appliquant ces quatre items, la modération consiste à trier, corriger l'orthographe, remettre en forme et publier méthodiquement les témoignages, entre décembre 2016 et 2017<sup>5</sup>, rendant observables les stéréotypes verbalisés dont la trivialité est hors champ d'étude : « *that is, the answer should be of some ostensible interest to at least a portion of the larger research community, and not already known in advance* » (*ibid.* : 8). L'intérêt pour le sexisme ordinaire dans les Universités est perceptible et en augmentation ces dernières années. L'hypothèse selon laquelle les témoignages rapportent des propos emprunts de stéréotypes sexistes motive cette étude et guide l'extraction des témoignages-types. Herring questionne la mise en vulnérabilité des femmes : « *Phrasing the question as an open-ended question (what, why, when, where, who, how) leaves the door open to unexpected findings to a greater extent than closed (yes/no) questions, generally speaking* » (*ibid.*), ce qui est le cas ici. Susan C. Herring soumet plusieurs modes opératoires pour la sélection des données. « Pay Ta Fac » comptabilise 1 050 posts au 28 Janvier 2019. Aussi, une sélection selon des critères de représentativité permet d'observer que la menace du stéréotype est indéniable collectivement et qu'individuellement les témoignages types attestent de la teneur de ces stéréotypes.

5. Observations recueillies entre décembre 2016 et septembre 2017 jusqu'à décembre 2018. Le Tumblr reste actif depuis lors.

**Figure 4 - Tableau des techniques de la sélection des données proposées par Herring<sup>6</sup>**

	Advantages	Disadvantages
Random (e.g., each message selected or not by a coin toss)	representativeness; generalizability	loss of context & coherence; requires complete data set to draw from
By theme (e.g., all messages in a particular thread)	topical coherence; a data set free of extraneous messages	excludes other activities that occur at the same time
By time (e.g., all messages in a particular day/week/month)	rich in context; necessary for longitudinal analysis	may truncate interactions, and/or result in very large samples
By phenomenon (e.g., only instances of joking; conflict negotiation)	enables in-depth analysis of the phenomenon (useful when phenomenon is rare)	loss of context; no conclusions possible re: distribution
By individual or group (all messages posted by an individual or members of a demographic group, e.g., women, students)	enables focus on individual or group (useful for comparing across individuals or groups)	loss of context (especially temporal sequence relations); no conclusions possible re: interaction
Convenience (whatever data are available to hand)	convenience	unsystematic; sample may not be best suited to the purposes of the study

La méthode retenue est la sélection par phénomène, dite « *by phenomenon* » (*ibid.* : 11). Herring prend l'exemple d'une recherche concentrée sur des traits d'humour saillants dans des commentaires et échanges conflictuels. L'observation préalable, lors du travail de modération, a permis de repérer des phénomènes de récurrence des stéréotypes particuliers sur les femmes d'après une sélection de posts comportant ces témoignages types. L'avantage de cette technique est d'analyser finement le phénomène observé : « *enables in-depth analysis of the phenomenon* » (*ibid.*). Son inconvénient est la perte de contexte, « *loss of context* » (*ibid.*), qu'il faut pallier en prenant en compte l'explication du contexte de verbalisation dans l'analyse des posts.

6. [https://www.researchgate.net/publication/285786435\\_Computer-mediated\\_discourse\\_analysis\\_an\\_approach\\_to\\_researching\\_online\\_communities](https://www.researchgate.net/publication/285786435_Computer-mediated_discourse_analysis_an_approach_to_researching_online_communities) (consulté le 02/02/2019).



## Stérotypes généraux sur les femmes à l'Université

L'exemple suivant illustre le stéréotype entre le sexe et les prédispositions intellectuelles. Lawrence Summers, Président de l'Université de Harvard, donne le 14 janvier 2005, une conférence au National Board of Economic Research<sup>7</sup> sur la diversité des sciences et de l'ingénierie (*Diversifying the Science & Engineering Workforce*). Summers, économiste ayant officié comme Treasury Secretary sous la présidence Clinton, démontre pourquoi les hommes ont la prévalence sur les femmes en milieu scientifique : peu de femmes sont prêtes à donner un niveau d'engagement (*commitment*) égalant celui des hommes ; le temps de travail et la disponibilité des femmes restent insuffisants. Summers ajoute une raison génétique et remet en question le caractère culturel des différences entre les sexes à l'instar de ses jumelles à qui il a donné deux camions pour jouer et qui les ont humanisés et genrés avec les statuts de « *daddy truck* » et « *baby truck* ». Summers sensibilise l'opinion publique à la mise en retrait des politiques contre la discrimination d'autant que durant sa présidence la titularisation des femmes en poste, est déclinée de 36 % à 13 %. Les stéréotypes ci-dessous sont empreints d'essentialisme<sup>8</sup>. Cinq comportements concernent une conception du lien entre genre et domaines scientifiques.

**Figure 5 - Domaines ou thématiques scientifiques qualifiées de trop complexes pour les femmes**

"Quand on parlera shampooin je reviendrai vous poser la question, là vous en saurez peut-être plus."

Université - Isère - En cours de gestion, une enseignante pose une question à propos d'une entreprise du secteur automobile à une camarade qui n'arrive pas à répondre.

"Ah curieux vous avez choisi un sujet d'homme et en plus vous avez réussi à le finir, alors que vous n'êtes qu'une fille."

Université Paris 6 - Un commentaire de l'examineur lors de la présentation du projet final de licence informatique qui était un jeu vidéo.

"Là tu fais de la dactylo, la prochaine fois, viens en mini jupe."

Université - Bas-Rhin - Cours d'informatique. Le professeur s'adresse à un étudiant écrivant des nombres dans un tableau excel au lieu d'une formule.

"Je vais vous expliquer de façon plus simple en utilisant un exemple avec les soldes, qui se déroule actuellement, pour que les filles comprennent plus vite."

Université - Pas-de-Calais - Un prof en cours d'informatique alors que l'on bossait sur un sujet qui nécessitait des calculs assez complexes.

7. Retranscription du discours de Summers (via les transcripts de Harvard [https://www.harvard.edu/president/speeches/summers\\_2005/nber.php](https://www.harvard.edu/president/speeches/summers_2005/nber.php)), réponses des associations étudiantes et lettre d'excuses du Président de Harvard disponibles sur le site de Wiseli (Women In Science & Engineering Leadership Institute) <http://wiseli.engr.wisc.edu/archives/summers.php> (consultation 02/02/2019).
8. Origine du concept <https://www.eveprogramme.com/14474/cest-quoi-lessentialisme/> (consultation 02/02/2019)



La menace du stéréotype féminin dans le domaine des mathématiques (Cadinu, Maass, Rosabianca, & Kiesner, 2005<sup>9</sup> ; Spencer, Steele, & Quinn, 1999<sup>10</sup>) implique une dévalorisation à trois niveaux :

- Une différenciation thématique entre le genre masculin et féminin. Le cas de l'informatique, alliant sciences exactes et technologies est au croisement de deux sphères considérées masculines. Les témoignages montrent que pour les émetteurs, les thématiques culturellement associées au féminin associées à une culture de l'informatique sont l'e-commerce.

- Les compétences des femmes sur un sujet masculin sont une transgression culturelle genrée selon Marie Buscatto :

Pratiques sportives et culturelles s'avèrent très différenciées selon les normes genrées. Sous l'influence de différentes instances de socialisation, les filles et les garçons, les femmes et les hommes tendent aussi bien à choisir des pratiques conformes à leur sexe qu'à développer des manières « féminines » et « masculines » de jouer dans les univers mixtes. Certain.e.s développent pourtant des pratiques contraires à leur sexe s'exposant par cette transgression aux stigmatisations, dénigrements, voire exclusions dont ils et elles font potentiellement l'objet. (Buscatto, 2014 : 136)

Le deuxième témoignage combine des sujets féminins et masculins liés au cliché de la performance.

- À l'instar de l'exemple de Summers, la présence des femmes dans un domaine masculin demeure à un moindre niveau de responsabilité. Elles sont affectées à des tâches transversales, supports, d'accompagnement. La responsabilité n'est pas concédée de manière égalitaire.

### Figure 6 - Stéréotype : « Les femmes font passer la maternité avant tout et au détriment de tout »

Parce que vous comptez valider votre année ?

Université - Paris - Une prof me dit ça, car je suis enceinte et mère d'un enfant. J'ai finalement validé mon semestre avec une bonne moyenne.

"Les femmes peuvent porter des enfants, ça donne un sens à leur vie. Les hommes n'ont pas cette faculté, alors ils compensent avec l'esprit d'entreprendre."

Ecole d'ingénieurs - Paris - Un grand patron lors d'une conférence obligatoire pour toute la promotion.

"Vous avez 25 ans, vous serez diplômée à 29 ans puis vous aurez des enfants. À quoi ça sert de payer une formation à 10 000 balles ? Vous ne voulez pas arrêter ?"

Haute École de la Santé, filière radiologie (Lausanne, Suisse)

"Vous voyez, on ne recrute plus de femmes maîtres de conférences parce que systématiquement, elles tombent enceintes dans les 6 mois."

Université Rennes 2 - Séminaire de master sur les métiers de la recherche, 2004.

9. [https://www.researchgate.net/publication/7735396\\_Why\\_Do\\_Women\\_Underperform\\_Under\\_Stereotype\\_Threat\\_Evidence\\_for\\_the\\_Role\\_of\\_Negative\\_Thinking](https://www.researchgate.net/publication/7735396_Why_Do_Women_Underperform_Under_Stereotype_Threat_Evidence_for_the_Role_of_Negative_Thinking) (consultation 06/02/2019)

10. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.370.3979&rep=rep1&type=pdf> (consultation 06/02/2019)

Dans « Les normes de la maternité en France à l'épreuve du recours transnational de l'assistance médicale à la procréation » (Rozée Gomez ; 2015), « [l']Intériorisation des conditions normatives de la maternité » (§11) implique qu'il y ait un âge attendu, et spécifiquement un âge considéré comme limite, pour avoir des enfants. Les discours véhiculés par les posts reprennent cette norme. Le groupe Femme se définit par des normes qui entretiennent un lien avec les stéréotypes. Pour Turner (1982, 1985), le processus d'influence sociale comporte trois étapes : « D'abord, les gens se catégorisent et se définissent eux-mêmes comme membre d'une catégorie sociale. Deuxièmement, ils apprennent les normes stéréotypiques de cette catégorie. Troisièmement, ils s'appliquent ces normes à eux-mêmes » (Leyens *et al.*, 1996 : 102). L'appartenance à un groupe implique de partager des stéréotypes, à l'égard des exogroupes, comme les femmes pour les membres du groupe Homme, mais aussi à l'égard de son propre groupe. Les normes indiquent une manière d'agir, elles permettent « d'établir clairement les particularités du groupe et de canaliser ses valeurs centrales en fonction des objectifs poursuivis (Lichtman et Lane, 1983) » (Fischer, 2010 : 226). Selon définition suivante : « Elles se présentent comme des ensembles de valeurs largement dominantes et suivies par un groupe donné d'individus ; elles sollicitent donc de leur part une réelle adhésion. Selon Sherif (1936), une norme est une échelle de référence ou d'évaluation qui définit une marge de comportements, d'attitudes et d'opinions, permis et/ou répréhensibles » (Berjot et Delelis, 2014 : 156).

Ces témoignages attestent que les normes intègrent que la maternité supplante toute mission et ambition professionnelle. Si c'est un choix pour certaines femmes, il y a ici une montée en généralité sans prendre en considération que les hommes bénéficient d'un congé paternité, voire qu'ils peuvent opter pour un choix de vie professionnelle compatible avec leur vie de salariale. Le premier témoignage stigmatise la discrimination à l'embauche, point juridique répréhensible. Le deuxième témoignage limite la condition des femmes à la maternité qui les prive de l'esprit d'entreprendre. Le troisième témoignage discrédite la confiance accordée quant à la réussite des parcours féminins remis en cause par la maternité. Le quatrième témoignage souligne l'inutilité d'investir financièrement sur un profil annonçant la maternité. Notre propos n'est pas de dénoncer uniquement la présence de ces stéréotypes par leur verbalisation, mais de révéler la menace du stéréotype, de comprendre son fondement et ses conséquences et de le déconstruire. En effet, les stéréotypes aussi réducteurs que ceux identifiés dans les posts cités « réduisent le groupe visé à une série de traits sans prendre en compte les disparités existant à l'intérieur du groupe. En ce sens, ils résultent du biais d'assimilation » (Sales-Wuillemin, 2006 : 7). Ce phénomène frappe les groupes d'appartenance, malgré une homogénéisation moins forte, « quelques femmes de carrière, ayant très bien réussi professionnellement, ont été interviewées sur ce qu'elles pensaient de la façon dont les femmes parlent entre elles. Elles ont donné des réponses comme celles-ci : "Une réunion de femmes est toujours une réunion de poules caquetantes" ; "c'est rare que des femmes, à moins d'être avec des hommes,

aient des sujets de conversation qui pourraient être intéressants” » (Aebischer et Oberlé, 2012 : 105).

### Figure 7 - Témoignages stéréotypés concernant l'émotivité des femmes

“C'est parce que vous êtes une femme que vous vous vexez facilement ? Ne soyez pas dans les sentiments comme cela et prouvez nous qu'une femme peut avoir une conscience professionnelle, c'est d'ailleurs votre devoir...”

“Les filles souvent ça pleure en oral, d'ailleurs pleurez pas ça me donne plus envie de vous biffer qu'autre chose.”

Université - Haute Garonne - Un chargé de TD.

“Je préfère avoir des étudiants masculins. Eux, au moins, ils ne pleurent pas dès qu'ils ont un soucis.”

Belgique - Un professeur d'université à propos de ses étudiants en thèse.

D'après l'étude de Williams et Bennett (1975) résumée en figure 2, une série d'adjectifs relatifs aux traits émotifs supposés des femmes est isolée : (« Affected », « Emotional », « Sensitive », « Sentimental »), traits dévalorisants en milieu professionnel comme être plaintive (« Complaining »), pleureuse (« Whiny »), soumise (« Submissive ») et faible (« Weak »). Onze ans avant l'étude citée, Anne-Marie Rocheblave-Spenlé identifie les adjectifs « **peureuse** », « **hystérique** », « **sensible** », « **émotive** », « **faible** », « **passive** » dans l'imaginaire populaire dans son étude en psychologie sur **Les Rôles masculins et féminins** (Rocheblave-Spenlé, 1964 : 52). Les discours contemporains présentés en figure 6 reprennent ces adjectifs. L'émotivité alimente la controverse sur la conscience professionnelle d'autant que les témoignages énoncent que les femmes sont plus sujettes aux violences et harcèlements dans leur posture sociale.

### Figure 8 - Témoignages stéréotypés concernant les stratégies de réussite des femmes

“Ils n'ont pas apprécié que le texte, les vieux cochons.”

Ecole - Paris - Un camarade docteur, suite à l'excellent déroulement de ma soutenance de thèse devant un jury exclusivement masculin faute de femme spécialiste du sujet. Remarque d'autant plus blessante que, ayant intériorisé la misogynie constitutive du milieu et pour éviter ce type de réflexions, j'ai longtemps déployé tous les efforts possibles pour invisibiliser ma féminité. Cette échange a été un déclic - le sexisme est un état d'esprit qu'il faut combattre, pas la conséquence de “mauvaises attitudes” de la part des femmes.

“Genre t'es major de promo, t'as sucé combien de profs du coup pour avoir ces notes ?”

Université Paris 6 - En licence informatique (3 femmes pour 40 hommes), un élève après l'annonce des résultats de fin d'année.

“Un bon mariage au sein de la fac peut vous ouvrir de nombreuses portes...”

Université d'Aix-en-Provence - Ma directrice de mémoire.

Ces témoignages présentent des situations où l'émetteur aborde les stratégies de la séduction. Marie Buscato dans *Musicalités, féminités, marginalisations* (2007) illustre qu'« un apprentissage fondamental se réalise ainsi au cours du temps : “fermer la séduction”, expression souvent mobilisée par les unes et les autres pour parler de cette capacité à empêcher un désir masculin de se développer de manière jugée inadéquate. Certaines semblent l'avoir acquis “naturellement” [...] D'autres vont l'apprendre au cours du temps. Car si une relative séduction doit être mise en œuvre pour monter sur scène (maquillage, habillement, expressions), elle apparaît comme un “danger”

permanent pour celles qui veulent développer des relations “saines” avec leurs collègues, notamment pour les plus jeunes. Comme elles m’ont été parfois comptées, les erreurs “involontaires” se paient cher le plus souvent » (Buscato, 2007 : 147-148). Le témoignage est une mise en scène de soi des stéréotypes féminins relatifs à la séduction et la sexualité. Quel que soit la posture (fermer la séduction, assumer la féminité, prôner la neutralité), le stéréotype conditionne les femmes à considérer l’apparence physique et sa (re)présentation à l’autre pour centrer la relation sur l’activité professionnelle.

### Figure 9 - Témoignages stéréotypés sur la prise en compte du physique des femmes

“La semaine prochaine on a l’évaluation de l’AERES, ça serait bien que vous veniez en jupe.”

Université - Hérault - Le directeur de mon laboratoire, aux doctorantes, quelques jours avant l’évaluation du laboratoire par l’Agence d’Evaluation de la Recherche et de l’Enseignement Supérieur (AERES).

“vous êtes vraiment élégante ; attention tout de même à ne pas détourner l’attention de l’auditoire de votre exposé !”

Jeune étudiante, je participe à un colloque. Je fais la connaissance de l’un des intervenants (une sommité), qui me dit ça, juste avant que je ne parle.

### Figure 10 - Témoignages stéréotypés sur la dévalorisation d’un domaine par sa féminisation

“Une discipline qui se féminise est une discipline qui périclité”

Université - Lorraine - un professeur d’histoire  
Dans la salle il n’y avait que des étudiantes (les garçons étaient absents mais d’ordinaire ne représentaient qu’un tiers de l’effectif).

“Les filles de cet amphi, vous avez pu accéder à l’Ecole seulement car le niveau scolaire masculin est en baisse.”

Université - Hauts-de-France - Un professeur d’une Université technologique.

“Maîtriser l’informatique c’est bien, ça servira toujours pour celles qui veulent se reconvertir en secrétaires.”

Université de Strasbourg - Cours d’informatique à la faculté d’économie-gestion.

“Il y a plus de filles cette année... Ça se voit que le niveau baisse.”

Classe préparatoire - Paris - Un de nos collègues (interrogateurs) face à notre groupe constitué de 3 filles.

NB : style et fautes d’orthographe dans les posts relèvent de la responsabilité des auteurs des posts.

Ces témoignages prennent en compte mal à propos le physique féminin comme critère implicite d’évaluation, ce qui est discriminant. Lorsqu’un supérieur hiérarchique demande à ses subalternes féminines de porter des jupes ou qu’un témoignage souligne que l’apparence physique détournera l’attention du public, l’incidence psychologique de la prise la parole est entachée d’un « monologue intérieur » (Chateignier *et al.*, 2011 : 7) discréditant les compétences. Ceci souligne la pression exercée sur les individus par le groupe social au cours des interactions inhérentes à la vie du groupe (Berjot et Deléris, 2014 : 156). Les recherches depuis les années 1930 sur les normes et stéréotypes, fragilisent les femmes face aux stéréotypes dans leur présentation,

représentation et mise en scène professionnelle. Les normes n'ont pas seulement une influence entre les membres du groupe mais sont à intégrer durablement. Comme l'a montré Shérif (1936), « les normes émergent de l'interaction entre les membres du groupe et régulent les actions de ceux-ci même lorsqu'ils sont seuls » (Guimond, 2010 : 20).

Ce type de témoignages contenu sur le Tumblr « Paye Ta Fac », est essentiellement masculin. Les études médiatiques de Dominique Pasquier démontrent que la socialisation masculine rejette l'assimilation au statut de leurs homologues féminins dans un conflit d'intérêts culturels (Pasquier, 1999 et 2002). « Le principe d'anti féminité ou d'éviter le féminin en soi [est l'] organisateur central de la construction de l'identité masculine dans le contexte occidental que l'on connaît » énoncé par Kilmartin (2007) et Tremblay (2010 : 100) soulignent le maintien d'une distance entre la représentation sociale de la masculinité, le statut et les responsabilités face à la montée de la parité, thème repris par Françoise Héritier avec le concept de « valence différentielle des sexes » :

Ce que j'ai appelé la « valence différentielle des sexes » [est] à la fois [le] pouvoir d'un sexe sur l'autre ou [la] valorisation de l'un et [la] dévalorisation de l'autre. Telle que je l'ai vu apparaître dans l'étude des systèmes de parenté, la valence différentielle des sexes fait que le rapport masculin/féminin est construit en général sur le modèle parent/enfant, aîné/cadet et, plus globalement, sur le modèle antérieur/postérieur où l'antériorité vaut supériorité et autorité, selon le principe de la différence des générations, et non sur le simple modèle de la complémentarité. (Héritier, 2002 : 17)

## Conclusion

Face aux incivilités numériques sexistes, subsiste un vide juridique. Cet espace-temps d'expression mal régulé génère des dysfonctionnements dans les us et coutumes avec discrédit et décharge d'agressivité. Envisagées comme un défouloir des tensions sociales, les incivilités sont un manque de civisme portant atteinte à la citoyenneté par des comportements intrusifs et bousculant les règles élémentaires du « vivre ensemble » dans le respect des différences et de l'égalité. Véritable défi à l'ordre public, elles ne font pas l'objet de réelles sanctions pénales, sauf en cas de propos diffamants. Les interactions dans l'espace public s'en voient biaisées car le virtuel retenti dans le réel par la portée symbolique des messages véhiculés. Méfiance et violence riment et rythment la cadence des posts. Si la Loi pour la sécurité intérieure (2003) ou les contrats locaux de sécurité (1997) existent, ils ne refrenent pas les pratiques. La théorie de la « vitre brisée » proposée par Roché (CNRS, 1980) atteste de l'impuissance à lutter contre cette forme de criminalité latente où le manquement aux convenances bafoue des minorités ou catégories. La législation contre la discrimination n'a pas non plus résolu ce dilemme. Si le CIDEM (Civisme

et DEMocratie) regroupe depuis 1984 un ensemble d'associations pour protéger les victimes, les résultats restent marginaux. L'Observatoire régional des violences faites aux femmes (Centre Hubertine Auclert) accompagne les femmes victimes de cyber violences. Le haut Conseil de l'Égalité a rendu le 7 février 2018 un rapport pour « en finir avec l'impunité des violences faites aux femmes en ligne : une urgence pour les victimes », mais les 28 recommandations du HCE n'en sont qu'au stade de l'enquête de la victimisation en ligne et d'un cyber contrôle accru. Autant d'initiatives éclectiques et peu efficaces pour endiguer ces incivilités à propagation virale.

### Références bibliographiques

- AEBISCHER Verena et OBERLÉ Dominique (2012). *Le Groupe en psychologie sociale*, Paris : Dunod.
- BERJOT Sophie et DELELIS Gérald (2014). *27 grandes notions de la psychologie sociale*, Paris : Dunod.
- BUSCATO Marie (2014). *Sociologies du genre*, Paris : Armand Colin.
- BUSCATTO Marie (2007). *Femmes de Jazz : Musicalités, féminités, marginalisations*, Paris : CNRS Éditions.
- CADINU Mara, MAASS Anne, ROSABIANCA Alessandra et KIESNER Jeff (2005). « Why Do Women Underperform Under Stereotype Threat? Evidence for the Role of Negative Thinking », *Psychological Science*, n° 16, pp. 572-588. En ligne : [https://www.researchgate.net/publication/7735396\\_Why\\_Do\\_Women\\_Underperform\\_Under\\_Stereotype\\_Threat\\_Evidence\\_for\\_the\\_Role\\_of\\_Negative\\_Thinking](https://www.researchgate.net/publication/7735396_Why_Do_Women_Underperform_Under_Stereotype_Threat_Evidence_for_the_Role_of_Negative_Thinking) (consulté le 02/09/2019).
- CHATEIGNIER Cindy, CHEKROUN Peggy, NUGIER Armelle (2011). « Femme au volant, effet de la menace du stéréotype et de la colère sur les performances des femmes à une tâche liée à la conduite automobile », *L'Année psychologique*, vol. 111, pp. 673-700. En ligne : <https://www.cairn.info/revue-l-annee-psychologique1-2011-4-page-673.htm> (consulté le 02/09/2019).
- DEJOURS Christophe (dir.) (2007). *Conjurer la violence : travail, violence et santé*, Paris : Payot.
- DESCHAMPS Jean-Claude et MOLINER Pascal (dir.) (2008). *L'identité en psychologie sociale : des processus identitaires aux représentations sociales*, Paris : Armand Colin.
- FISCHER Gustave-Nicolas (1996). *Les Concepts fondamentaux de la psychologie sociale*, Paris : Dunod.
- GUIMOND Serge (2010). *Psychologie sociale, perspective multiculturelle*, Bruxelles : Mardaga.
- HÉRITIER Françoise (2002). *Masculin/féminin. II. Dissoudre la hiérarchie*, Paris : O. Jacob.
- HERRING Susan C. (2004). « Computer-mediated discourse analysis: an approach to researching online behavior », in BARAB Sasha A., KLING Rob & GRAY James H. (eds.). *Designing for Virtual Communities in the Service of Learning*, New York : Cambridge University Press, pp. 338-376.
- LABORDE Aurélie (2016), « Les incivilités numériques au travail. Problématiques émergentes dans le contexte de la transformation numérique des organisations », *RSFSIC*, n° 9.

- LEYENS Jacques-Philippe, YZERBIT Vincent et SCHADRON Georges (1995). *Stéréotypes et cognition sociales*, Bruxelles : Mardaga.
- MOREAU Sarah et GUYOT Sandrine (2010). « Quand travailler expose à un risque d'agression : des incivilités aux violences physiques », *Note scientifique et technique de l'INRS*, n° 288, p. 12.
- PASQUIER Dominique (2002). « Les "savoirs minuscules". Le rôle des médias dans l'exploration des identités de sexe », *Éducation et société*, vol. 2, n° 10, pp. 35-44.
- PASQUIER Dominique (1999). *La Culture des sentiments. L'expérience télévisuelle des adolescents*. Paris : Éditions de la Maison des Sciences de l'Homme.
- ROCHE Sebastian (1996). *La Société incivile. Qu'est-ce que l'insécurité ?*, Paris : Le Seuil.
- ROCHEBLAVE-SPENLE Anne-Marie (1964). *Les Rôles masculins et féminins. (Les stéréotypes, la famille, les états intersexuels)*, Paris : PUF.
- ROZEE GOMEZ Virginie (2015). « Les normes de la maternité en France à l'épreuve du recours transnational de l'assistance médicale à la procréation », *Recherches familiales*, n° 12, pp. 43-55. En ligne : <https://www.cairn.info/revue-recherches-familiales-2015-1-page-43.htm> (consulté le 02/09/2019).
- SALES-WUILLEMIN Édith (2006)., *La Catégorisation et les stéréotypes en psychologie sociale*, Paris : Dunod.
- SPENCER Steven J., STEELE Claude et QUINN Diane M.(1999). « Stereotype threat and women's performance », *Journal of Experimental Social Psychology*, n° 35, pp. 4-28.
- TREMBLAY Gilles et L'HEUREUX Pierre (2010). « La genèse de la construction de l'identité masculine », in DESLAURIER Jean-Martin, TREMBLAY Gilles, GENEST DUFAULT Sacha, BLANCHETTE Daniel, DESGAGNÉS Jean-Yves (dir.) *Regards sur les Hommes et les Masculinités. Comprendre et Intervenir*, Montréal, Presses de l'Université Laval, pp. 92-113.
- WILLIAM John E., BENNETT Debora (1975). « The definition of sex stereotypes via the adjective check list », vol 1, n° 4, pp. 327-337. En ligne : <http://download.springer.com/static/pdf/723/art%253A10.1007%252FBF00287224.pdf> (consulté le 02/09/2019).



# **L'éthique et la communication publicitaire : mensonge et manipulation comme facteurs de persuasion des consommateurs**

*Firmin GOUBA*

## **Résumé**

L'élargissement des marchés lié au phénomène de mondialisation et son corollaire de concurrence ont eu pour conséquence des investissements importants des entreprises dans la publicité en vue d'un meilleur positionnement et d'un grand profit. À la différence des grandes sociétés de consommation (France, États-Unis, etc.) où elles sont marquées et encadrées, les pratiques publicitaires dans les pays en développement comme le Burkina Faso, s'accommodent très peu de considérations éthiques. Notre article se veut une analyse de l'usage du mensonge et de la manipulation comme moyens de persuasion des consommateurs Burkinabè. La réflexion porte également sur les enjeux de l'éthique dans la construction de la relation entreprise et consommateur.

Mots-clés : publicité, éthique, mensonge, manipulation, responsabilité sociale.

## **Abstract**

The enlargement of markets linked to the phenomenon of globalization and its corollary of competition have resulted in significant investments by companies in advertising with a view to better positioning and great profit. Unlike the major consumer societies (France, United States, etc.) where they are marked and framed, advertising practices in developing countries like Burkina Faso, do not accommodate very much ethical considerations. Our article is an analysis of the use of lies and manipulation as a means of persuading Burkinabè consumers. The reflection also relates to the challenges of ethics in the construction of the business and consumer relationship.

Keywords: advertising, ethics, lie, manipulation, social responsibility.



## Introduction

La publicité, au-delà de son rôle économique, est devenue un phénomène social. C'est un fait de société et de culture, qui ne peut laisser indifférent quiconque se préoccupe non seulement des mécanismes économiques et commerciaux, mais aussi des mécanismes d'évolution de la société, de ses modes de vie et de ses mœurs. Par ailleurs, la créativité publicitaire insuffle au corps social une culture, un système de valeurs, des normes, une philosophie.

Les recherches sur la publicité (Kapferer, 1990) ont suivi un mouvement continu, dès ses origines, de redéfinition des problèmes qui lui sont adressés, et qu'elle s'est posée elle-même. Ainsi par exemple, des questionnements sur la manipulation des désirs au conditionnement des consommateurs, on en vient à s'interroger sur la véridicité en publicité et des responsabilités des professionnels du domaine ainsi que celles des entreprises émettrices des messages. Notre recherche part du constat que les pratiques publicitaires, dans les pays en développement comme le Burkina Faso, s'accommodent très peu de considérations éthiques. Elle se veut une analyse de l'usage du mensonge et de la manipulation comme moyens de persuasion des consommateurs Burkinabè. La réflexion porte également sur les enjeux de l'éthique dans la construction de la relation entreprise et consommateur.

La méthodologie de travail adoptée ici prend appui sur, d'une part, une exploitation de documents publicitaires qui sert à déconstruire les messages pour mettre en évidence leur trame constituée de mensonges et de manipulations tout en interrogeant les considérations socioculturelles locales qui contribuent à leur efficacité. Ainsi, nous avons enregistré et analysés une dizaine de spots publicitaires télévisuels d'annonceurs relevant du domaine de, la cosmétique, la téléphonie mobile, l'éducation, l'agroalimentaire et le transport (moto). Il s'agit de spots publicitaires qui sont régulièrement diffusés (au moins deux fois par jour) sur les principales chaînes de télévision du pays. Le choix de la télévision est en lien avec l'effet puissant de l'image sur la majorité des consommateurs Burkinabè qui sont analphabètes. D'autre part, des données d'une enquête empirique de terrain ont été exploitées pour interroger la place et les enjeux de l'éthique dans la construction de la relation entre les entreprises et les consommateurs dans le contexte burkinabè. L'enquête réalisée dans la ville de Ouagadougou (capitale) a concerné 115 personnes composées de différentes couches socio-professionnelles (étudiants, fonctionnaires, commerçants, artisans) et de niveaux d'instruction différents. Nous avons procédé par administration indirecte sur la base d'un questionnaire en choisissant les enquêtés de façon aléatoire. En termes d'approches théoriques, nous avons fait le choix de nous inscrire dans la ligne des travaux de Bernard Cathelat (2001) en référence à sa notion de socio-style qui implique que le comportement des consommateurs est influencé par de nombreux facteurs provenant de leur environnement ou bien de leur appartenance à un milieu donné ; de Searle (1985) et de Sfez (1993) en empruntant sa notion de publicité moderne.

## Contexte des pratiques publicitaires

Pendant longtemps, non inscrite dans un cadre institutionnel et organisationnel autonome, la prise en compte du développement de la publicité au Burkina Faso est assez récente. En effet, c'est par décret présidentiel que fut créée en 1984 la direction de la publicité, chargée de la gestion des annonces publicitaires dans les médias publics (radio, télévision et presse écrite) qui en avaient l'exclusivité.

Sur le plan réglementaire, la publicité et les professions publicitaires sont régies par les dispositions du code de la publicité adoptée en 2001. Aux termes de ce code, constituent une opération de publicité : toute inscription, forme, image ou son destinés à informer le public ou à attirer son attention sur une marque, un produit ou un service, tout dispositif dont le principal objet est de recevoir lesdites inscriptions, forme ou image, toute exposition publique à but publicitaire. Malgré l'adoption de ce code par l'Assemblée nationale, il n'existe pas, à ce jour, une structure ou dispositif de contrôle pour veiller au respect de son contenu.

Pour la professionnalisation et l'assainissement du secteur de la publicité dans le pays, une structure dénommée Association des publicitaires associés a été créée en juin 2006. L'association œuvre afin que ses membres, les agences et cabinets de conseil en communication, respectent l'éthique et la déontologie en matière de publicité. Cependant, cette initiative d'autorégulation des acteurs contraste quelque peu avec des créations encore en quête de professionnalisme diffusées sur les supports médiatiques. En effet, bien que disposant d'une charte qualité, la corporation professionnelle ne dispose d'aucun moyen contraignant pour dégager et faire respecter les règles de conduites à l'ensemble des acteurs du domaine.

Par ailleurs, les pratiques publicitaires au Burkina Faso sont marquées par un fort taux d'analphabétisme des publics cibles ; ce qui pose, dans bien des cas, un problème d'accessibilité aux contenus des messages formulés en français pour la plupart. Au problème de la maîtrise de la langue de communication s'ajoute le faible niveau de culture de la publicité (Cathelat, 2001) ; toute chose qui n'autorise pas une maîtrise des subtilités des créations publicitaires par bon nombre des consommateurs Burkinabè. Aussi les marques font de plus en plus recours à une forme de publicité inspirée des modèles « sketch » ou « microprogramme » avec un doublage en langues locales, à l'opposé, parfois, des spots occidentaux beaucoup plus « *hot* », « *soft* », « *trendy* » ou « *smart* ». Mais en réalité, la publicité donne toujours à sa cible ce qui lui convient, ce qu'elle comprend, ce qui lui est adapté, ce qu'elle veut. Elle va donc donner, très souvent, un monde fort idéalisé, une réalité augmentée ou vérité parfois exagérément déformée, qui se révèle digeste pour le consommateur.

Ainsi, de l'information pure (Lugrin, 2006), la publicité va passer maître dans l'art de vendre de l'illusion, un idéal, un rêve, une émotion, etc. L'idée ici n'est plus simplement de montrer un produit à une cible, il s'agit

désormais de lui « bourrer le crâne » de promesses parfois très loin de la réalité. La publicité est donc devenue un instrument de manipulation des masses aux mains des publicitaires et des annonceurs qu'ils servent. La manipulation, les non-dits et le mensonge semblent désormais la règle en matière de conception publicitaire à telle enseigne qu'on est en droit de se demander si publicité ne rime pas avec mensonges ou si par publicité mensongère il ne faudrait pas entendre un pléonasme.

Enfin, les besoins de consommation légitimes et l'état de pauvreté de la majorité font que la publicité, en tant qu'art de la séduction, de l'illusion et de la manipulation constitue de fait un piège pour les consommateurs. Dans une telle situation, on ne fait pas toujours attention aux détails ; le message publicitaire apparaît comme une solution aux problèmes<sup>1</sup> du vécu quotidien de la majorité de la population. Il fait espérer et laisse entrevoir une opportunité unique à saisir par le public. Le consommateur se retrouve de fait, « trahi par la publicité qui l'égare et l'entraîne comme un mauvais génie » (Dubois, 2006). Il achète et consomme donc comme le publicitaire le veut, parfois sans besoin de discernement.

### **Mensonges et manipulation dans les messages publicitaires**

Depuis le poste téléviseur en passant par la radio, les pages presse, les panneaux *outdoor* et *indoor* jusque sur Internet et les nouveaux médias, le consommateur fait face à une multitude de messages publicitaires, surtout au niveau des centres urbains. Régulièrement, le public se retrouve assommé par une présence quasi-quotidienne de la publicité à laquelle il semble de plus en plus habitué. Même si des études révèlent que le consommateur n'y prête la plupart du temps qu'une attention limitée, intimement persuadé qu'il n'est pas assez naïf pour se laisser convaincre ou piéger, le fait est que, parallèlement, la recherche a mis au goût du jour des techniques et actions censées renforcer l'attrait du produit, soit en agissant positivement sur l'environnement de vente, soit en s'appuyant sur ses qualités intrinsèques, soit en manipulant tout simplement le consommateur.

Dans la majorité des cas, l'on serait tenté de croire que le message publicitaire n'a pas vocation à promouvoir exclusivement la vérité si l'on considère que l'un des rôles de la publicité, sinon le principal, est de provoquer la vente du produit dont elle présente les avantages concurrentiels. Il est établi que la meilleure des publicités est d'abord la qualité du produit ; cela est un fait. Mais au Burkina où la qualité du produit n'est pas toujours la chose la mieux partagée, encore moins les capacités des cibles à lire « entre les lignes » pour déconstruire le message publicitaire, les meilleures publicités sont simplement celles qui parviennent, tant bien que mal, à présenter le produit sous

---

1. Référence à la notion de publicité moderne dans la classification de Lucien Sfez.

un prisme mélioratif et à sublimer de fait le consommateur. C'est pourquoi, opter pour le mensonge et la manipulation comme axe de communication dans la conception publicitaire est d'une tendance haussière.

Les messages publicitaires et stratégies commerciales sont en effet devenues une forme de manipulation insidieuse ou la vérité est soit omise, soit déformée, soit tout simplement niée. Les décisions d'achat du consommateur sont désormais empruntées de multiples influences savamment imaginées par les professionnels de la communication. Plus concrètement, la publicité ne crée plus seulement les propres besoins du consommateur, elle le contraint à la consommation en le manipulant de bout en bout quant aux attributs intrinsèques ou aux effets du produit.

Dans l'encyclopédie publicitaire burkinabè, les cas de publicités qui manipulent et mentent au consommateur sont légion. Quelques exemples paraissent importants et suffisants pour observer, réfléchir et analyser de plus près la tendance des publicitaires, souvent sous les directives de l'annonceur, d'user systématiquement d'arguments mensongers et manipulateurs dans leurs politiques de communications (campagnes d'affichages ou télévisuelles). Les cas illustratifs de messages publicitaires censurés par le Conseil supérieur de la Communication (CSC) du pays ou indexés par les consommateurs portent généralement sur :

- Les produits cosmétiques éclaircissants, présentés par la publicité comme une solution pour avoir un teint de rêve mais, qui s'avèrent en réalité être très cancérigènes.
- Les produits issus de la pharmacopée « traditionnelle ou tradi-moderne » qui vendent, pour beaucoup, des promesses illusoire de remède-miracles à une ou plusieurs maladies à la fois.
- Les publicités sur les établissements d'enseignement qui montrent des infrastructures et des équipements ou même des résultats d'examens survalorisés par rapport à leur réalité.
- Les produits agroalimentaires présentés de manière attrayante mais qui sont en fait, très souvent, périmés ou de mauvaise qualité et donc dangereux pour la santé des consommateurs.

D'autres produits sèment le doute ou mentent délibérément sur leur origine. C'est le cas par exemple des jus *Frutelli* qui, en 2013, ont été indexés par l'Organisation des Consommateurs du Burkina<sup>2</sup> pour avoir, dans une vaste campagne de communication, été présentés comme « les merveilles du Burkina » alors qu'ils proviennent du Ghana. Il a donc été reproché à la *publicité* d'avoir surfé abusivement sur la fibre « locale » et « patriotique ». Il s'agit, en l'espèce, d'une publicité mensongère, trompeuse et déloyale, punie par la loi

2. <https://netafrique.net/organisation-des-consommateurs-du-burkina-la-publicite-mensongere-de-frutelli/>.

n°15/94/ADP du 5 mai 1994 portant organisation de la concurrence au Burkina Faso.

- Les opérations de promotion réalisées par les sociétés de téléphonie mobile qui cachent dans bien des cas une vraie escroquerie et abus de l'ignorance des consommateurs.

Sur ce sujet, la presse<sup>3</sup> a fait échos en février 2016 d'une plainte déposée par l'Association burkinabè des consommateurs des services de communication Électronique (ABCE) qui reprochaient aux sociétés de téléphonie mobile de faire « croire aux consommateurs, à travers des affiches publicitaires, des spots télévisuels et radiodiffusés, qu'elles leur offrent une connexion du niveau 3,75 G pour *Airtel* et 3G+ pour *Telmob*. Mais après vérification, l'ABCE s'est rendu compte de la qualité douteuse de la connexion sur laquelle celles-ci faisaient des propagandes ».

À l'analyse, il ne suffit plus que d'un achat pour vérifier qu'un produit ne tient pas les promesses de sa publicité. La notion de rendement dans la profession publicitaire, semble se superposer à celle de morale que plusieurs pratiques de manipulation et diverses formes de mensonges engageant la sincérité publicitaire sont immédiatement observables. Les principales pratiques de manipulation publicitaire rencontrées sont :

- Donner aux vecteurs d'une certaine forme d'information, une autorité qu'ils n'ont pas ou qu'ils ne méritent pas.  
Exemple : l'opinion partagée par beaucoup de personnes selon laquelle « tout ce qui est dit dans les médias est vérité ».
- La manipulation par les émotions représente une part importante de l'entreprise du convaincre. Le but d'un tel recours est de faire oublier le contenu en soi, mais de mettre en avant un ensemble de fioritures pour cacher l'absence d'arguments concrets.  
Exemple : « entrer dans le rêve JC » le slogan d'une marque de moto utilisé comme message clé dans un spot type jingle musical diffusé de façon intensive sur des chaînes de télévision sans jamais faire référence aux qualités objectives du produit. Ou encore « rejoignez la famille choco » qui, au-delà d'un simple slogan de campagne d'une société de téléphonie mobile, surfe sur les émotions et perceptions des jeunes en invoquant une appartenance à une communauté imaginaire de personnes « branchées ».
- L'argument d'autorité est une technique usée et abusée. Produire un titre, présenter une personne populaire, bien qu'étrangère au domaine considéré, suffit à convaincre les réticents. Cette technique fait recours aux « leaders » où aux « stars » locaux comme principaux acteurs de la publicité ; ce qui finit parfois par imposer le sceau de la crédibilité et de la vérité dans l'esprit des consommateurs.

---

3. <http://lepays.bf/telephonies-mobiles-airtel-et-telmob-epingles-pour-publicites-mensongeres/>

Exemple : plusieurs campagnes publicitaires ont présenté des stars du sport ou du petit écran avec pour intention de légitimer le produit par des messages tels que « faites comme moi... », « c'est ce que je consomme... », « le secret de ma performance, c'est... ».

- La répétition d'un message, le plus mensonger soit-il, force ceux qui y sont soumis à s'en souvenir et parfois à l'intégrer dans leur espace cognitif. C'est le cas de plus en plus avec certains produits de grande consommation dont les stratégies publicitaires reposent bien plus sur le *Below The Line (BTL)* que sur les actions *Above The Line (ATL)*. L'idée étant de créer une très grande proximité avec le consommateur en lui injectant de façon presque agressive des doses d'informations publicitaires via des offres promotionnelles, du marketing expérientiel, de la publicité par l'objet ou du média.

Exemple : le matraquage publicitaire sur des marques de cubes alimentaires (*Jumbo, Star*) dans les médias et dans les petits marchés de quartier fréquentés par les femmes.

Les principales formes de mensonges relevées dans les messages publicitaires diffusés sur les médias locaux se présentent comme suit :

- La présentation : elle renvoie à un mode de rédaction ou à l'utilisation de caractères typographiques presque illisibles. Elle peut aussi procéder par une énonciation et une diction accélérée volontairement lorsqu'il s'agit de messages audiovisuels. Par ce procédé, des informations importantes qui pourraient influencer négativement les décisions des consommateurs par rapport aux produits ou aux entreprises passent inaperçues. Cette forme de mensonge exploite aussi l'analphabétisme et/ou la faible culture publicitaire des consommateurs.
- L'allégation : elle consiste à laisser croire à une valeur ajoutée ou à un avantage particulier que confère la consommation d'un produit. Il peut aussi s'agir d'une subtile évocation de quelque chose de faux à propos du produit sans l'affirmer clairement. Les termes ou les images de la publicité sont tellement ambigus qu'ils laissent miroiter un gain ou un effet qui n'existe même pas. Les allégations s'observent surtout dans les publicités portant sur les boissons énergisantes, les produits agroalimentaires et les alicaments, certains médicaments de fabrication locale.
- L'omission : par ce procédé, les créations publicitaires passent volontairement sous silence des informations essentielles relatives au produit de manière à cacher la vérité aux consommateurs. Les omissions sont le procédé de prédilection des grandes opérations de communication développées le plus souvent par les sociétés de téléphonie mobile. En exemple, les premières campagnes de lancement de la 4G au Burkina Faso ne précisait pas les différentes zones couvertes. Cette omission volontaire de la société de téléphonie a induit certains consommateurs en erreur qui s'étaient empressés de changer

leurs puces téléphoniques et leurs forfaits mobiles afin de profiter d'une offre qui, en réalité, ne les concernait pas tous.

- L'indication : il s'agit de l'attribution de qualités ou de composantes ou d'effets à un produit qui, en réalité, n'en a pas. En exemple, on a les publicités diffusées à la télévision sur les eaux de boisson conditionnées dans des emballages plastiques. D'après les tests du Laboratoire national de santé publique (LNSP), la plupart de ces eaux sont soit des eaux de puits ou soit de l'Office national de l'eau et de l'assainissement (ONEA) exploitées dans de mauvaises conditions hygiéniques.

### **Le mensonge et la manipulation publicitaires, une stratégie gagnante ?**

À l'heure actuelle, de plus en plus d'entreprises ont recours à des pratiques mensongères ou manipulatoires dans leur politique de communication. En effet, le nombre de messages recourant à des arguments fallacieux va croissant. Ce constat est d'autant plus probant que les annonceurs emploient beaucoup de temps et d'argent dans la communication publicitaire<sup>4</sup> afin de vendre plus et plus vite leurs produits. Afin de répondre à cette exigence, les agences de communication ont revu leurs stratégies en usant d'arguments plus irréels que vrais. Le nombre important et croissant de publicités ou d'arguments publicitaires usant de messages peu véridiques pose de plus en plus la problématique du rendement et de la rentabilité. Les « mensonges et manipulations » publicitaires sont-elles en fin de compte une stratégie gagnante pour les entreprises du Burkina ?

Une enquête réalisée auprès d'un échantillon de 114 personnes dont 45 femmes et 69 hommes a permis d'évaluer la réception et la perception de la publicité et de conjecturer sur l'efficacité des stratégies publicitaires fondées sur une forme de tromperie du consommateur. À l'épreuve, quasiment toutes les personnes enquêtées ont confirmé l'omniprésence publicitaire à laquelle elles font face quotidiennement sans pouvoir s'y soustraire forcément. Même si pour plus de la moitié des enquêtés (63 sur 114), le message publicitaire reste la plupart du temps, incompréhensible, ils sont cependant très majoritaires (92) à prendre conscience de la dimension manipulatoire de la publicité.

Loin d'une phobie systématique, les enquêtés reprochent à la publicité d'abuser de la crédulité des publics. L'abus de la crédulité se manifeste par les pratiques de manipulations et autres formes de mensonges évoquées plus haut qui, pour la grande majorité des enquêtés, restent de mauvaises pratiques. Certes, ce sont de mauvaises pratiques mais, elles constituent les bases d'une stratégie gagnante pour l'annonceur et son conseil. En effet, autant ils

---

4. Les revenus générés par le secteur de la publicité au Burkina Faso se chiffrent à plusieurs dizaines de milliards de francs CFA par an.



sont nombreux (78 sur 114) à mésestimer la publicité qui ment et manipule, autant ils le sont (77 sur 114) à reconnaître que la publicité influence grandement leurs attitudes, habitudes et comportements de consommation.

Il faut dire que la stratégie publicitaire ne se contente pas de créer le besoin pour le consommateur, elle sublime le désir et plonge le consommateur dans un consumérisme béat. Pour le consommateur qui n'aspire qu'à « l'avoir » et à « l'être » suivant la pyramide des besoins de Maslow, la publicité montre le besoin et fait rêver. Et justement, le publicitaire se sert de cette réceptivité du public pour exercer une force de pression sur le besoin, quitte à le grossir, à le maquiller, à l'idéaliser. Aussi, le langage publicitaire fait très souvent appel à des procédés de rhétorique tels que l'hyperbole, qu'il est parfois difficile de distinguer du mensonge caractérisé. En d'autres termes, grossir la réalité en publicité fait vendre.

D'ailleurs, n'est-ce pas là le rôle premier de la publicité, c'est-à-dire faire aimer et faire vendre le produit ? Ici, la fin semble justifier les moyens. C'est pourquoi, pour beaucoup d'acteurs du domaine, la vérité est une notion importante mais la publicité n'y est pas forcément astreinte. Même si elle s'appuie parfois sur des études de marché, la publicité n'est pas une science et sa valeur se mesure à son efficacité économique qui est primordiale par rapport à sa bienfaisance sociale.

### **Enjeux de l'éthique dans la construction de la relation consommateur-entreprise**

L'éthique tient peu de place dans les pratiques professionnelles des publicitaires. Cela leur paraît préjudiciable, tant au regard du respect des principes de conduite auxquels tout être humain responsable, soucieux du bien et des droits d'autrui, devrait être attentif, que des bonnes méthodes de la publicité conditionnant la reconnaissance de ses activités et de ceux qui les exercent à titre de véritable « profession ».

On peut néanmoins questionner la nature éthique de la publicité elle-même. Peut-être est-ce par sa nature même que la publicité est éthiquement suspecte : une technique qui a pour but de persuader en recourant à des demi-vérités, en se livrant à la manipulation, peut-elle être éthique ? En tant que communication sociale régie par des normes et principes, la publicité devrait pouvoir se départir des agissements et des pratiques qui portent atteinte à ces normes. C'est en cela que le mensonge et la manipulation peuvent être répréhensibles d'un point de vue éthique. Car le rendement et l'efficacité publicitaire ne sauraient, moralement, s'accommoder d'une tromperie ou d'une manipulation. De fait, en la matière, la fin ne saurait justifier les moyens. La publicité ayant vocation, originellement, de transmettre des informations, attirer la clientèle ou susciter une certaine réaction, elle trahirait son rôle



d'agent d'information par une présentation déformée de la réalité et par la dissimulation de certains éléments importants.

Il est clair qu'il n'y a rien d'intrinsèquement bon ou mauvais en publicité. La publicité est un outil, un instrument : elle peut être utilisée de manière bonne ou mauvaise. Si ses effets peuvent être bénéfiques, et le sont parfois, la publicité est également capable d'avoir une influence négative et nuisible sur les individus et sur la société. « *Communio et progressio* » en a fait un rapide bilan :

Si les annonces publicitaires recommandent au public des produits nuisibles ou inutiles, ou font appel à des arguments fallacieux, si elles exploitent les tendances les moins nobles de l'homme, ceux qui en sont responsables portent préjudice à la société humaine et s'exposent à perdre la confiance, voire à discréditer la publicité elle-même<sup>5</sup>.

C'est pourquoi, même si la publicité est construite pour convaincre forcément, elle doit, selon le traité du Conseil pontifical pour les communications sociales<sup>6</sup>, obligatoirement, intégrer des principes d'éthiques et moraux parmi lesquels la véridicité, la dignité de la personne humaine et la responsabilité sociale. Mais généralement, la question de la vérité en publicité est plus subtile : une publicité n'affirme pas ce qui est ouvertement faux, mais elle peut déformer la vérité en sous-entendant des éléments illusoire ou en taisant des données pertinentes. En fait, la publicité, comme d'autres formes d'expression, a ses propres conventions et ses formes de style dont il faut tenir compte lorsqu'on parle de véridicité ; dans les limites d'une pratique reconnue et acceptée, cela peut être licite. Par ailleurs, il existe un principe fondamental selon lequel la publicité ne peut délibérément chercher à tromper, tant de manière explicite qu'implicite, ou par omission. L'exercice correct du droit à l'information exige que le contenu de ce qui est communiqué soit véridique et, dans les limites établies par la justice et la charité, qu'il soit complet... y compris l'obligation d'éviter toute manipulation de la vérité pour quelque raison que ce soit.

Concernant la dignité de la personne humaine et la responsabilité sociale en publicité, il existe une « exigence impérative » que la publicité respecte la personne humaine, son droit d'effectuer des choix responsables, sa liberté intérieure ; tous ces biens seraient anéantis si les plus basses tendances de l'homme étaient exploitées, ou si sa capacité à réfléchir et à décider était compromise. Ces abus ne sont pas simplement hypothétiquement possibles, mais des réalités présentes dans bien des publicités aujourd'hui. La publicité peut violer la dignité de la personne humaine, par ses contenus (l'objet de la publicité et ses méthodes) et par son impact sur le public. Il a déjà été question

---

5. [http://www.vatican.va/roman\\_curia/pontifical\\_councils/pccs/documents/rc\\_pc\\_pccs\\_doc\\_22021997\\_ethics-in-ad\\_fr.html](http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/pccs/documents/rc_pc_pccs_doc_22021997_ethics-in-ad_fr.html)

6. *Ibid.*

de susciter la convoitise, la vanité, l'envie et la cupidité ainsi que des techniques qui manipulent et exploitent la fragilité humaine. Une bonne partie de la publicité, qui s'adresse aux enfants, semble vouloir exploiter leur crédulité et leur caractère impressionnable pour faire pression sur leurs parents afin d'acheter des produits qui ne leur apportent aucun véritable bienfait. Ce genre de publicité offense la dignité et les droits aussi bien des enfants que des parents. Elle intervient dans les rapports entre parents et enfants et s'emploie à les manipuler pour ses objectifs prioritaires.

En tout état de cause on aura cessé d'accuser la publicité d'être mensongère, d'annihiler la réflexion et de nous conditionner<sup>7</sup> tant que la responsabilité pleine et entière des acteurs de production, de diffusion, de contrôle et de réglementation de la publicité n'est pas engagée. En d'autres termes, le consumérisme dans lequel nous sommes entrés de plain-pied va avec une omniprésence publicitaire<sup>8</sup>, et il est crucial de promouvoir et d'œuvrer à une moralisation du domaine de la publicité.

### **Rôles et responsabilités des acteurs de la moralisation publicitaire**

Au Burkina Faso comme ailleurs, afin de réduire au minimum ces abus et ces excès, la publicité se doit de rester et se développer sous la férule d'instances de régulation. En France, par exemple, la publicité est aujourd'hui :

Un secteur placé sous haute surveillance. Les publicitaires, et les annonceurs qu'ils représentent, ne peuvent pas s'exprimer librement, ils ont l'obligation de respecter certaines contraintes et limites dans l'exercice de leur profession qui peuvent s'apparenter à une forme de censure sur le contenu des messages publicitaires. (Martin, 2004)

Dans un contexte global et local marqué par la floraison des stratégies publicitaires de plus en plus répréhensibles et les abus les plus criards de mensonge ou de manipulation du consommateur, l'intervention d'acteurs organisés et assermentés s'est révélée nécessaire pour contribuer à moraliser le secteur publicitaire et optimiser les progrès qui ont été réalisés dans le domaine. Aujourd'hui, les communications publicitaires font l'objet d'analyses critiques, de contrôles et de régulations par les consommateurs eux-mêmes, par les médias, par les associations professionnelles, par les pouvoirs publics, etc. qui ont pris sur eux la charge de moraliser le secteur pour une publicité saine, respectueuse de la personne humaine, de son intelligence et de son libre-arbitre.

7. Manifeste de Respire ASBL ([www.respire-asbl.be](http://www.respire-asbl.be)), Résistance à l'Agression Publicitaire ([www.antipub.org](http://www.antipub.org)), Casseurs de Pub ([www.casseursdepub.org](http://www.casseursdepub.org)).

8. Nous subissons chacun quelque 3 000 publicités par jour selon le Manifeste de l'association Résistance à l'Agression Publicitaire ([www.antipub.org](http://www.antipub.org)).

S'agissant du Burkina Faso, l'État, par le biais du Conseil supérieur de la Communication (CSC) et de par l'élaboration d'un cadre réglementaire (vote de lois, adoption de règlements, jurisprudence) reste le premier acteur de la moralisation de la chose publicitaire. Pour ce qui concerne la publicité mensongère, la plus souvent dénoncée, c'est depuis 1995, avec la création du Conseil supérieur de l'Information (CSI) que l'État en a fait un délit. Selon les termes de l'article 96, section 1, chapitre 1, titre VI de la loi n° 080-2015/CNT portant réglementation de la publicité au Burkina Faso : « Constitue un délit de publicité mensongère ou trompeuse, toute publicité comportant des allégations ou des prétentions fausses, ayant pour but ou pour effet d'induire le consommateur en erreur. » L'article 98 précise que :

Le délit de publicité mensongère ou trompeuse est également constitué lorsque la publicité omet, dissimule ou fournit de façon inintelligible, ambiguë ou à contretemps une information substantielle ou lorsqu'elle n'indique pas sa véritable intention publicitaire dès lors que celle-ci ne ressort pas déjà du contexte. Constituent des informations substantielles :

- les caractéristiques principales du bien et du service ;
- l'adresse et l'identité du professionnel ;
- le prix toutes taxes comprises et les frais de livraison à la charge du consommateur, ou leur mode de calcul, s'ils ne peuvent être établis à l'avance.

Aux côtés de l'État, dans le domaine de la publicité, se sont développées des organisations professionnelles des publicitaires notamment, les Publicitaires associés (PA) qui préfèrent pratiquer une forme d'autodiscipline en s'appuyant sur une réflexion de nature déontologique et éthique. Cette autodiscipline prônée par les PA procède d'une logique à la fois rationnelle et morale : assainir les productions en réduisant les mauvaises pratiques pour que prospère le domaine de la publicité au Burkina Faso. Malheureusement, s'il faut saluer cette tentative d'organisation corporative et de promotion déontologique et éthique, il faut déplorer les faiblesses structurelles de l'initiative : la faible capacité de mobilisation de l'ensemble des acteurs de la publicité et l'absence d'un dispositif interne autonome de contrôle a priori des productions publicitaires. La forme associative des Publicitaires Associés ne fait pas obligation aux différents acteurs de la publicité d'y adhérer, de même que l'autodiscipline souffre dans son application par manque d'un cadre organisationnel de suivi et d'évaluation des productions conformément à la Charte qualité adoptée par les membres de l'association.

Enfin, en tant qu'organisme de défense des droits des consommateurs, la Ligue des consommateurs du Burkina (LCB) devrait développer et exercer son droit de regard sur les messages publicitaires. Exiger plus de vérité en publicité, c'est aussi protéger le consommateur des abus de toutes sortes. Les consommateurs eux-mêmes, par une forme de censure ou de boycott des publicités non éthiques, devraient contribuer à faire le ménage dans les rangs

des publicitaires. En France par exemple, dans les années 1937, la Chambre de commerce internationale a pris l'initiative de rédiger un code de pratiques loyales en matière de publicité, et ce avec l'appui des organisations représentant les trois parties intéressées (annonceurs, agences de publicité et supports). La Ligue des consommateurs devrait pouvoir s'inspirer de cette initiative en vue de sauvegarder les intérêts légitimes des consommateurs Burkinabè et pousser de ce fait les annonceurs, publicitaires et supports à faire preuve de responsabilité sociale. Ailleurs les mouvements de défense des consommateurs mènent des actions de lobbying, à travers des bulletins, des campagnes de communication, le dialogue avec les pouvoirs publics et les professionnels de la publicité, et certains d'entre eux ont même la possibilité de se porter partie civile dans des procédures judiciaires afin d'en appeler à plus d'éthique dans la conception et la diffusion publicitaires.

## Conclusion

Face à une publicité de plus en plus mensongère et manipulatoire, la tendance est à une publiphobie systématique et aux appels à une meilleure intégration des droits des consommateurs. Mais à côté de cette aversion pour la chose publicitaire, se développent aussi, et paradoxalement, une indifférence vis-à-vis de la publicité et une minimalisation de son influence. Il se peut, en effet, que le consommateur, de plus en plus éduqué ou de plus en plus rodé, sache parfaitement décoder la manipulation dont il fait l'objet et qu'il se prête, néanmoins, à l'exercice par jeu ou par plaisir ; et qu'il n'ait que faire de la « confiance », se sachant ainsi manipulé et étant lui-même consentant.

Malgré tout, entre aversion et indifférence vis-à-vis de la publicité, il y a comme un sentiment partagé de rejet et de négation du message publicitaire. Le phénomène du zapping développé par les consommateurs et le recours grandissant à des techniques plus évoluées de marketing relationnel semble militer dans ce sens.

S'il est avéré que la publicité est victime de désamour, et que l'appétence pour une publicité d'éthique pourrait tout à fait se justifier et que tout cela soit parfaitement logique, ces faits sont-ils suffisants pour que les annonceurs passent à l'acte et que les consommateurs eux-mêmes réclament ces changements ?

Toujours est-il que la promotion d'une publicité plus vertueuse, plus éthique pose en elle-même deux postulats : l'omnipotence d'une publicité avec force de manipulation et la faiblesse de l'esprit humain, celui des publics, vulnérable aux messages latents et patents de la publicité. N'est-ce pas là justement une conception quelque peu excessive des effets du message publicitaire ?

## Références bibliographiques

- ARBOIT Gérald, JOHN Stauber et SHELDON Rampton (2006). « L'industrie du mensonge. Lobbying, communication, publicité & médias », *Questions de communication*, n° 9, pp. 528-530.
- BAUDRILLARD Jean (1970). *La Société de consommation*, 2<sup>e</sup> éditions, Paris : Denoël.
- BENOIT Denis (2003). « La fin justifie-t-elle les moyens ? Techniques de communication d'entreprise et éthique », *La Communication d'entreprise - Regards croisés Sciences de Gestion / Sciences de l'information et de la communication. Actes du 5<sup>ème</sup> colloque du Centre de Recherches en Information et Communication*, Nice, 6-7 décembre 2001.
- CATHELAT Bernard. (2001). *Publicité et société*, Paris : Éditions Payot & Rivages.
- COSSETTE Claude (2009). *Éthique & publicité*, Québec : Presses de l'Université Laval.
- DUBOIS Michel (2006). « La vérité et le cas pendable de la publicité », *Les Cahiers de la publicité, Prospective et publicité*, n° 9, décembre, pp. 93-102. En ligne : [www.persee.fr/doc/colan\\_1268-7251\\_1964\\_num\\_9\\_1\\_5163](http://www.persee.fr/doc/colan_1268-7251_1964_num_9_1_5163) (consulté le 15/02/2019).
- DURANDIN Guy (1982). *Les Mensonges en propagande et en publicité*, Paris : PUF.
- ELGOZY Georges (1969). *Les Paradoxes de la publicité. La persuasion licite*, Paris : Denoël.
- GOFFMAN Erving (2003). *Les Rites d'interaction*, Paris : Les Éditions de Minuit.
- HABERMAS Jürgen (1992). *De l'Éthique de la discussion* (éd.1999), Paris : Flammarion.
- HABERMAS Jürgen (1986). *Morale et communication – Conscience morale et activité communicationnelle*, Paris : Cerf, 1986.
- KAPFERER Jean-Noël (1990). « Comment agit la publicité : théories, recherche et implications créatives », *Réseaux*, volume 8, n° 42, *La publicité*, Paris : la Découverte, pp. 27-41.
- LUGRIN Gilles (2006). *Généricité et intertextualité dans le discours publicitaire de presse écrite*, Bruxelles : Peter Lang.
- MARTIN Laurent (2004). « La "Mauvaise publicité", sens et contresens d'une censure », *Le Temps des Médias*, Nouveau Monde Éditions, n° 2, pp. 151-163.
- SEARLE John (1985). *L'Intentionnalité, essai de philosophie des états mentaux*, Paris : Éditions de Minuit.
- SFEZ Lucien (1993). « La publicité tautistique », *Dictionnaire critique de la communication*. Paris : PUF, pp. 1193-1209.
- SFEZ Lucien (1988). *Critique de la communication*, Paris : Le Seuil, 1988.

## **PARTIE 3**

**Les pratiques communicationnelles  
entre discrédit et légitimité, dialogue et conflit**



# Le côté obscur de la communication dans la RSE<sup>1</sup>

Øyvind IHLEN

Traduction de l'anglais par  
Éloïse Vanderlinden et Valérie Carayol

## Résumé

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

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

## Abstract

With a politically polarized public and a public sphere made up of legacy media and social media, corporations that take political stances can easily experience this as a rollercoaster ride. This theoretical essay provides an overview of the debate on CSR, with a particular focus on a rhetorical perspective. More specifically is argued that it is necessary

---

1. Des extraits de ce texte ont déjà été publiés dans : Ihlen Ø. (2013). « Corporate social responsibility ». In R.L. Heath (ed.), *Encyclopedia of Public Relations*, Thousand Oaks (CA) : Sage, p. 206-211 ; et dans O'Connor A. & Ihlen Ø. (2018). « Corporate social responsibility and rhetoric: Conceptualization, construction, and negotiation ». In Ø. Ihlen & R.L. Heath (eds.), *Handbook of Organizational Rhetoric and Communication*, Malden (MA) : Wiley Blackwell, p. 401-415.



to recognize the constitutive role of rhetoric, how CSR rhetoric has to be dialogic, but also that it is historically situated, and context bound. Equipped with these insights, it becomes easier to understand the positive and the negative with this type of CSR communication and to navigate the new terrain.

Keywords: corporate social responsibility, rhetorics, political stances of corporation, dialogical communication.

Depuis leur création, le rôle que les entreprises jouent ou devraient jouer dans la société a fait l'objet d'un débat plus ou moins constant. La relation est habituellement négociée à travers des indicateurs comme la « responsabilité sociale de l'entreprise » (RSE). Bien que la RSE soit devenue une *lingua franca* du marché et des politiques commerciales, il n'y a pas de paradigme dominant de la RSE ni de définition communément partagée (Crane, McWilliams, Matten, Moon & Siegel, 2008). La RSE peut avoir une définition restreinte, comme l'obligation de recherche de profits à l'intérieur des limites données par les règles et les régulations de la société. C'est la définition minimaliste proposée par les partisans libéraux du libre-échange. Une conception plus courante voit la RSE comme la « responsabilité des entreprises concernant leur impact sur la société » (Commission européenne, 2011 : 6).

Les entreprises sont fortement invitées à ne pas uniquement tenir compte de leurs profits et à prendre en considération leur influence sur la société et l'environnement. Une grande partie du débat se concentre sur la manière dont les entreprises peuvent se conformer à de telles normes et sur les moyens de trouver un équilibre entre ces différentes préoccupations. Les entreprises sont régulièrement prises à partie pour les effets négatifs de leur activité, particulièrement dans les secteurs controversés comme par exemple celui du tabac. Les représentants des entreprises doivent garder leur légitimité et leur droit d'exploitation, c'est pourquoi des recherches se sont intéressées aux techniques utilisées par les entreprises pour se défendre contre les critiques et ont étudié les façons dont la RSE est utilisée à cette fin (par exemple, Fooks, Gilmore, Collin, Holden & Lee, 2013 ; Lock & Seele, 2017). D'autres recherches se sont penchées sur la manière dont la mondialisation amène beaucoup d'entreprises à combler un vide réglementaire là où la gouvernance des États-nations n'est pas suffisante. Les entreprises mènent parfois leurs activités dans des États oppressifs, faibles ou négligeants, ce qui leur donne un rôle plus politique (Scherer & Palazzo, 2011). Dès lors, les entreprises s'engagent dans une RSE plus politique qui implique une séparation nouvelle et moins nette, entre ses activités et celle de la société.

Ce chapitre aborde un phénomène plus récent, celui de *la tendance des entreprises à prendre un positionnement politique actif sur des questions controversées qui ne concernent pas nécessairement le cœur de leur activité*. Quel est le côté positif et le côté obscur de ce type de communication RSE ? Après avoir

présenté ce phénomène, ce chapitre revient brièvement sur les différentes critiques de la RSE. Nous argumenterons ensuite qu'une perspective rhétorique peut aider à appréhender la situation actuelle. Plus précisément, nous montrerons qu'il est nécessaire de reconnaître le rôle constitutif de la rhétorique et la façon dont la rhétorique de la RSE se doit d'être dialogique, mais aussi temporellement située et définie par un contexte. Partant de ces perspectives, il devient plus facile de comprendre les aspects positifs et négatifs de ce type de communication RSE et de s'orienter dans ce nouveau champ.

### Un nouveau départ pour l'activisme des entreprises ?

Les entreprises s'engagent fréquemment dans des activités de lobbying pour influencer les décisions politiques et il existe des exemples de campagnes de publicité célèbres au travers desquelles des entreprises ont cherché à promouvoir certaines valeurs politiques, comme par exemple des solutions inspirées par les valeurs du libre-échange (Craib & Vibbert, 1983). Benneton en est probablement l'exemple le plus connu pour sa campagne controversée sur le VIH et le racisme (voir par exemple Barela, 2003). En général cependant, les entreprises ne sont pas connues pour exposer publiquement leurs opinions politiques. Certains auteurs pensent que la situation est en train de changer : « Les entreprises restent traditionnellement en retrait des controverses et des positionnements forts, de peur que leurs actionnaires pensent qu'elles ne se concentrent pas suffisamment sur leurs profits. En 2018, je vois des entreprises qui prennent de plus fortes positions sur des questions sociales et politiques dans le but de se différencier aux yeux des employés et des consommateurs » (Rudominer, 2018, le 4 janvier). D'autres commentent qu'il est « inévitable et essentiel » que les entreprises endossent un rôle politique car il y a un risque que d'autres décident de leur positionnement à leur place si elles ne s'engagent pas elles-mêmes (Gooch, 2019 : 15). À cela s'ajoutent des sondages indiquant qu'il est attendu des PDG qu'ils prennent les devants sur les questions sociales, ce qui laisse envisager un nouveau départ pour l'engagement politique des entreprises.

Il y a donc pléthore de questions sur lesquelles les entreprises peuvent se positionner, par exemple le changement climatique, la corruption, les conditions de travail des sous-traitants, le salaire minimum, la disparité salariale, et les droits des femmes et des minorités. La société Gillette est un des exemples les plus récents avec le changement de son ancien slogan « *The best a man can get* » en « *The best men can be* »<sup>2</sup>. Dans une attaque contre la « masculinité toxique » l'entreprise exprime son support au mouvement #MeToo. Parmi d'autres exemples récents on peut citer la campagne de Nike mettant en avant un athlète protestant contre la violence policière en ne s'agenouillant pas

2. « Le meilleur qu'un homme peut avoir » / « Pour les meilleurs des hommes ». En français l'ancien slogan était « Gillette, la perfection au masculin ».

lorsque l'hymne national américain est joué pendant un match ; le soutien de Starbuck pour le mariage homosexuel ; et Dick's Sporting Good qui, à la suite d'une fusillade dans une école, a arrêté de vendre des fusils d'assaut et a augmenté l'âge minimum pour acheter une arme à feu (Drousseau, 2019, le 1<sup>er</sup> mars).

Les entreprises ci-dessus prennent volontairement le risque que leur positionnement politique détourne une partie de leur base de consommateurs en désaccord avec leurs idées politiques. La campagne de Gillette, par exemple, a fait l'objet de vifs débats sur les réseaux sociaux et d'appels au boycott de la marque qui « émasculait » les hommes (Topping, Lyons & Weaver, 2019, le 15 janvier). Cet exemple illustre également une tendance, au moins aux États-Unis et en Europe, à la polarisation du débat politique qui est particulièrement alimentée par les réseaux sociaux. Si, à des époques précédentes, les entreprises ont pu avoir des positionnements politiques, les réseaux sociaux ont aujourd'hui transformé la sphère publique. Les positionnements politiques et la RSE politique, comme dans l'exemple de Gillette risquent d'être ridiculisés ou bien critiqués plus fortement qu'avant.

Et en effet, le cours des actions de la maison mère de Gillette, Procter&Gamble, Nike et Dick's ont d'abord plongé car les analystes et les acheteurs d'actions ont été effrayés. À première vue, la pratique relèverait de la « vraie » RSE : il s'agit d'une entreprise qui abandonne ses profits pour une autre valeur (Hay, Stavins & Vietor, 2005). Mais encore une fois, la publicité a aidé les entreprises à se différencier et à attirer de nouveaux consommateurs. Comme un article de *Fortune* le dit « quand la bonne marque envoie le bon message, les résultats peuvent être bons pour les ventes comme pour les actions » (Drousseau, 2019, le 1<sup>er</sup> mars : 13). Apparemment, ces dernières sont rapidement remontées et ont surpassé l'index S&P 500 de la bourse américaine. Celles de Procter&Gamble ont atteint un record absolu.

Ainsi, si ce type de RSE politisée est plus une opération marketing calculée et stratégique, cela soulève la question de l'éthique de ces entreprises qui cherchent à exploiter des idées ou mouvements politiques pour des gains commerciaux. En fait, il y a beaucoup à apprendre des précédents débats sur la RSE, à mesure que le paysage médiatique se transforme et que le terrain politique se polarise.

## **Critique de la RSE**

Le débat critique actuel autour de la RSE possède au moins quatre courants de pensées. À la fin des années 50 et au début des années 60, il était assumé que les entreprises devaient se concentrer sur leurs gains financiers et s'engager dans la RSE uniquement pour des raisons de profit (Friedman & Friedman, 1962 ; Levitt, 1958). En se basant sur cette définition restreinte de

la RSE, entreprendre une activité sans bénéfice financier irait à l'encontre des usages sociaux et de la maximalisation des profits de cette institution qu'est le commerce. Cela, en outre, constituerait un vol des propriétaires des entreprises. Si des actions de charité devaient être faites, elles devraient l'être à la discrétion des actionnaires, mais pas du PDG. Un autre point de vue aborde les différents rôles dans la société. Les politiques sont élus en partie pour traiter des problèmes de société, alors que les dirigeants d'entreprise manquent de légitimité pour décider des orientations sociales (Davis, 1973 ; Henderson, 2001 ; Mintzberg, 1983).

Le second courant de pensée base sa critique sur les conclusions des recherches stipulant que les entreprises qui s'engagent dans la RSE le font pour leur réputation (Husted & Allen, 2000 ; L'Étang, 1995, 1996). La RSE est alors une stratégie commerciale et une forme de maximalisation du profit à long terme. Cela a exposé les entreprises à d'autres accusations, parmi lesquelles émerge particulièrement l'idée que la RSE ne peut pas être considérée comme une action morale – elle n'est qu'une stratégie économique dont la motivation de base n'est pas différente des autres. En d'autres mots, l'utilisation instrumentale de la RSE doit être questionnée.

Troisièmement, la RSE a aussi été critiquée en tant que tentative d'humanisation du capitalisme. Il s'agirait d'une forme de manipulation qui aurait pour but d'éloigner l'attention sur le fait qu'en réalité les entreprises oeuvrent très peu pour l'intérêt général au vu de leurs pratiques néfastes (Banerjee, 2007 ; Cloud, 2007 ; Fougère & Solitander, 2009 ; Woolfson & Beck, 2005). Les entreprises se positionnent alors comme des entreprises citoyennes responsables et déclarent contribuer au développement durable dans la mesure où elles *essaient* de réduire leurs émissions carbone.

Certaines critiques pointent le fait que le profit est, et sera toujours, la principale motivation des entreprises, ce qui les pousse à externaliser leurs coûts le plus souvent possible (Bakan, 2004). Les entreprises ont une rationalité fondée sur des faits économiques très limitée et ce serait naïf de croire qu'elles pourraient s'en détacher car cette obligation des entreprises est ancrée dans le système capitaliste. Dans son livre à la critique cinglante, Bakan (2004) considère l'entreprise comme une institution pathologique qui suit ses intérêts propres sans égard pour les conséquences négatives qu'elle crée pour autrui. L'argument se déroule alors comme suit – le marché a besoin de règles, de réglementations et de normes internationales pour surveiller les entreprises. Bien qu'il ait été dit que l'argument économique permettrait la mise à l'agenda de la RSE, les détracteurs pensent que la pression du public, des médias ou des ONG sur les entreprises ne sera pas suffisante. Le problème est systémique.

Le quatrième et dernier ensemble d'arguments critiques questionne l'argument économique pour la RSE et les limites des objectifs de la RSE (Mohr, Webb & Harris, 2001 ; Newell, 2005). Il n'est pas évident que les

marchés récompensent toujours des entreprises investies dans la RSE, et, à l’opposé, il y a pléthore d’exemples d’activités très lucratives qui portent peu d’attention à la RSE et à ses enjeux connexes. Certaines entreprises passent au travers du radar du public et n’ont donc pas d’incitation économique à s’engager dans la RSE, ce qui est plutôt considéré comme une stratégie de niche – c’est une logique commerciale pertinente pour certaines entreprises, dans certains secteurs, sur certaines questions et dans certaines circonstances. Cela signifie que l’analyse de rentabilisation est exagérée ; ce n’est qu’après qu’un produit a passé les barrières du prix et de la qualité que la RSE pourra être considérée comme importante (Vogel, 2005). Une fois de plus, cela souligne combien la logique du marché est insuffisante pour aider à créer une société responsable. Là où une entreprise réduit volontairement ses émissions de carbone, la même entreprise peut s’exposer à des coûts additionnels qui ne sont pas nécessairement récompensés par une augmentation des parts de marché. On a donc besoin d’actions collectives, de coopérations entre entreprises, autorités et organisations non-gouvernementales dans le but d’uniformiser les règles du jeu et de changer les pratiques du secteur dans son ensemble. Les raisons pour être à la fois enthousiaste et sceptique à propos du concept de la RSE sont donc claires, d’autant que le concept prend une nouvelle dimension en tant que RSE politique.

### **L’aide de la rhétorique**

Compte tenu de ce qui a été dit précédemment, on peut affirmer qu’une approche rhétorique joue un rôle crucial pour la RSE (cf. O’Connor & Ihlen, 2018). La rhétorique a un rôle constitutif et la rhétorique de la RSE doit se baser sur une approche dialogique, mais elle est aussi clairement historiquement située et liée au contexte.

### **Aspect constitutif**

Tout d’abord, en acceptant la communication comme l’élément constitutif des organisations et de la RSE, les chercheurs reconnaissent (bien que souvent tacitement) le rôle central de la rhétorique dans notre compréhension des entreprises dans la société. Les chercheurs ont montré que la communication RSE peut créer un engagement incitatif vers la RSE (Christensen, Morsing & Thyssen, 2011). Un ancien vice-président dans l’industrie le formule ainsi : « Si vous êtes suffisamment courageux ou audacieux pour communiquer un peu plus loin que ce qui se fait, en tant que professionnel de la RSE vous pouvez aider à faire en sorte que la réalité suive. Si des dirigeants visionnaires n’avaient pas eu le cran de rêver et de s’exprimer au-delà de la réalité des choses, de nombreuses innovations importantes ne seraient pas apparues » (Lunheim, 2005 : 6). Des arguments similaires sont évoqués pour légitimer le « discours d’intention ». Les dirigeants devraient non seulement

« faire ce qu'ils disent » mais aussi « dire ce qu'il y a à faire » (Christensen, 2007). La communication a aussi le pouvoir de formaliser des pratiques organisationnelles ; dès lors, les discours d'intentions peuvent avoir un rôle positif à jouer en contribuant au changement social. Cet argument, cependant, demande une recherche empirique. L'industrie du textile par exemple, a prétendu s'intéresser à la RSE pendant des années ; la question des salaires décents reste néanmoins une vraie problématique. Finalement, des problèmes matériels spécifiques créés par les activités des entreprises doivent être résolus. Des efforts dans les relations publiques ont le potentiel de soutenir la poursuite de ces buts, mais peuvent également facilement être utilisés pour manipuler, ce qui serait contre-productif du point de vue du progrès social.

Bien que ces arguments semblent convaincants, il n'y a, bien sûr, aucun lien de causalité garanti entre le reporting RSE et d'autres activités de la RSE (voir notamment Ditlev-Simonsen, 2010). Par exemple, une compagnie aérienne a déclaré réduire son empreinte carbone alors qu'au même moment, celle-ci augmentait de vingt-cinq pourcent (Milne & Grubnic, 2011). Combien de temps le public devra-t-il attendre avant que cette compagnie atteigne l'empreinte carbone annoncée ? Combien de temps avant que les engagements « incitatifs » se mettent en place ? On notera que le reporting environnemental des entreprises a émergé à la fin des années 80 et au début des années 90 (Milne, 2012). À ce jour, les entreprises devraient avoir eu l'opportunité de rendre le monde plus soutenable en suivant leurs engagements.

### **Aspect dialogique**

Deuxièmement, la RSE entre une organisation et ses parties prenantes est co-construite par la communication ; ainsi, elle est intrinsèquement dialogique. Cet axe de questionnement sur la RSE se fonde sur « l'approche négociée » (Bartlett & Devin, 2011 : 54) qui soutient que les entreprises construisent de fortes relations avec leurs parties prenantes à travers la communication et le dialogue. Ainsi, la communication RSE reflète les attentes économiques, sociales et culturelles portées par les parties prenantes. Pour identifier et répondre aux attentes des parties prenantes, les entreprises cartographient et évaluent les demandes des parties prenantes, s'engagent dans une communication dialogique avec elles, et développent et mettent en œuvre des actions et des règles liées aux désirs des parties prenantes et de l'organisation (Ihlen, Bartlett & May, 2011).

Parmi les travaux dans ce champ, Guthey et Morsing (2013) soutiennent que la RSE est plus considérée comme « un forum pour la recherche de sens, la diversité d'opinion et le débat autour des normes sociales et des attentes relatives à l'activité de l'organisation » (556). La RSE est « sociale, dans le sens où elle est relationnelle, émergente et issue de la médiation » (565). Les entreprises n'ont pas le monopole de la définition de la RSE : c'est une construction sociale en changement constant. Les entreprises devraient

ainsi s'engager dans le dialogue avec les parties prenantes et cartographier régulièrement leur environnement pour rester informées des changements (Ihlen, 2008). Le dialogue centré sur la RSE doit impliquer de multiples parties prenantes et la réponse aux attentes exprimées doit se faire de manière constructive. En parallèle, il est intéressant de se rappeler que les frictions et les désaccords peuvent être productifs, mais aussi que le format du dialogue n'élimine pas la différence de pouvoir ni les conflits d'intérêts.

### L'aspect contextuel

Troisièmement, les démarches de RSE se déploient dans un contexte social plus large qui peut parfois contraindre les possibilités de communication. Il est intéressant d'analyser ce contexte en s'appuyant sur le concept de situation rhétorique de Bitzer (1968). Dans sa première conception de la situation rhétorique, Bitzer se penche d'abord sur ce qu'il appelle l'*exigence* de la situation – c'est-à-dire le problème qui demande une solution rhétorique ; comme par exemple la question de la légitimité de l'entreprise. Face aux critiques de ses parties prenantes sur ses agissements, une entreprise doit communiquer.

Le second élément de la situation rhétorique est l'*audience*, l'ensemble de ceux qui accordent leur légitimité aux entreprises. L'audience peut inclure un large panel de parties prenantes incluant des politiques, des journalistes, des ONG et des consommateurs. Chacun de ces groupes de parties prenantes a la capacité, jusqu'à un certain point, de décrédibiliser l'entreprise. En bref, les perceptions de l'audience dictent si la situation peut être améliorée et quelles pratiques de l'organisation sont inacceptables et doivent être changées et expliquées. En résumé, les opinions de l'audience constituent des contraintes pour la rhétorique de la RSE. Il est impossible pour les entreprises d'éluder la situation de politique polarisée aux États-Unis ou en Europe par exemple.

Le troisième élément constitutif de la situation rhétorique correspond aux contraintes rhétoriques, culturelles ou physiques qui influencent ce qui peut être dit ou fait. Tous les orateurs agissent au sein d'une tradition discursive qui produit les conditions de son maintien, de sa (re) circulation et de sa reproduction (Garret & Xiao, 1993). Saia et Cyphert (2003) ont remarqué que les entreprises doivent engager un dialogue avec la société en général afin d'identifier les demandes rhétoriques, par exemple concernant la sincérité, en vue d'assurer le succès de leur communication RSE. Les pratiques des entreprises qui étaient acceptables hier, ne sont pas nécessairement les pratiques qui seront acceptées demain. En tant que construction sociale, la RSE n'est pas statique et incontestable, elle est temporaire, géographique, culturelle et dépend de l'organisation – elle est plurivocale.



Ces trois éléments constitutifs poussent le communicant à trouver la réponse la plus adaptée possible aux situations spécifiques. C'est pour ces raisons que les « meilleures pratiques » doivent être prises avec précaution ; adopter une approche rhétorique en RSE ouvre toute une gamme d'activités communicationnelles possibles et peut-être, souhaitables. Bien que des situations spécifiques comportent des contraintes particulières, « c'est ce qui *doit* être dit », de récents écrits pointent que la situation rhétorique renvoie à des éléments contextuels qui donnent à la fois des contraintes *et* des possibilités au communicant. L'interaction entre les contraintes et les possibles se constate dans l'exemple du secteur du raffinage de pétrole. Les contraintes peuvent être particulièrement fortes dans des secteurs où les activités des entreprises sont étroitement couplées (par exemple les secteurs du tabac, du pétrole, du jeu) et où les actions d'une entreprise peuvent remettre en question la légitimité de tout un secteur. Cependant, même en agissant dans un environnement hautement contraint, le communicant peut être créatif et au moins chercher à influencer la situation (Ihlen, 2011 ; Smith & Lybarger, 1996 ; Young, 2001). La manière dont cela peut être fait pour la RSE politique sur des sujets conflictuels reste cependant une question empirique ouverte.

## Conclusion

La rhétorique compte. Un des objectifs de ce chapitre était de présenter la perspective rhétorique dans la recherche sur la RSE. En se focalisant sur la rhétorique de la RSE, on peut approfondir notre compréhension de l'utilisation du langage par les entreprises pour négocier leur relation avec la société. Il est de plus en plus important d'avoir une approche rhétorique de la RSE si l'on considère les niveaux accrus d'engagement communicationnel des entreprises avec leurs parties prenantes, notamment sur les réseaux sociaux. Une approche rhétorique peut, de plus, ajouter de la profondeur et contextualiser la recherche existante sur la communication RSE en se concentrant de manière plus compréhensive sur la situation rhétorique, comme enjeu de litiges et de batailles sur l'ambiguïté stratégique.

Dans ce chapitre, nous avons souligné combien la RSE en général peut être critiquée. Cependant, si nous acceptons le postulat selon lequel la société bénéficie des activités des entreprises, nous devons aussi autoriser une forme de communication RSE, quelle qu'elle soit. La RSE et la communication relative à la RSE ont au moins le *potentiel* de contribuer à l'information et la mise en place de pratiques commerciales éthiques à travers, par exemple, la participation des parties prenantes et la prise en compte des externalités négatives. Des éléments constitutifs de la rhétorique ont été mentionnés à cet effet. L'effet constitutif potentiel de la RSE et sa nature dialogique sont cruciaux. La réponse adéquate à la situation rhétorique renvoie à la fois au problème rhétorique, à l'audience, aux contraintes et aux opportunités. Quand la RSE s'avance sur le terrain politique, c'est essentiellement la critique de la



base éthique et de pratiques intéressées et manipulatoires qu'il est intéressant de soulever. Il est important de ne pas perdre de vue ce côté obscur de la communication RSE, quelle que soit notre adhésion aux positionnements des entreprises.

Encore une fois, on peut argumenter sur le fait que la RSE politique, sur des questions controversées, peut provoquer un débat, ce qui n'est, en soi, pas une mauvaise chose. En réponse à la campagne de Gillette déjà mentionnée, l'animateur de télévision Stephen Colbert a ironisé : « Nos institutions publiques sont-elles faibles au point d'avoir besoin d'une leçon de morale de la part d'une marque de rasoirs ? Parce qu'en premier lieu c'est Gillette, et vous vous apercevez ensuite que toutes les marques essaient de suivre le mouvement » (Saad, 2019, le 17 janvier). L'entreprise a subi un contrecoup sur les réseaux sociaux, mais a déclaré publiquement qu'elle s'y était préparée et que « s'engager dans des controverses culturelles importantes et émotionnelles causera inévitablement un débat animé. Nous savons que tout le monde n'est pas d'accord avec nous et nous respectons tous les avis que nous avons entendus » (Petter, 2019, le 25 janvier).

Ainsi, le conflit, la différence, la division sociale et les émotions sont constitutifs d'une société. Plutôt que d'ignorer, supprimer ou condamner le conflit, il vaut mieux se concentrer sur la manière de transformer un débat entre ennemis en un débat entre adversaires. Le conflit n'est pas à éviter, mais les conflits devraient avoir une forme moins antagoniste et plus une forme plus agoniste. Les luttes et les émotions font réellement partie d'une démocratie dynamique (Mouffe, 2013). Par conséquent, les débats sur les controverses mentionnées dans ce chapitre devraient être bienvenus, avec ou sans l'intervention d'entreprises tant que des avis divergents peuvent aussi être entendus.

### Références bibliographiques

- BAKAN J. (2004). *The Corporation: the Pathological Pursuit of Profit and Power*, Londres : Constable.
- BANERJEE S.B. (2007). *Corporate Social Responsibility: the Good, the Bad and the Ugly*, Cheltenham (UK) : Edward Elgar.
- BARELA M.J. (2003). « Executive insights: United Colors of Benetton—From sweaters to success: an examination of the triumphs and controversies of a multinational clothing company ». *Journal of International Marketing*, 11(4), pp. 113-128.
- BARTLETT J.L. & DEVIN B. (2011). « Management, communication and corporate social responsibility », in IHLEN Ø., BARTLETT J. & MAY S. (eds.), *Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*, Oxford (UK) : Wiley Blackwell, pp. 47-66.
- BITZER L.F. (1968). « The rhetorical situation ». *Philosophy and Rhetoric*, 1(1), pp. 1-14.
- CHADWICK A. (2017). *The Hybrid Media System: Politics and Power* (2 ed.). New York : Oxford University Press.

- CHRISTENSEN L.T. (2007). « The discourse of corporate social responsibility: Postmodern remarks », in MAY S.K., CHENEY G. & ROPER J. (eds.), *The Debate over Corporate Social Responsibility*, New York: Oxford University Press, pp. 448-458.
- CHRISTENSEN L.T., MORSING M. & THYSSEN O. (2011). « The polyphony of corporate social responsibility: deconstructing accountability and transparency in the context of identity and hypocrisy », in CHENEY G., MAY S. & MUNSHI D. (eds.), *The Handbook of Communication Ethics*, New York : Routledge, pp. 457-474.
- CLOUD D.L. (2007). « Corporate social responsibility as oxymoron: universalization and exploitation at Boeing », in MAY S.K., CHENEY G. & ROPER J. (eds.), *The Debate over Corporate Social Responsibility*, New York : Oxford University Press, pp. 219-231.
- CRABLE R.E. & VIBBERT S. L. (1983). « Mobil's epideictic advocacy: "Observations" of Prometheus-bound ». *Communication Monographs*, 50(4), pp. 380-394.
- CRANE A., MCWILLIAMS A., MATTEN D., MOON J., & SIEGEL D.S. (eds.). (2008). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, New York : Oxford University Press.
- DAVIS K. (1973). « The case for and against business assumption of social responsibilities ». *Academy of Management Journal*, 16(2), pp. 312-322.
- DEROUSSEAU R. (2019, March 1). « The Pros and cons of politics ». *Fortune*, pp. 13-14.
- DITLEV-SIMONSEN C.D. (2010). « From corporate social responsibility awareness to action? ». *Social Responsibility Journal*, 6(3), pp. 452-468.
- EDELMAN (2019). *Annual Edelman Trust Barometer*, New York : Edelman.
- EUROPEAN COMMISSION (2011). *Communication from the Commission of the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: a Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, Brussels, Belgium.
- FOOKS G., GILMORE A., COLLIN J., HOLDEN C. & LEE K. (2013). « The limits of corporate social responsibility: techniques of neutralization, stakeholder management and political CSR ». *J Bus Ethics*, 112(2), pp. 283-299.
- FOUGÈRE M. & SOLITANDER N. (2009). « Against corporate responsibility: critical reflections on thinking, practice, content and consequences ». *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(4), pp. 217-227.
- FRIEDMAN M. & FRIEDMAN R.D. (1962). *Capitalism and Freedom*, Chicago : University of Chicago Press.
- GARRET, M. & XIAO X. (1993). « The rhetorical situation revisited ». *Rhetoric Society Quarterly*, 23(2), pp. 30-40.
- GOOCH A. (2019). « Corporate activism in the age of radical uncertainty ». *Communication Director*, pp. 14-17.
- GUTHEY E. & MORSING M. (2013). « CSR and the mediated emergence of strategic ambiguity ». *Journal of Business Ethics*, 120(4), pp. 555-569.
- HAY B.L., STAVINS R.N. & VIETOR R.H.K. (eds.). (2005). *Environmental Protection and the Social Responsibility of Firms: Perspectives from Law, Economics, and Business*, Washington DC : Resources for the Future.
- HENDERSON D. (2001). *Misguided Virtue: False Notion of Corporate Social Responsibility*. Londres : Institute of Economic Affairs.
- HUSTED B.W. & ALLEN D.B. (2000). « Is it ethical to use ethics as strategy? ». *Journal of Business Ethics*, 27, pp. 21-31.

- IHLEN Ø. (2008). « Mapping the environment of corporate social responsibility: stakeholders, publics, and the public sphere ». *Corporate Communications: An International Journal*, 13(2), pp. 135-146.
- IHLEN Ø. (2011). « On barnyard scrambles: towards a rhetoric of public relations ». *Management Communication Quarterly*, 25(3), pp. 423-441.
- IHLEN Ø., BARTLETT J. & MAY S. (2011). « Corporate social responsibility and communication », in IHLEN Ø., BARTLETT J. & MAY S. (eds.), *Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*, Oxford (UK) : Wiley Blackwell, pp. 3-22.
- L'ETANG J. (1995). « Ethical corporate social responsibility: a framework for managers ». *Journal of Business Ethics*, 14, pp. 125-132.
- L'ETANG J. (1996). « Corporate responsibility and public relations ethics », in L'ETANG J. & PIECZKA M. (eds.), *Critical Perspectives in Public Relations*, London : International Thomson Business Press, pp. 82-105.
- LEVITT T. (1958). « The dangers of social responsibility ». *Harvard Business Review*, 36, 41-50.
- LOCK I. & SEELE P. (2017). « Politicized CSR: how corporate political activity (mis-)uses political CSR ». *Journal of Public Affairs*.
- LUNHEIM R. (2005). « Confessions of a corporate window-dresser ». *Leading Perspectives*, pp. 6-7.
- MILNE M.J. (2012). « Phantasmagoria, sustain-a-babbling and the communication of corporate social and environmental accountability », in DAVISON J.L. & CRAIG R. (eds.), *The Routledge Companion to Accounting Communication*, London : Routledge, pp. 135-153.
- MILNE M.J. & GRUBNIC S. (2011). « Climate change accounting research: keeping it interesting and different ». *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 24(8), pp. 948-977.
- MINTZBERG H. (1983). « The case for corporate social responsibility ». *Journal of Business Strategy*, 4(2), pp. 3-15.
- MOHR L.A., WEBB D.J. & HARRIS K.E. (2001). « Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior ». *The Journal of Consumer Affairs*, 35(1), pp. 45-72.
- MOUFFE C. (2013). *Agonistics: Thinking the World Politically*, London : Verso Books.
- NEWELL P. (2005). « Citizenship, accountability and community: the limits of the CSR agenda ». *International Affairs*, 81(3), pp. 541-557.
- O'CONNOR A. & IHLEN Ø. (2018). « Corporate social responsibility and rhetoric: Conceptualization, construction, and negotiation », in IHLEN Ø. & HEATH R.L. (eds.), *Handbook of Organizational Rhetoric and Communication*, Malden (MA) : Wiley Blackwell, pp. 401-415.
- PETTER O. (2019, January 25). « Gillette sales unchanged after controversial advert about toxic masculinity ». *Independent*. Retrieved from <https://www.independent.co.uk/life-style/gillette-advert-toxic-masculinity-sales-impact-a8745966.html>
- RUDOMINER R. (2018, January 4). « CSR matters: leading csr practitioners make predictions for 2018 ». *Huffington Post*.
- SAAD N. (2019, January 17). « Stephen Colbert takes issue with Gillette's 'woke' ad about toxic masculinity ». *LA Times*. Retrieved from <https://www.latimes.com/entertainment/tv/la-et-st-colbert-gillette-ad-toxic-masculinity-20190117-story.html>

- SAIIA D.H. & CYPHERT D. (2003). « The public discourse of the corporate citizen ». *Corporate Reputation Review*, 6(1), pp. 47-57.
- SCHERER A.G. & PALAZZO G. (2011). « The new political role of business in a globalized world: a review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy ». *Journal of Management Studies*, 48(4), pp. 899-931.
- SMITH C.R. & LYBARGER S. (1996). « Bitzer's model reconstructed ». *Communication Quarterly*, 44(2), pp. 197-213.
- TOPPING A., LYONS K. & WEAVER M. (2019, January 15). Gillette #MeToo razors ad on 'toxic masculinity' gets praise – and abuse *The Guardian*. Retrieved from <https://www.theguardian.com/world/2019/jan/15/gillette-metoo-ad-on-toxic-masculinity-cuts-deep-with-mens-rights-activists>
- VOGEL D. (2005). *The Market for Virtue: the Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Washington DC : Brookings Institution.
- WOOLFSON C. & BECK M. (2005). « Corporate social responsibility in the international oil industry », in WOOLFSON C. & BECK M. (eds.), *Corporate Social Responsibility Failures in the Oil Industry*, Amityville (NY) : Baywood, pp. 1-13.
- YOUNG M.J. (2001). « Lloyd F. Bitzer: Rhetorical situation, public knowledge, and audience dynamics », in KUYPER J.A. & KING A. (eds.), *Twentieth-Century Roots of Rhetorical Studies*, Westport (CT) : Praeger, pp. 274-301.



# L'identité professionnelle mise à mal par le changement numérique perpétuel dans l'organisation. L'agilité forcée comme panacée ?

*Isabelle COMTET*

## **Résumé**

« Agilité des organisations », « autonomie des salariés », « happycratie », « entreprise libérée », « change management », autant de mots ou expressions qui font florès dans la littérature managériale. Mais derrière ces termes souvent polysémiques, la réalité de ce que vivent les professionnels dans les organisations semble tout autre. L'objectif recherché est ici de questionner des identités professionnelles semble-t-il mal menées, modifiées, transformées le plus souvent par l'organisation – de façon implicite mais également totalement injonctive. Le côté obscur de l'organisation existe aussi dans cette force insidieuse à demander aux acteurs professionnels « de faire le job ».

Mots-clés : agilité, identité professionnelle, injonction, côté obscur, changement.

## **Abstract**

“Agility of organizations”, “autonomy”, “happyocracy”, “liberated company”, “change management”, many words or expressions that pop up in the managerial literature. But behind these polysemic terms, the reality of what professionals live in organizations seems quite different. Our aim is to question professional identities that seem to be poorly conducted, modified, transformed – most often by organization – implicitly but also totally injunctive. The dark-side of the organization also exists in this insidious force to ask professional actors “to do the job”.

Keywords: agility, professional identity, injunction, dark-side, change.

## Introduction

« Agilité des organisations » (Barrand, Deglaine, 2013), « autonomie des salariés » (de Terssac, 2012), « happycratie » (Illouz, Cabanas, 2018), « entreprise libérée » (Marmorat, Nivet, 2017), « change management » (Autissier, Moutot, Bensebaa, 2012), etc. autant de mots ou expressions qui font florès dans la littérature managériale (scientifique ou vulgarisée). Mais derrière ces termes souvent polysémiques et parfois « tarte-à-la-crème », la réalité de ce que vivent les acteurs professionnels dans les organisations semble tout autre.

L'étude que nous présentons ici (première partie d'un travail plus vaste) a pour objectif de questionner des identités professionnelles possiblement malmenées, modifiées, transformées – par l'organisation – de façon implicite mais également totalement injonctive. Le côté obscur de celle-ci s'exprime ainsi dans cette force insidieuse à demander aux acteurs professionnels « de faire le job » : il « faut » être agile ; il « faut » s'adapter ; il « faut » être heureux au travail. Charge aux salariés de savoir comment... et avec quels moyens ?

Dès lors que l'organisation est dans ce type d'injonction<sup>1</sup>, le salarié peut se sentir menacé dans son identité professionnelle. Il va être poussé à protéger son estime de soi et les singularités du groupe auquel il appartient (Dubar 2002 ; Licata 2007). Si par ailleurs, les individus du même groupe partagent la perception de cette même menace, cela renforcera leur cohésion. Ils formeront alors un bloc : « nous » contre « eux » (l'organisation). Cette scission va accentuer un sentiment de différence et d'isolement (Ashforth & Keiner 2006) qui ne facilitera certainement pas les transitions professionnelles, ni le changement voulu par l'organisation.

Ce qui est donc en jeu, souvent sans que l'organisation veuille ou puisse complètement s'en rendre compte, c'est le risque d'une dégradation de l'identité professionnelle des salariés ou des « partenaires sous-traitants » ; cela peut générer de la démotivation au travail, de la contre-performance voire – dans le pire des cas – un aller simple vers le *burn out*.

## De la méthode Coué au *burn out*, il n'y a qu'un pas...

### *Le monde merveilleux de la psychologie positive*

« La psychologie positive<sup>2</sup> » est le nouveau joujou des organisations pour rendre l'activité professionnelle plus performante. À grands coups de « *chief happiness* », de massages offerts par l'entreprise, ou de bonbons posés sur les bureaux, les organisations tentent d'insuffler du bonheur au travail...

---

1. Ordre, commandement indiscutable qui doit être obligatoirement exécuté.

2. Martin Seligman, fondateur de la discipline, *Manifeste introductif à la psychologie positive*, 2000.

pour une meilleure productivité. Bien entendu, cette « nouvelle » approche du travail a été récupérée par les « gourous » du management et du coaching avec, pour objectif de mieux gouverner les conduites des salariés en les centrant sur les émotions positives (il y a comme une vieille odeur de méthode Coué là-dessous...).

Pour la psychologie positive, tout le monde et donc, par inclusion, les salariés, peut être heureux : il suffit de le vouloir ! Le bonheur est à la portée de ceux qui le désirent vraiment, par-delà les contextes. Certains « coachs » en vogue soulignent d'ailleurs que « c'est toujours notre perception ou notre interprétation des faits qui cause notre souffrance et non ce que quelqu'un est ou fait ». Voilà qui est dit : si le salarié souffre, c'est parce qu'il perçoit mal la merveilleuse activité professionnelle qu'il effectue au sein de l'organisation. Le développement de l'« happycratie » dans les organisations impose implicitement aux salariés de sourire (s'il fait la tête, c'est qu'il ne voit pas le bon côté des choses) et de réguler son état émotionnel (un entretien annuel d'évaluation mal passé ? Voyez le bon côté des choses et dites-vous que celui de l'année prochaine ne pourra être que meilleur !). Et pour aider tout un chacun, il existe même des applications pour suivre son score de bonheur. Même l'ONU a créé un indicateur mesurable et quantifiable de bonheur que l'on peut découvrir dans le World Happiness Report. L'OCDE également a construit un « thermomètre affectif » : le « *Better life index* » et le « *Better life initiative* ».

Pour ceux qui ne l'auraient pas perçu, il y a bien sûr là, un marché juteux à développer. Plus que cela. Ainsi, Illouz et Cabanas mettent l'accent sur la capacité au bonheur comme valeur propre « à détourner les individus du collectif, du soin aux autres et de l'intérêt commun ». Carl Cederstrom et André Spicer (spécialistes de la théorie des organisations) évoquent, quant à eux, « le syndrome de bien-être » et soulignent les ravages d'une société qui mise tout sur le « paraître heureux ». Dans cette logique, le salarié est constamment sous injonction de nager dans le bonheur et finit par se sentir, au contraire, pressuré.

### ***Vive l'autonomie !***

Les organisations sont ici dans la suite logique de ce qu'elles ont mis en œuvre les décennies précédentes, sous couvert d'une plus grande liberté au travail et d'un développement des compétences qui rendent – forcément – le salarié heureux ! En effet, si l'on prend le cadre du développement des TIC et des Systèmes d'informations (passage nécessaire et obligé pour une meilleure compétitivité), dans toutes les branches d'activités gagnées par l'utilisation de ces dispositifs sociotechniques les organisations ont une demande qui revient de façon régulière : il s'agit de la capacité des individus à développer leur autonomie, et à travailler ainsi de façon efficace. Pour cela, les SI sont LA solution. Cela prend des formes variées selon les statuts et les tâches à effectuer et cela va de la gestion de situations complexes à la collaboration, à la hiérarchisation



des activités en passant par le choix de stratégies idoines ou par l'utilisation efficace de son poste de travail. En tout état de cause, l'exigence de toutes ces compétences représente la demande d'une capacité très importante de gestion métacognitive de sa propre conduite et de celle d'autrui. Cela implique que les individus s'adaptent en permanence aux exigences du monde du travail lui-même continuellement en mouvement. Or, comme on pourrait s'y attendre, pour la majeure partie des individus, ce niveau d'exigence d'autonomie est trop élevé. Comme le souligne Linard (2000), « l'autonomie n'est pas une simple qualité mais un mode supérieur de conduite intégrée (métaconduite) et pour la plupart des individus, cette conduite ne faisant pas partie de leur répertoire, elle doit être apprise. »

Dès lors, si l'organisation laisse de façon implicite ou même explicite une certaine marge de manœuvre aux individus pour bricoler les dispositifs (notamment les SI) afin qu'ils se les approprient, il n'en reste pas moins que tous n'en seront pas capables avec la même qualité. Cette difficulté à bricoler peut être liée, par exemple, à une incapacité à construire une autonomie personnelle ou à comprendre le degré de « liberté » laissée aux acteurs dans le contexte de l'activité professionnelle. Cela entraîne souvent d'une part, une incompréhension ou une interprétation inadéquate des informations et d'autre part, en conséquence du point précédent, l'impossibilité pour eux d'aller consciemment vers un conflit sociocognitif constructif (Comtet, 1999) qui seul leur permettrait de s'approprier le dispositif technique.

En d'autres termes, les utilisateurs professionnels des TIC sont des acteurs, dans le sens d'« apprenants », d'« agents intentionnels » qui jouent, avec leurs compétences et leurs limites, un rôle actif essentiel dans les activités auxquelles ils participent. Il s'agit bien d'un processus interactif de structuration réciproque entre les sujets et l'environnement organisationnel externe et interne qui se développe dans le temps, si les conditions sont optimales (Comtet, 2012). Mais les conditions d'effectuation sont-elles optimales ? Comment juge-t-on que des conditions sont optimales ? Et que faire si ces conditions ne le sont pas ?

### ***Soyez agile !***

Là encore, le management et les organisations ont trouvé la solution : l'agilité ! « Légèreté, souplesse dans les mouvements du corps ; vivacité intellectuelle ». Tout dans l'organisation doit être souple et flexible. Les salariés y compris. En dehors de Gino Gramaccia en 2015 (« L'individu agile, flexible, mais en dernière instance précaire, recrée, au moyen des outils aujourd'hui disponibles (technologiques, juridiques, associatifs), un contexte social de travail à la mesure de ses attentes professionnelles et relationnelles »), nous n'avons pas trouvé de littérature scientifique proposant un focus sur le « salarié agile » : la plupart du temps, le salarié est réduit au rang d'élément mineur. Ce qui peut être transformé, modifié plus facilement et sûrement, c'est l'organisation

et son fonctionnement : « agilité organisationnelle », « management agile », « changement agile », « mesure d'agilité organisationnelle », « projet agile », « agilité d'organisation », « agilité de *workflow* », « agilité de l'entreprise », « méthodes agiles », « développement agile », « approches agiles », « *agility assement* », « *agile knowledge* », « veille agile »... Dès lors, c'est le discours des organisations qui va discipliner et façonner les acteurs professionnels dans leur activité (Brown et Lewis, 2011).

Que devient alors l'individu social ? Quid du salarié qui produit et permet à l'entreprise d'être performante ? Il est implicitement compris dans un package-organisation. Dans la culture de l'autonomie à tous crins, le salarié DOIT implicitement (puisque l'organisation n'en parle presque jamais) être agile, suivre et adopter les changements prévus par l'organisation, « s'intégrer à cette famille » (Gomes da Silva). Cet implicite sous-tend les normes et les routines de discours (du moment) de l'entreprise ou de l'organisation (Brown et Lewis, 2011) qui orientent le comportement des salariés conformément aux valeurs de la société ou du groupe. Or pour tout bon salarié qui respecte sa signature, c'est un ordre que de suivre les règles de l'organisation. Il ne faudrait pas oublier que le salarié est juridiquement lié à son employeur par le contrat de travail et qu'il doit se plier aux demandes de celui-ci. C'est donc un commandement précis qui doit être exécuté et qui, le cas échéant, pourrait être accompagné de menaces et/ou de sanctions. Il s'agit bien là de ce qu'il est convenu d'appeler une soumission librement consentie aux processus disciplinaires. C'est dans cette acception que, l'organisation conçoit le salarié comme appelé à être agile. Cette injonction à être souple, à s'adapter, à se transformer en même temps que l'organisation, peut d'ailleurs relever de la capacité à apprendre que « doivent posséder » les acteurs professionnels pour mobiliser la compréhension du contexte, la chronologie des actions, l'objectif à atteindre, les procédures, les normes. Dès lors que l'on parle d'apprentissage, le lien est presque fait avec la compétence professionnelle. Cette appropriation des connaissances, des habiletés dans divers domaines comporte aussi un aspect fort de perception, de compréhension du contexte et des comportements.

Et la boucle est bouclée ! Si un salarié veut être heureux, cela ne dépend que de sa volonté à devenir agile pour suivre les évolutions de l'organisation.

### ***Quid de l'identité professionnelle du salarié ?***

C'est éliminer un peu vite la dimension essentielle de l'identité professionnelle pour un salarié. Elle est pourtant la suite logique de l'identité sociale (Tajfel, Turner, 1986) qui marque l'appartenance à un groupe social professionnel et crée non seulement de la valeur (de soi) mais également une charge émotionnelle qui donne du « sens » à ce que l'on fait. Gomes da Silva évoque même une valeur reconnue par l'organisation. L'identité professionnelle des acteurs dans leur activité (au sens de Benveniste, 1987 ; Ibarra 1999 ; Shein 1978) fait de même référence à « des attributs, des croyances et des

valeurs que les personnes utilisent pour se définir elles-mêmes à propos de compétences spécifiques, des habiletés, de leur emploi ». C'est donc un élément-clé qui donne sa place propre à l'individu dans la société (Gecas & Burke, 1995). En effet, le salarié s'insère dans un processus de socialisation constitutif d'une identité professionnelle spécifique quand il « entre » dans un métier. Elle le suit dans la dynamique de transmission de sa carrière. C'est pourquoi elle fait partie intégrante de ces constructions d'expériences de vie qui aident à clarifier et à gérer les priorités professionnelles (Fine 1996 ; Hall 1987 ; Iberra 1999 ; Nicholson 1984 ; Schin 1978). C'est aussi pourquoi elle peut faciliter les transitions professionnelles au cours des années. L'on sait que les organisations se modifient, évoluent pour (sauve)garder leur performance économique. Dans le mouvement de ces transformations (Bernard, Lemoine, 2000), l'activité professionnelle des salariés peut devoir évoluer : des promotions, de nouvelles affectations, des changements de poste, mais aussi des pertes d'emploi émaillent les vies professionnelles de notre époque.

Or, pour réussir à s'adapter au changement, l'individu doit pouvoir négocier ce dernier. Comme le souligne Gomes da Silva, l'individu a besoin de « se sentir sujet de son propre destin et de son organisation ». Une (r) évolution dans l'activité professionnelle peut concerner les habitudes de travail, le rôle au sein de la structure, les relations aux collaborateurs, l'image de soi dans la structure, son identité-même, etc. (Bernard, Lemoine 2000). La phase de transition est alors fondamentale puisqu'elle permet d'assimiler, de s'approprier de nouvelles données pour trouver des solutions d'adaptation assez satisfaisantes pour lui tout en modifiant ses représentations. L'identité professionnelle est ainsi la résultante d'une interaction entre le salarié et son environnement de travail. Cette dernière implique évidemment un échange réel. Cependant, par définition, l'injonction à « être agile » ne porte pas cet échange et nie donc pour partie l'identité professionnelle du salarié. Comme le soulignent Bernard et Lemoine (2000), « les nouvelles formes de contrats psychologiques liant individus et organisations ne se traduiront par des mutations identitaires réussies (au sens d'équilibre personnel trouvé dans l'exercice professionnel) que si les modes de fonctionnement organisationnels et sociétaux le permettent ». Que se passe-t-il alors si les transitions professionnelles ne sont pas réussies car « en tout état de cause [...] l'identité professionnelle ne se décrète pas [...]. Elle n'est que le patient résultat de l'implication délibérée de chacun des acteurs en jeu », donc de l'organisation et du salarié. Une identité professionnelle solide ne peut donc résulter que d'un discours organisationnel qui ne discipline l'acteur que pour mieux le construire.

## Et sur le terrain ?

Au-delà de la littérature sur l'happycratie, l'agilité et la transformation des identités professionnelles ou de ce que nous observons usuellement dans les réseaux sociaux réels et virtuels sur la souffrance au travail, nous avons

voulu recueillir des informations de terrain afin de nourrir la perspective empirique de notre étude.

Nous sommes conscientes que cette première phase d'étude ne revêt pas de caractère généralisable. Notre démarche dans cette phase était de repérer des idéal-types et de constituer un panel permettant d'apporter des éléments pour affiner notre propos et ouvrir peut-être au final sur des perspectives moins négatives que celles évoquées plus avant, comme le rapport entre l'évolution du métier et le développement des compétences en tant qu'outil de motivation pour le salarié (même si cela se fait dans la douleur...).

Nous avons ainsi administré un questionnaire qualitatif à un premier panel (20 questions ouvertes et fermées traitées par Sphinx Lexica) à 21 salariés, hommes et femmes indifféremment. Nous avons souhaité inclure à la fois des acteurs d'organisations non marchandes (comme l'hôpital public) et des acteurs d'entreprises relevant du secteur marchand. Enfin, il nous a semblé pertinent de prendre en compte des professionnels cadres et non cadres : les études et la littérature grise insistent beaucoup sur la capacité (comme compétence nécessaire à ce statut) des cadres à évoluer seuls, en termes de volonté et de dépassement de soi, voire de débrouillardise. Cependant, la parole des non-cadres nous paraît être importante car ces derniers subissent, par « ruisellement » les mêmes injonctions d'agilité.

Dans un second temps, nous avons proposé des entretiens semi-directifs – réalisés dans l'entreprise de chaque interviewé ou à l'université sur une période de 1 mois après la passation des questionnaires – à un second panel illustratif de 7 types d'acteurs professionnels : homme / femme, cadre/non-cadre, des secteurs non marchand /marchand. Les entretiens (de 90 minutes environ) ont été traités de façon « classique » par une analyse de contenu en retranscrivant les entretiens pour élaborer la grille d'analyse puis proposer des conclusions.

Quant au contexte de changement pris en compte, nous aurions pu prendre le cadre de transfert de locaux, de fusion d'entreprises, de réorganisations internes. Nous avons pris le parti d'orienter notre étude en l'insérant dans le contexte mouvant et renouvelé du renforcement de l'usage des TIC (comme évoqué dans la première partie de ce chapitre). Ces dernières, par la capacité qu'elles ont de dépasser les barrières d'espaces et de temps, sont vecteurs d'informations, de savoirs, de connaissances, essentiels aux organisations comme ressources. Dès lors, elles peuvent favoriser la réalisation d'une activité professionnelle plus performante, facilitant des prises de décisions efficaces et pertinentes au regard des objectifs prédéterminés (Comtet, 2012). Clairement, dans cette optique, la mise en place de la technologie peut donner à repenser le travail de l'utilisateur final : travail distant, mise en partage des connaissances, *reporting*... (Bobiller Chaumont, 2016) – et donc la vie professionnelle et sociale dans un groupe humain au travail.

## Éléments de discussion

### *Une identité professionnelle modifiée par l'usage des TIC*

Le changement est un processus qui accompagne l'entreprise ou l'organisation tout au long de leur vie. Il est inévitable car il permet de faire face à l'instabilité de l'environnement (Johnson Kevin, 2012). Le changement suppose divers degrés d'implication (marginale, partielle, majeure), revêt différentes natures (radicale, émergente, organisée...) avec plusieurs niveaux de décision (stratégiques, tactiques, opérationnels). Le contexte de la mise en œuvre de technologies de la communication n'y échappe pas, avec des projets récurrents car évoluant au gré des innovations techniques. Les chargés de communication interne essaient donc, au fur et à mesure, de mettre en place les meilleures procédures pour accompagner ces changements le moins douloureusement ou le plus vite possible.

La dernière journée « Grand angle » de l'Association française de communication interne (16 mars 2018, avec pour thème « La com. interne dans 10 ans ») a d'ailleurs mis l'accent sur cette problématique de « Change Management » perpétuel à laquelle les responsables de communication font face, avec des enjeux stratégiques majeurs pour leurs entreprises. Le pilotage efficace de ces projets implique nécessairement de faire évoluer les ressources humaines ou le capital humain pour mettre en œuvre le changement en prenant en compte la résistance à celui-ci puis son acceptation plus ou moins progressive et plus ou moins forcée. Dans cette perspective, Bareil (2004) souligne si besoin était que « l'organisation ne change pas, tant que les individus qui la composent ne changent pas ».

Dans ce type de projet, pour qu'un individu intègre l'idée-même de changement, l'organisation doit le consulter a priori, identifier ses besoins et ses attentes (Autissier, Moutot 2013). Or, en matière d'activité professionnelle, les TIC peuvent jouer trois rôles possibles : elles peuvent être supplétives et aider à l'optimisation des conduites professionnelles (les dispositifs sociotechniques prennent en charge les tâches ennuyeuses). Elles peuvent aussi avoir un rôle substitutif quand les TIC remplacent l'individu au travail. Enfin, elles peuvent jouer un rôle palliatif pour combler un déficit ou une fragilité dans une activité professionnelle donnée. En d'autres termes, modifier la pratique d'un métier, d'une activité professionnelle de façon brutale, non concertée, ou modifier sans cesse l'utilisation des TIC en place dans les organisations fragilise l'expérience et les acquis des salariés (Cros, Bobiller Chaumon, Cuvillier, 2016) et contribue à leur déqualification.

Dès lors, ce qui a été construit peu à peu autour de l'identité professionnelle est déconstruit. Une des cadres d'une organisation publique le précise clairement : « ce métier n'est plus le même. Le système informatique est censé nous alléger en tâches rébarbatives pour que nous nous consacrons aux familles, dans une vraie relation. Mais en fait, le temps dégagé est « bouffé »

par de l'administratif supplémentaire pour toujours plus de contrôle et des objectifs de rendement plus importants. On ne fait pas mieux. Mais on fait plus. » Les compétences, les habiletés, le sens même de l'activité professionnelle peuvent ainsi se déliter avec, en perspective, la déstabilisation, la démotivation voire l'écœurement du salarié. Dans ce cas, il est vraisemblable que la phase de transition dans la mise en place du changement a été trop courte et insuffisamment négociée. On peut penser que la mise en rapport systémique avec l'environnement de travail pour parvenir à une réelle appropriation du nouveau contexte par le salarié des nouvelles données et à une activation des solutions trouvées a été superficielle ou même omise.

Plus encore, être dans l'implicite ou l'allusif et en même temps dans l'injonctif, touche au symbolique et au sens qu'une organisation donne à une activité professionnelle et à un individu dans l'essence-même de son travail. Cette injonction, peut ainsi être perçue d'une certaine manière comme une non-reconnaissance d'un métier, en tant « qu'utile » à l'organisation et d'un salarié en tant que rouage productif de l'organisation. Une cadre d'entreprise souligne ainsi à ce propos : « mon travail ? aujourd'hui c'est de vérifier en utilisant les SI que les autres bossent. Je ne suis plus auditrice interne je suis une sorte de gendarme. Et au-dessus de moi il y a un chef gendarme. Et quand je fais de l'audit, on n'utilise pas toujours ce que je fais. Mais mon chef m'a dit qu'il fallait s'y faire, que c'était le jeu ».

Dans le même temps comme nous l'avons vu l'organisation part trop souvent du principe que l'acteur « est agile » car elle l'envisage comme une compétence « de base ». L'individu au travail aurait, dès ses premiers pas dans l'univers professionnel, pour mission d'adapter sa personne et son activité professionnelle à l'organisation en mouvement. L'on pourrait reprendre ici le travail de Linard évoqué ci-avant en en modifiant les termes appliqués à l'autonomie pour le trouver tout aussi pertinent si appliqué à l'agilité : « n'est pas une simple qualité mais un mode supérieur de conduite intégrée (méta-conduite) et pour la plupart des individus, cette conduite ne faisant pas partie de leur répertoire, elle doit être apprise. »

### ***« J'avais la capacité de le faire... » (Cadre d'une organisation publique) ou le syndrome de l'agilité décrétée***

Les témoignages recueillis vont tout à fait dans le sens de ce que nous avons souligné avec des éléments qui insistent sur l'injonction permanente à adapter et à transformer en permanence des identités professionnelles en fonction de l'évolution permanente des métiers dans leur exercice au jour le jour.

De surcroît, il faut noter que les 21 personnes interrogées, sans exception malgré l'hétérogénéité des statuts, ont évoqué des métiers qui ont notablement changé (comme souligné par elles précédemment) depuis leur première prise de poste. Et, pour la moitié d'entre elles, sous quatre aspects principaux : réorganisation de l'activité professionnelle (changement de service, d'équipe,

de rattachement, etc.), utilisation massivement développée des TIC (système d'information, ERP, Intranet, etc.), accroissement des responsabilités et, par conséquent, modification de la pratique du métier (plus de travail en équipe, plus de travail en autonomie, plus de travail distant, etc.). Il est particulièrement intéressant de noter que dans seulement la moitié des cas, les changements ont été discutés et ce, uniquement à propos de la réorganisation du travail et de l'utilisation de TIC : « les SI changent fondamentalement la façon de faire notre travail. Heureusement qu'ils nous ont consultés. Enfin, s'ils ne l'avaient pas fait, ça n'aurait pas changé grand-chose. Tout le monde travaille avec les SI aujourd'hui » (non-cadre en entreprise). Sur le point de la prise de responsabilité qui est quand même un des éléments-clés de l'évolution de l'identité professionnelle (en effet, elle peut générer un changement de groupe social/professionnel), aucun des professionnels n'a été consulté. Il en va de même pour la prise en charge de nouvelles missions (« J'avais la capacité de le faire ; mon chef l'a vu, ça s'est fait comme ça »). Ce qui, soit dit en passant, est contraire aux règles du droit du travail qui impose que toute modification substantielle du contrat de travail comme des missions données au salarié, doit être discutée, rédigée et signée par les deux parties).

Afin d'accompagner ces évolutions – que l'on retrouve dans les secteurs tant publics que privés, au sein de moyennes ou de grandes structures, chez des cadres et des non-cadres, l'organisation se borne à mettre le plus souvent en place des formations (une fois par an en moyenne), des supports en lignes, des réunions (2 à 5 fois par an). Heureusement, l'aide informelle des collaborateurs ou collègues est très importante : « entre nous, on s'aide, surtout sur les logiciels qui changent sans arrêt ; c'est moins déprimant que de chercher tout seul et on gagne du temps ! » (Non-cadre dans une organisation publique). Le compagnonnage palliant ainsi une direction des ressources humaines plus ou moins défaillante.

En outre, 10 des acteurs initialement interrogés sur 21 ont noté que ces changements avaient nécessité de leur part plus d'autonomie (nous sommes bien là dans la capacité à gérer un mode de conduite intégrée) et plus de réactivité (et l'on retrouve la vivacité intellectuelle propre à l'agilité...).

Pour la majorité d'entre eux, les changements semblent avoir été assez bien vécus (sous réserve d'un biais possible dû au mode déclaratif dans une question touchant en fin de compte à la capacité à s'adapter...). Sous couvert de rationalisation « c'est le sens de l'organisation de se réinventer » (cadre dans l'automobile), « si l'organisation donne des explications, on le vit bien » (cadre dans la logistique) ou « on a plus de responsabilités, c'est plus intéressant » (cadre à l'hôpital), les professionnels ont intériorisé bon gré, mal gré les nouvelles normes. Néanmoins, certains (un tiers, cadres et non cadres) l'ont mal vécu soulignant « trop de travail ».

En tant que ressources humaines utilisées, les personnes sondées ont toutes mis en avant la souplesse comme capacité initiale à se mobiliser : « ça



fait partie du job aujourd'hui ! c'est même dans les *soft skills* qu'on met sur nos CV ! » (cadre en entreprise). La seconde capacité relevée est l'adaptabilité à un contexte nouveau. Nous nageons donc en pleine agilité... Enfin, un tiers d'entre eux a noté la nécessaire capacité à se remettre en question et un autre tiers a souligné l'importance d'une grande docilité (« a-t-on le choix ? » cadre dans une organisation publique). Tous ont insisté sur une motivation personnelle forte.

Les deux tiers des acteurs interrogés sont, au final, plutôt satisfaits des changements car comme l'évoque une cadre d'hôpital « j'avais la capacité de le faire ». Mais les professionnels interrogés n'accordent pas plus de 4/10, en moyenne, pour l'accompagnement de l'organisation dans ce changement de métier (« la plupart des formations sont en ligne. C'est plus simple, plus souple, même pour nous » cadre en consulting informatique). Autant dire, qu'il était impératif pour eux de se débrouiller seuls.

Il faut noter également que finalement, pour un tiers d'entre eux, si le choix d'un métier était à refaire, ils changeraient de métier car ce dernier est devenu trop dense ? trop prenant ? trop pesant ? trop contraignant ? avec trop de responsabilités. Ce qu'il n'était pas à l'origine.

### ***Côté obscur de l'organisation et changements récurrents d'identité...***

Dans les interviews que nous avons menées, les 7 personnes interrogées s'accordent à dire que leur métier n'est plus le même et qu'il change maintenant en permanence. Cela signifie d'une part, qu'au-delà de l'agilité que l'organisation demande en permanence à ses employés (en tout cas dans le cadre de changement lié aux TIC), les identités professionnelles subissent des transformations, des ajustements, des modifications elles aussi régulières et récurrentes : « la tendance est aux changements de SI régulièrement ou au moins à la complexification des systèmes. On a un outil de *reporting* ; demain il sera lié à SAP chez nous. Les SI ne sont pas centrés-user. Ils sont centrés "toujours-plus-de-baisse-des-coûts", alors ça n'a pas de fin ! » (cadre dans l'automobile).

Si, dans le cadre de ces évolutions, un certain nombre de professionnels accèdent à des postes plus polyvalents, avec des missions renouvelées et que, selon leurs dires-mêmes, c'est une source de motivation au travail, cette adaptation incessante est quand même fatigante, usante et stressante. Les entretiens ont souligné la fatigue au travail, la difficulté à gérer le stress et les mouvements continus de l'organisation. Bref, l'agitation continue.

Dès lors, nous ne sommes plus dans un processus de transition de carrière ; nous sommes là dans une carrière en perpétuelle mouvement aux rythmes des mutations socio-économico-socialo-technologiques affectant l'organisation. Il n'est même pas (plus ?) question d'interagir, de discuter, d'échanger avec son environnement professionnel. De Gaulejac écrit d'ailleurs



à ce propos qu'« en vérité, le management exalte la « liberté » du travailleur, alors même qu'il n'encourage et ne récompense que le conformisme, c'est-à-dire la soumission à des règles, normes, prescriptions et autres injonctions, sans considération aucune pour leur faisabilité intrinsèque. L'échec ne peut plus s'expliquer alors que par un déficit personnel, une incapacité propre, une insuffisance du travailleur, un manque d'attention sans doute à la valorisation de son « capital humain », grâce auquel il aurait pu donner à son travail la logique qui lui fait intrinsèquement défaut » (de Gaulejac, 2011). Les 7 interviews ont mis en avant le fait que l'organisation tient pour acquis le fait que l'individu au travail s'adapte de toute façon (ou alors il part ?), comme l'a signalé précédemment la cadre qui évoque la souplesse et d'adaptabilité comme des *softs skills* essentiels à mettre sur son CV car ils y sont attendus ; « même LinkedIn le dit » ajoute-t-elle. Le tryptique de Tripier, Dubard, Boussard (2011) selon lequel l'identité professionnelle – fût-elle bancale – est le fruit d'une interaction entre « moi, nous et les autres » afin d'accéder à une identité pour soi et une identité pour autrui, finit par être le – mauvais – fruit de la volonté discrétionnaire de l'organisation de (re)distribuer en permanence les cartes des acteurs professionnels. C'est ainsi que l'identité ne se construit plus à travers l'image que nous nous faisons de notre métier et de l'image que les autres renvoient de nous-mêmes, mais à travers la capacité que nous avons à faire entrer notre métier dans « le moule » temporaire d'une organisation en mouvement. C'est ce que soulignait l'auditrice interne du panel en soulignant que son travail aujourd'hui est de vérifier, en utilisant les SI, que les autres bossent, qu'elle n'est plus auditrice interne, et que son travail n'était pas toujours utilisé mais qu'il fallait s'y faire.

Il est légitime de conclure que l'ajustement propre à la construction de l'identité professionnelle ne se fait plus, désormais, grâce à l'interaction entre l'identité individuelle et l'identité collective des acteurs d'un métier mais entre l'identité professionnelle individuelle et une organisation plus ou moins abstraite. De ce point de vue, la dimension d'appartenance à un groupe disparaît. L'identité de l'acteur professionnel s'édifie non par l'appartenance à un groupe social mais en se fondant sur le portrait (robot ?) imaginé par l'organisation. Dès lors, la dimension sociale s'efface. Même en travaillant « en équipe » ou « à plusieurs », ce qui ne revêt pas le même sens, l'individu est finalement seul à exercer son métier. Or, ainsi que le souligne Osty (2008), l'identité professionnelle naît de pratiques, de vocabulaire et de gestes communs, à partir desquels peut émerger la reconnaissance de soi.

Dans ces conditions, effectivement, la prise de responsabilités, les missions nouvelles, les changements d'équipe peuvent contribuer à donner de l'intérêt à un travail. Mais cela ne suffit probablement pas à donner du sens à un métier et une identité professionnelle à un individu, tout du moins probablement dans le contexte d'usage actuel des SI. Dans l'univers du travail dans lequel le salarié est en prise continu avec des injonctions paradoxales

(Bateson 1904-1980, cofondateur de l'école de Palo Alto) qui le placent entre des contraintes incompatibles, est-ce tenable, pour lui, sur le long terme ?

### Références bibliographiques

- AUTISSIER David, BENSEBAA Faouzi et MOUTOT Jean-Michel (2012). *Les Stratégies de changement : l'hypercube du changement gagnant*, Paris : Dunod.
- BAREIL Céline (2004). *Gérer le volet humain du changement*, Montréal : Transcontinental.
- BARRAND Jérôme et DEGLAINE Jocelyne (2013). *Développer l'agilité dans l'entreprise*, Montrouge : ESF.
- BERNARD Jean-Luc et LEMOINE Claude (2000). *Traité de psychologie du travail et des organisations*, Paris : Dunod.
- BOBILLIER CHAUMON Marc-Éric (2016). « L'acceptation située des technologies dans et par l'activité : premiers étayages pour une clinique de l'usage », *Psychologie du travail et des organisations*, Elsevier Masson. En ligne : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01425813/document>.
- BROWN Andrew et LEWIS Michael (2011). « Identities, Discipline and Routines », *Organization Studies*, 32(7), pp. 871-895.
- BURKE John (1995). « Self and identity », in COOK K.S., FINE G.A., HOUSE J.S. (dir.), *In Sociological Perspectives on Social Psychology*, Needham Heights (Mass.) : Allyn and Bacon, pp. 336-338.
- COMTET Isabelle (1999). *Acteurs collaboratifs en réseaux de communication*, Thèse, Université Paris II Panthéon-Assas.
- COMTET Isabelle (2012). *L'Évolution des pratiques de travail : l'apport de la pluridisciplinarité à l'appropriation des TIC dans les organisations*, Habilitation à diriger des recherches, Lyon.
- CROS Florence, BOBILLIER CHAUMON Marc-Éric et CUVILLIER Bruno (2016). « Le développement de l'activité des salariés âgés : l'environnement sociotechnique comme ressource au métier d'agent de circulation », *Activités*, 13-2.
- DE GAULEJAC Vincent (2011). *Travail, les raisons de la colère*, Paris : Le Seuil.
- DE TERSSAC Gilbert (2012). *Autonomie et travail. Dictionnaire du travail*, Paris : PUF.
- DIRICKX Aurélie, CEDERSTRÖM Carl, SPICER André (2016). « Le syndrome du bien-être », *Lectures, Les comptes rendus*. En ligne : <http://journals.openedition.org/lectures/21007>
- GRAMACCIA Gino (2015), « La coprésence sociale : un objet émergent en communication des organisations », *Communiquer*, 13. En ligne : <http://journals.openedition.org/communiquer/1479>
- GOMES DA SILVA José Roberto (2010). « La dynamique identitaire entre organisations et individus », *Revue française de gestion*, 203, pp. 185-204.
- HEDOUX Jacques et DUBAR Claude (1992). « La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles », *Revue française de pédagogie*, volume 100, pp. 117-121. En ligne : [www.persee.fr/doc/rfp\\_0556-7807\\_1992\\_num\\_100\\_1\\_2509\\_t1\\_0117\\_0000\\_2](http://www.persee.fr/doc/rfp_0556-7807_1992_num_100_1_2509_t1_0117_0000_2)
- IBARRA Herminia (1999). « Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation », *Administrative Science Quarterly*, 44, 4, pp. 764-791.

- ILLOUZ Eva et CABANAS Edgar (2018). *Happycratie. Comment l'industrie du bonheur a pris le contrôle de nos vies*, Paris : Premier Parallèle.
- JOHNSON Kevin (2012). « La gestion du changement face à des enjeux épistémologiques et de performance. Vers un modèle interactionniste, épistémique et pragmatique des capacités organisationnelles à changer », *Question(s) de management*, 1, pp. 25-39. En ligne : <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2012-1.htm-page-25.htm>
- KREINER Glen et ASHFORTH Blake (2006), « Identity dynamics in occupational dirty work: integrating social identity and system justification perspectives », *Organization Science*, 17(5), 619-636. En ligne : <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0208>
- LICATA Laurent (2007). « La théorie de l'identité sociale et la théorie de l'auto-catégorisation : le soi, le groupe et le changement social », *Revue électronique de Psychologie sociale*, n° 1, pp. 19-33. En ligne : <http://rePs.psychologie-sociale.org>
- LINARD Monique (2000). « L'autonomie de l'apprenant et les TIC », *Actes des Deuxièmes Rencontres Réseaux Humains / Réseaux Technologiques* : Poitiers : CNDP, pp. 41-49, <http://edel.univ-poitiers.fr/rhrt/document431.php>
- MARMORAT Sophie et NIVET Brigitte (2017). « L'entreprise libérée, une cité en quête d'un principe supérieur commun. Le cas de l'entreprise P », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. XXIII, n° 56, pp. 141-161.
- OSTY Florence (2008). *Le Désir de métier. Engagement, identité et reconnaissance au travail*, Rennes : Presse universitaire de Rennes.
- TAJFEL Henri et TURNER John (1986). « The social identity theory of intergroup behavior », in WORCHEL S. & AUSTIN W.G. (eds.), *The Psychology of Intergroup Relations*, Chicago : Nelson-Hall, pp. 7-24.
- TRUPIER Pierre, DUBAR Claude et BOUSSARD Valérie (2011). *Sociologie des professions*, Paris : Armand Colin.
- BENVENISTE Guy (1987). *Professionalizing the Organization: Reducing Bureaucracy to Enhance Effectiveness*, San Francisco : Jossey-Bass. Cité par FRAY Anne-Marie et PICOULEAU Sterenn (2010). « Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail », *Management & Avenir*, 8, n° 38), pp. 72-88. En ligne : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-8.htm-page-72.htm>
- SCHEIN Edgar (1978). *Career Dynamics. Matching Individual and Organizational Needs*, Reading (Mass.) : Addison-Wesley.
- ST-ONGE Line et PROVOST Sylvie (2014). « L'identité professionnelle des gestionnaires des organisations de la santé : un sale boulot requérant un courage managérial ? », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 16-3. En ligne : <http://journals.openedition.org/pistes/4038>

## ***Darknet* et cybercriminalité : le hacking au secours des organisations**

*Marlène DULAURANS et Jean-Christophe FEDHERBE*

### **Résumé**

Les organisations doivent faire face aujourd'hui à de nombreuses menaces dans le cyberspace qui peuvent leur faire subir des dommages considérables. Les technologies ont modifié les usages du numérique, diversifié les supports et canaux de diffusion, accéléré les flux immatériels : autant d'opportunités de détournement illicite que les cybercriminels peuvent exploiter pour commettre des infractions d'affaire. Cet article s'attache dans un premier temps à démontrer le développement de cette nouvelle cyberdélinquance, puis à mettre en exergue la manière dont le *darknet* a largement renouvelé et complexifié les pratiques mises en œuvre par les cybercriminels, pour étudier dans un dernier temps des figures de hackers garants d'une nouvelle éthique professionnelle.

Mots-clés : *darknet*, cybercriminalité, organisations, modes opératoires, hacking, éthique.

### **Abstract**

Organizations today face many threats in cyberspace that can cause considerable damage. Technologies have changed the uses of digital technology, diversified media and distribution channels, accelerated immaterial flows: so many opportunities for illicit misappropriation that cybercriminals can exploit to commit business offences. This article will first demonstrate the development of this new cybercrime, then will highlight the way in which the darknet has largely renewed and complexified the practices implemented by cybercriminals, and finally will study figures of hackers who guaranteeing a new professional ethic.

Keywords: darknet, cybercrime, organizations, modes of operation, hacking, ethics.

## Introduction

Il vous en coûtera 2 euros pour déguster chez Starbucks un café allongé en terrasse. Il est inquiétant d'apprendre que le vol en ligne de votre dossier médical se monnaie exactement au même prix sur le *dark web* (Macafee, 2016). Alors que le secteur d'activité de la santé appelle à une confidentialité de données personnelles dites sensibles, plus d'un million et demi de patients Singapouriens (soit un quart de la population) viennent de voir récemment leurs noms de famille, leurs numéros de sécurité sociale ou de retraite, leurs données d'assurance, l'historique de leurs adresses, leur appartenance ethnique, etc., piratés lors de la pire cyberattaque que la cité État ait connue. De la même manière, en Angleterre et en Écosse, pas moins de 45 antennes des services de santé ont été touchées par un virus qui cryptait les données des patients, exigeant une rançon en échange d'une clé de décodage. Si ce genre d'attaques délibérées, ciblées et bien planifiées sont de plus en plus fréquentes envers des entités publiques, elles n'épargnent pas non plus le secteur des entreprises privées<sup>1</sup>. En effet, les nouvelles technologies ont pris une place prépondérante dans le quotidien et sont devenues motrices de notre vie économique.

L'accès facilité des individus à Internet, la diversification des supports et canaux de diffusion, la nature des échanges d'information (Kessous, 2012), les transactions opérées ou encore la circulation des capitaux se sont multipliés au sein des structures privées et institutionnelles offrant ainsi autant d'opportunités de failles (Vaughan, 1999) que les cybercriminels peuvent exploiter pour commettre des infractions d'affaire<sup>2</sup>. Que ces vulnérabilités proviennent du personnel et de pratiques informatiques défectueuses ou qu'elles soient consécutives à des fonctions de service mal sécurisées, « la cybercriminalité [apparaît comme] la troisième grande menace pour les grandes puissances, après les armes chimiques, bactériologiques et nucléaires<sup>3</sup> » (Rose, 2000). Furtifs, difficilement identifiables et classifiables, ces cyberrisques sont d'autant plus tangibles (Denis, 2012) que le rapport de FireEye Company (2015) démontre qu'une entreprise met en moyenne 205 jours avant de découvrir qu'elle a été attaquée. L'environnement professionnel nécessite plus que jamais d'adopter de nouvelles stratégies de communication « pour anticiper un niveau acceptable de risque pour l'organisation » (Hennion, 2018) et dégager les moyens suffisants afin d'apprendre à se protéger de manière plus performante, car ce phénomène va s'accroître au fil des années. En effet, les individus sont de plus

---

1. Selon l'enquête annuelle sur la cybercriminalité et la fraude publiée le 10 avril 2018 par Euler Hermes et l'association des directeurs financiers et de contrôle de gestion (DFCG), 7 entreprises françaises sur 10 disent avoir été visées par une attaque en 2017.

2. Propre à une infraction qui se déroule dans le cadre d'un échange économique.

3. Colin Rose est chercheur dans le domaine de la piraterie sur Internet. Il s'agit d'un extrait du discours prononcé lors de l'ouverture du G8 sur la cybercriminalité à Paris, en 2000.

en plus connectés et dépendants de leurs périphériques alors qu'ils ont une mauvaise maîtrise de leurs outils.

Cet article propose donc par une approche netnographique<sup>4</sup> de comprendre comment les cyberattaques constituent de vraies menaces organisationnelles pour les structures publiques et privées et la manière dont le *darknet* a largement renouvelé et complexifié les pratiques mises en œuvre par les cybercriminels. Pour mener notre analyse, nous nous basons sur des études de cas relevant d'infractions identifiées par des centres de ressources et d'informations en intelligence économique et stratégique<sup>5</sup>, conjuguées à des observations du *darknet* depuis 2014 par les cellules N-Tech<sup>6</sup>. L'approche que nous préconisons trouve son ancrage au cœur de la communication organisationnelle et de la manière dont les technologies numériques porteuses d'innovation peuvent conduire à de nouvelles dérives criminelles au sein des entreprises. Notre objectif vise dans cette contribution à éclairer plusieurs points essentiels. Tout d'abord, nous souhaitons comprendre dans un premier temps comment Internet se révèle le lieu propice pour le développement de crimes et délits informatiques. Dans un deuxième temps nous souhaitons analyser la manière dont le *darknet*, indestructible et incontrôlable, a complexifié les fragilités et vulnérabilités des entreprises. Puis enfin, dans un dernier temps, nous souhaitons étudier comment ces dérives criminelles ont fait émerger des figures de hackers garants d'une nouvelle éthique professionnelle.

## Le développement d'une nouvelle délinquance sur le cyberspace

Universalité, coopération, gratuité, partage des connaissances... Autant de qualificatifs qui ont accompagné l'avènement du développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans notre société. De la « nation-réseau » au « village planétaire » (Mac Luhan, 1968), Internet a été porteur de certains idéaux. Cependant depuis, le rêve utopique a quelque peu été écorné (Morozov, 2014) et a ancré tout un imaginaire dans une réalité beaucoup plus cruelle où la « société de l'information [est devenue] plus violente et plus inégalitaire que ne l'a été la société industrielle » (Piatti, 2001). En effet, chaque technologie génère également un contexte d'insécurité où des menaces qu'elles soient visibles ou invisibles sont autant d'opportunités de détournement illicite où peuvent proliférer des activités d'espionnage, de terrorisme, d'escroquerie, de fraude, de manipulation d'opinion, etc. Certains auteurs y voient la résurgence d'une « nouvelle criminalité » (Przyśwa, 2010), d'une « délinquance astucieuse » (Ségur, 2017),

---

4. La netnographie est une méthode d'enquête qualitative qui utilise Internet comme source de données (Hine, 2000).

5. Centre de Lutte contre les cybercriminalités numériques, Centre de recherche de l'EOGN, Centre gouvernemental de veille, d'alerte et de réponse aux attaques informatiques, etc.

6. Cellules Nouvelles technologies de la Gendarmerie nationale.

d'autres identifient des « infractions dites intelligentes » (Watin-Augouard, 2009). Il est indéniable comme le postule Jean Carbonnier que « l'évolution des mœurs et des techniques [a donné] naissance à de nouvelles formes de délinquance » (1978). Elle présente à notre sens trois caractéristiques majeures.

Tout d'abord, leurs modes opératoires sont difficiles à détecter en raison des mutations technologiques rapides qu'ils s'approprient avec beaucoup de réactivité et qu'ils adaptent constamment aux contraintes des environnements organisationnels. La démocratisation des technologies, l'interdépendance des systèmes et des infrastructures, les erreurs de conception, d'utilisation et de gestion, sont autant de ressorts qui rendent leurs menaces polyvalentes et dommageables. Abbas Jaber y décèle deux dimensions à la fois « paradoxales et complémentaires : la perversion du moyen de communication n'a pas seulement favorisé la commission d'actes de criminalité classique, mais il a modernisé cette criminalité et donné naissance à d'autres infractions inédites » (2009).

Ces criminalités en ligne présentent également un indice de rentabilité manifeste qui permet au cyberdélinquant de mesurer rapidement la rentabilité de son investissement. « Elles ont pour dénominateur commun de faire courir relativement peu de risque à leur auteur et d'engendrer des gains et des dommages potentiels bien supérieurs aux ressources nécessaires pour les réaliser » (Ghernaoui, 2016). Enfin, la dématérialisation des actions, des services et des transactions, ainsi que l'accessibilité des systèmes permettent à cette nouvelle forme de délinquance de s'affranchir des frontières nationales pour permettre aux criminels d'agir à une plus grande échelle et de donner à leurs actes une portée plus mondiale. Plusieurs auteurs (Leonetti, 2015 ; Stener, 2016 ; Larcher, 2016) se sont attachés à démontrer que l'attériorité et l'agégographicité<sup>7</sup> d'Internet procurent aux auteurs d'activités délictuelles un sentiment de relative impunité. Cette impression est d'autant plus marquée qu'elle se joue d'une législation internationale flottante en matière de lutte contre la délinquance liée à la nouvelle technologie, empêchant souvent toute poursuite d'aboutir.

« Le terme de cybercriminalité demeure difficile à conceptualiser, car il ne fait l'objet d'aucune définition légale ou réglementaire » (Chawki, 2006). Par exemple, pour la France, la cybercriminalité ne concerne que les infractions dirigées à l'encontre des réseaux de télécommunication<sup>8</sup>, quand pour

7. Une différence doit être faite entre le droit rattaché au territoire (l'exercice de la souveraineté des États) et le droit rattaché au droit des frontières (le droit français n'est pas le droit francophone par exemple).

8. « La cybercriminalité regroupe toutes les infractions pénales tentées ou commises à l'encontre ou au moyen d'un système d'information et de communication, principalement Internet », En ligne : <https://www.economie.gouv.fr/remise-du-rapport-sur-la-cybercriminalite>

l'ONU, elle relève plus de la notion d'illégalité dans le comportement<sup>9</sup>. Ainsi, si chaque législateur essaie de se protéger sur son territoire national, soit en prenant en compte des incriminations déjà existantes qui peuvent s'appliquer à certains types d'infractions (« un rhabillage des catégories classiques du crime » (Benbouzid, 2016)), soit en adaptant et faisant évoluer leurs législations et leurs lois pénales pour encadrer ces nouveaux délits, il est à noter une inadaptation des systèmes judiciaires et un manque de coopération internationale (El Zein, 2001) qui permettent de lutter efficacement contre la cybercriminalité et qui profitent au contraire largement aux criminels.

### **Un *darknet* qui complexifie les fragilités et les vulnérabilités des systèmes d'information des organisations**

En février 2016, l'Assemblée nationale française découvrait avec stupeur l'existence du *darknet*, ses méandres et ses irrégularités tant son rapporteur, le député Bernard Debré n'avait assez de mots pour détailler son expérience : « C'est incroyable. [...] Là vous avez un supermarché de tout. Vous avez des kalachnikovs, du TNT, des faux billets, des organes à greffer. Et vous avez par exemple 30 à 36 000 sites de cocaïne. Et donc on a commandé de la cocaïne. Mais il faut payer par bitcoins<sup>10</sup>. » La méconnaissance de cet écosystème qui lui parut incontrôlable, lui valut alors d'en appeler immédiatement à l'interdiction totale du *darknet* et de la cryptomonnaie. Si un tel arbitrage ne saurait apporter une réponse constructive au phénomène, nul doute que de nombreux amalgames sont faits et véhiculent dans les représentations collectives de larges stéréotypes.

Il est important de dissocier plusieurs aspects. Le *darknet* est constitué de réseaux connectés à Internet dont l'accès nécessite le recours à des logiciels, protocoles, ports, et configurations généralement non-standardisés intégrant des fonctionnalités permettant à ses utilisateurs l'anonymat (exemple : FREENET, I2P, TOR, etc.). Le *deep web* (communément appelé web profond ou web caché) pour sa part, concerne la partie d'Internet qui est accessible en ligne mais qui n'est pas indexée par les moteurs de recherche classiques généralistes (soit approximativement 96 % de l'intégralité du web). Le *dark web* correspond quant à lui, au contenu web qui existe sur le *darknet*. Ainsi, quand le *dark web* désigne le contenu, le *darknet* s'attache à caractériser l'infrastructure, c'est-à-dire les modalités et la configuration technique qui permettent

9. « Tout comportement illégal faisant intervenir des opérations électroniques qui visent la sécurité des systèmes informatiques et des données qu'ils traitent », avec une acception plus large qui s'étend à « tout fait illégal commis au moyen d'un système ou d'un réseau informatique ou en relation avec un système informatique », Congrès des Nations unies, « La prévention du crime et le traitement des délinquants », 10 avril 2000.

10. Il s'agit d'un extrait de l'interview de Bernard Debré qu'il a accordée à la chaîne LCI, le 28 juin 2016.



de créer et partager ce contenu de façon anonyme. Or c'est cet aspect précis qui donne une toute autre perspective au crime et complexifie son appréhension par les services judiciaires. En effet, l'anonymisation sur Internet<sup>11</sup> est un concept qui bouscule trois domaines : l'informatique, le droit et le social.

L'approche informatique en est ardue car elle consiste essentiellement à avoir recours à des techniques visant à brouiller le routage de qui a reçu ou transmis l'information au travers des méandres d'Internet tandis que le droit s'évertue à identifier les auteurs soupçonnés d'une infraction. La notion sociale renvoie quant à elle à la communication entre internautes qui est plus difficile à surveiller étant donné son caractère non répréhensible et privé. Cette dernière relance les enjeux entre vie privée et cybercriminalité car la notion d'anonymat sur Internet n'est pas répréhensible en droit français mais pose le problème de la transparence<sup>12</sup>. Si nous nous attachons à étudier en particulier l'exemple du projet TOR, nous pouvons nous rendre compte qu'il s'inscrit logiquement dans cette démarche de préservation de la vie privée des citoyens sur Internet mais qui est facilement détournée par les cybercriminels pour s'adonner à leurs projets délictueux sans se soucier de leur identification par les services de police. Il s'agit d'un « logiciel libre et [d'un] réseau ouvert qui aide à se défendre contre une forme de surveillance de réseau qui menace les libertés individuelles et la vie privée, les activités commerciales et relationnelles, et la sécurité d'État » (TOR, 2019).

De manière plus vulgarisée, TOR se présente comme un logiciel libre multiplate-forme et gratuit, disponible sur Internet, qui permet d'anonymiser toutes les communications passées par Internet, au travers d'un réseau distribué de relais maintenus par des volontaires et utilisateurs du même réseau. Il se compose d'une architecture dite de routage en « oignon<sup>13</sup> », qui protège la vie privée en ne rendant pas accessible les relations entre deux entités en relation sur Internet. Il permet donc de mettre en service un site web ou une messagerie instantanée, à disposition d'autres utilisateurs, sans que ces derniers ne connaissent la localisation géographique du serveur. De même, le serveur ne connaît pas l'emplacement du requérant. On peut donc accéder mais également proposer du contenu, sans compromettre son identité sur le réseau. Ainsi la démocratisation de l'outil informatique et l'accroissement constant de la compétence générale des internautes (Gayard, 2018) liée à son attrait rendent possible l'accessibilité à ce *darknet*. La simplification d'utilisation des logiciels comme TOR ou encore l'engouement que suscite ce nouvel cybereldorado incite la curiosité de bon nombre. Cet attrait a opéré un glissement

---

11. L'anonymisation doit se comprendre en terme de non-répudiation de l'origine des données.

12. La transparence doit se comprendre au regard des moyens et activités du traitement des données.

13. Par allusion aux pelure d'oignon et la nécessité de passer par plusieurs couches avant de pouvoir accéder au message.

d'une partie de la délinquance habituelle de droit commun vers ce nouvel espace libertaire où la répression est réputée inexistante.

Reposant essentiellement sur le respect fondamental de l'anonymat, de la confidentialité<sup>14</sup>, de l'intraçabilité, l'attrait des délinquants avérés ou des novices en quête d'exploits a fait émerger un nouvel écosystème aux intentions criminelles. L'animation de cette communauté repose sur la confiance accordée alors même que personne n'est réellement identifiée. Du fait de cette imperméabilité sociologique, rares sont les études comme celle de Benoît Dupont basée sur l'analyse d'un réseau de hackers démantelé en 2008 et sur un forum de discussion entre 2009 et 2011. « Il traite ici des défis que rencontrent les hackers dans la construction des liens de confiance au sein de leurs communautés, indispensables à la performance criminelle. L'auteur souligne l'importance que revêtent les contraintes organisationnelles (confiance, coopération, sélection des collaborateurs, recrutement, maintien des relations) auxquelles sont confrontés les hackers, et qui sont de nature à limiter cette performance criminelle » (Benbouzid, 2016). Ce défi est généralement résolu par une dimension de cooptation plus ou moins poussée à son extrême.

Ainsi dans le domaine de la pornographie juvénile il est souvent demandé de fournir soi-même du matériel pédopornographique et se mettre ainsi en infraction pour prouver que l'on n'est pas un infiltré. Cette dimension de cooptation renforcée par les avancées technologiques à venir prédisent une résilience de cet écosystème. Certains experts qui œuvrent pour que la loi garde une longueur d'avance comme Greg Virgin sont pessimistes :

Il arrivera à un point où opérer les investigations va devenir trop dur. C'est presque impossible de contourner leur cryptage et honnêtement je pense que ce n'est qu'une question de temps avant que l'on se retrouve avec des sites très protégés et inaccessibles qui marchent très bien et qui apportent à ses consommateurs tout ce qu'il leur faut. Ça avance deux fois plus vite que les procédés de la cyber sécurité. Selon moi on a plus que deux ans pour agir<sup>15</sup>.

L'hyper-adaptabilité observée au sujet des sites criminels est comparable à celles des magasins éphémères dans la vie réelle où le principe consiste à apparaître puis à disparaître dans la nébuleuse du *darknet* sans référencement. Le partage des connaissances malveillantes, des techniques associées et des résultats obtenus n'appartient dès lors qu'aux seuls internautes délinquants acharnés ayant réussi toutes les étapes de la cooptation et du droit d'en connaître.

---

14. La confidentialité doit se comprendre en termes de protection des données contre une divulgation non autorisée.

15. Il s'agit d'un extrait du documentaire intitulé *Darknet l'autre réseau*, Saison 1, Épisode 3, « Exploit », diffusé en 2016.

## La nouvelle éthique professionnelle des hackers

Les tentatives de régulation étatique pour territorialiser le cyberspace sont restées jusque-là nuancées. Comme le postule Gilbert, une injonction d'adaptation (Gilbert, 2013) à ces cybercriminalités est largement réclamée par les grandes instances internationales. Lors du sommet de l'Organisation de coopération de Shanghai au Kazakhstan en 2017, il a été souligné la nécessité de trouver rapidement de « nouveaux formats d'interaction<sup>16</sup> » face à des risques inédits qui « s'ajoutent aux défis traditionnels de sécurité<sup>17</sup> ». Mais le manque de cadre juridique autour de la sécurité de l'information est largement déploré devant ces nouveaux cas où ne peuvent s'appliquer ni la convention de Genève ni le droit international<sup>18</sup>. Par ailleurs, s'il est difficile d'imposer des modalités d'action communes ou d'attribuer des responsabilités, il est encore plus complexe de quantifier véritablement le phénomène de ces cyberdélinquances sur le *darknet*. « Dans un contexte où l'État ne peut se porter garant principal de la sécurité numérique, il n'est pas surprenant qu'il ne tienne aucun registre exploitable » (Taillat, 2016).

La majorité des sources disponibles relèvent d'acteurs privés<sup>19</sup> et les bases de données constituées ne sont pas accessibles en externe. Une telle opacité a donc amené une reconfiguration des rôles en matière de sécurité et laisser place à l'émergence d'acteurs qui ont porté des initiatives citoyennes pour aider à la résolution du crime, garantes d'une nouvelle éthique professionnelle. « *Right now in the current state of affairs hacking is growing, the threat is growing, and the FBI is going to need help to fight this cyber war* » (Balaish, 2017). Ces hackers peuvent emprunter des formes d'action diversifiées et imprévisibles. Décrits sous les traits d'une « société civile [avant tout] connectée » (Benbouzid, 2016), ils développent des « techniques de piratage toujours plus performantes et discrètes » (Legrain, 2016) pour révéler les failles de sécurité des organisations. Cette ingéniosité technique vise en premier lieu à signaler les vulnérabilités et non pas à les exploiter. Communément appelés *white-hat hackers*, ils justifient leur intervention par ce « sens du juste » (Benbouzid, 2016). Geekboy<sup>20</sup> fait par exemple figure de référence et assume pleinement l'identification d'*elite hacker* : « *Be patient, respect others, be curious and most importantly, get involved with the community. [...] Whatever I learned, it's from the community* » (2018). Il a d'ailleurs créé une plateforme de coordination des

16. Extrait du discours d'ouverture de Dmitri Mezentsev (ancien secrétaire général de l'OCS) lors du sommet de l'Organisation de coopération de Shanghai au Kazakhstan en juin 2017.

17. Extrait du débat tenu par Igor Morgoulov (vice-ministre russe des Affaires étrangères), au cours du sommet de l'Organisation de coopération de Shanghai au Kazakhstan en juin 2017.

18. Extrait du discours de cérémonie du doctorat honoris causa d'Antonio Guterres, secrétaire général des Nations unies, au sein de l'Université de Lisbonne, le 19 février 2018.

19. Le CLU de la Sécurité de l'information français (CLUSIF) (<https://clusif.fr/publications/>) fournit de précieuses informations dans le domaine de la cybersécurité.

20. Figure de référence que l'on peut retrouver sur : <https://www.geekboy.ninja/blog/>

vulnérabilités qui permet aux entreprises qui le souhaitent de se rapprocher des chercheurs pour améliorer leur propre cybersécurité.

Les États rebondissent sur ce phénomène pour améliorer leurs propres pratiques professionnelles et organisent à leur tour des « *hackatons*<sup>21</sup> » gouvernementaux en invitant pendant plusieurs jours ces nouveaux chercheurs-acteurs à identifier les failles dans leurs systèmes d'information en échange de primes conséquentes : « *We know that state-sponsored actors and black-hat hackers want to challenge and exploit our networks. We know that. What we didn't fully appreciate before this pilot was how many white-hat hackers there are who want to make a difference, who want to help keep our people and our nation safer* » (Carter, 2019). Si certains acceptent de manœuvrer à découvert, nombreux sont ceux qui tiennent à conserver leur anonymat garantissant la confidentialité de leurs mouvements. Le positionnement éthique (Auray, 2009 ; Lévy, 2013) des hackers libertaires s'inscrit dans une dynamique plus activiste pour lutter contre la censure et pour le respect des principes fondamentaux de neutralité que prône Internet. S'éloignant des circuits classiques du militantisme, aucune structuration hiérarchique ne s'y distingue, aucun porte-parole n'est identifié, seuls les forums de discussion fermés sur le *darknet* permettent de coaliser cette nébuleuse anarchique. Leurs attaques informatiques s'attachent aussi bien à déconstruire la propagande islamiste que mettre en échec la censure syrienne, soutenir les communautés homosexuelles russes qu'accompagner les dissidents chinois, etc.

Certains hackers se donnent même pour objectif d'intervenir dans des conflits géopolitiques en s'en prenant directement aux intérêts des gouvernements. Ces cyberjusticiers sont décrits tour à tour comme des « *cyber soldiers* » (Branney, 2011), des « *cyber warriors* » (Campell, 2016), parfois même constitués en « *cyber milice* » (Ichbiah, 1998), des combattants d'un nouveau genre qui s'érigent en véritable « héros de la révolution informatique » (Lévy, 2002) parce qu'ils mènent dans le cyberspace des opérations défensives et offensives. Qu'il s'agisse dernièrement des actions de *Intrusion Truth* contre la politique du gouvernement chinois, de celles de *Anonymous* contre le gouvernement catalan, ou encore de celles des *ShadowBrokers* contre la NSA, ils convergent tous vers une nouvelle forme de désobéissance civile qui vise à défer les pouvoirs en place.

21. Depuis 2016, le Département américain de la Défense a mis en place le programme « *Hack the Pentagon* » lui permettant ainsi d'identifier 3 600 vulnérabilités grâce à l'intervention de plus de 600 chercheurs. Le ministère français de l'Action et des Comptes publics, l'Assemblée nationale et la Cour des comptes, avec le concours de la direction du Numérique et du Système d'information et de communication de l'État (DINSIC) ont organisé en 2018 leur premier *hackaton* à l'Assemblée nationale, qu'ils ont consacré aux données financières publiques « #DataFin ».

## Conclusion

Le développement digital de cette dernière décennie a révolutionné notre société jusqu'à provoquer une fracture entre ceux qui maîtrisent et s'adaptent aux avancées technologiques et ceux qui sont dépassés voire se résignent face à de tels changements. *Big data*, intelligence artificielle, *cloud computing*, *machine learning*, *blockchain*, cryptomonnaies, autant d'innovations disruptives qui feront les grands jours de la cybercriminalité. La dépendance à l'outil informatique associée à un manque de maîtrise croissant de ses outils conçus sans réel souci de maturité technologique sur le plan de la sécurité (*privacy by design*) constitue le fonds de commerce des acteurs de la cyberdélinquance. Obligés pour la plupart à rester cachés dans le bois par souci des représailles, le *darknet* est devenu au fil du temps leur meilleur repaire, obéissant pour règle principale à celle de l'anonymat. Les fonctions régaliennes tendent à se structurer mais devant la mondialisation du phénomène les réponses ne peuvent se faire que dans le cadre d'une harmonisation législative internationale. Dans la lignée de la convention de Budapest<sup>22</sup> qui a posé les fondements de la lutte contre la cybercriminalité, 2018 est l'année de la création du Bureau du programme de lutte contre la cybercriminalité du Conseil de l'Europe (C-PROC). Ce dernier a pour mission d'aider les pays du monde entier à renforcer leurs capacités en matière de justice pénale suivant trois axes essentiels que sont l'adaptation et le renforcement de la législation sur la cybercriminalité, la formation des différents acteurs (juge et forces de l'ordre) et l'amélioration de la coopération internationale et des synergies public privé. La rapidité de l'« industrialisation de la cybercriminalité » (Bruneteaud, 2018) nécessite de repenser de nouvelles dynamiques d'élaboration de politiques et stratégies de lutte communes.

## Références bibliographiques

- AURAY Nicolas (2009). « Pirates en réseau. Prédation, détournement et exigence de justice », *Esprit*, vol. 7, pp. 168-179.
- BALAIASH Timor (2017). « Cyber soldiers: white-hat hackers », *CBS News*, 21 août. En ligne : <https://www.cbsnews.com/news/cyber-soldiers-cbsn-on-assignment/> (consulté le 22/01/2019).
- BENBOUZID Bilel, VENTRE Daniel (2016). « Pour une sociologie du crime en ligne. Hackers malveillants, cybervictimations, traces du web et reconfigurations du *policing* », *Réseaux*, vol. 197-198, n° 3, pp. 9-30.
- BRANNEY Francis (2011). *Cyber soldiers*, Chipmunka Publishing Ltd.

---

22. La convention de Budapest sur la cybercriminalité s'est tenue le 23 novembre 2001. En ligne : [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2014\\_2019/documents/libe/dv/7\\_conv\\_budapest\\_/7\\_conv\\_budapest\\_fr.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2014_2019/documents/libe/dv/7_conv_budapest_/7_conv_budapest_fr.pdf)

- BRUNETEAUD Céline (2018). « La coopération contre la cybercriminalité », *Sécurité et défense magazine*, octobre. En ligne : <https://sd-magazine.com/securite-numerique-cybersecurite/la-cooperation-contre-la-cybercriminalite> (consulté le 22/01/2019).
- CAMPBELL Alexander (2016). *Cyber warrior*, CreateSpace Independent Publishing Platform.
- CARBONNIER Jean (1978). *Sociologie juridique*, Paris : PUF, 1978.
- CARTER Ashton (2019). Interview accordée au site *Hackerone*. En ligne : <https://www.hackerone.com/resources/hack-the-pentagon> (consulté le 14/02/2019).
- CHAWKI Mohamed (2006). *Essai sur la notion de cybercriminalité*, IEHEI. En ligne : <https://www.ie-ei.eu/IE-EI/Ressources/file/biblio/cybercrime.pdf> (consulté le 23/01/2019).
- DENIS Jérôme (2012). « L'informatique et sa sécurité. Le souci de la fragilité technique », *Réseaux*, n° 171, pp. 161-187.
- EL ZEIN Souheil (2001). « L'indispensable amélioration des procédures internationales pour lutter contre la criminalité liée à la nouvelle technologie », in PIATTI Marie-Christine (dir.). *Les Libertés individuelles à l'épreuve des nouvelles technologies de l'information*, Lyon : PUL, pp. 157-187.
- FIREEYE (2015). Rapport annuel, « *M-Trends : A view from the front line* », en ligne : <http://www2.fireeye.com/rs/fireeye/images/rpt-m-trends-2015.pdf> (consulté le 18/01/2019).
- GAYARD Laurent (2018). *Géopolitique du darknet : nouvelles frontières et nouveaux usages du numérique*, Londres : ISTE Group.
- GEEKBOY (2018). Interview *Hackerone*, 17 août. En ligne : <https://www.youtube.com/watch?v=wAT-zO9yk6s> (consulté le 24/01/2019).
- GHERNAOUTI Solange (2016). *Cybersécurité*, Paris : Dunod, 2016.
- GILBERT Claude (2013). « De l'affrontement des risques à la résilience, une approche politique de la prévention », *Communication & langages*, n° 176, pp. 65-78.
- GUITTON, Amaelle (2014). « Hackers : Au cœur de la résistance numérique », *Questions de communication*, n° 26, pp. 427-428.
- HENNION Romain (2018). *Cyber-sécurité : un ouvrage unique pour les managers*, Paris : Eyrolles.
- HINE Christine (2000). *Virtual Ethnography*, New York : Sage.
- ICHBIAH Daniel (1998). *Cyberculture*, Paris : Éd. Anne Carrière.
- IFRAH Laurence (2010). « L'accès à, et la manipulation de l'information », in IFRAH Laurence (dir.). *L'Information et le renseignement par Internet*, Paris : PUF (Que sais-je ?), pp. 53-59.
- JABER Abbas (2009). *Les Infractions commises sur Internet*, Paris : L'Harmattan.
- KESSOUS Emmanuel (2012). « La gestion du secret. Enquête sur les usages de la messagerie électronique dans une organisation », *Réseaux*, n° 171, pp. 133-160.
- LARCHER Jean Claude (2016). *Malades des nouveaux médias*, Paris, Éditions du Cerf.
- LEGRAIN Thomas (2016). « L'utilisation des réseaux sociaux par les bandes criminelles », *Sécurité globale*, n° 5, pp. 97-111.
- LEONETTI Xavier (2015). *Guide de cybersécurité : droits, méthodes et bonnes pratiques*, Paris : L'Harmattan.
- LEVY Steven (2002). *Hackers*, Londres : Penguin.

- LEVY Steven (2013). *L'Éthique des hackers*, Paris : Globe, 2013.
- MACAFEE (2016). Rapport annuel. « Cyberattacks are targeting the health care industry », octobre. En ligne : annuel<https://www.mcafee.com/enterprise/en-us/assets/reports/rp-health-warning.pdf> (consulté le 26/01/2019).
- MAC LUHAN Marshall (1968). *The Medium is the Message*, Londres : Penguin Group.
- MOROZOV Evgeny. *Pour tout résoudre, cliquez ici. L'aberration du solutionnisme technologique*, Limoges : FYP Éditions, 2014.
- PIATTI Marie-Christine (2001). *Les Libertés individuelles à l'épreuve des nouvelles technologies de l'information*, Lyon : PUL.
- PROULX Serge (2006). « Communautés virtuelles : ce qui fait lien », in SENECA Michel. *Communautés virtuelles. Penser et agir en réseau*, Québec : Presses de l'Université Laval, pp. 13-26.
- PROULX Serge, MASSIT-FOLLÉA Françoise, CONEIN Bernard (2005). *Internet, une utopie limitée. Nouvelles régulations, nouvelles solidarités*, Québec : Presses de l'Université Laval.
- PRZYSWA Éric (2010). *Cybercriminalité et contrefaçon*, Limoges : FYP Éditions.
- SEGUR Philippe (2017). *L'Internet et la démocratie numérique*, Perpignan : Presses universitaires de Perpignan.
- STENER Christophe (2016). *Dictionnaire politique d'Internet et du numérique. Les cents enjeux de la société numérique*, Books on Demand, 2016.
- TAILLAT Stéphane (2016). « Un mode de guerre hybride dissymétrique ? Le cyberspace », *Stratégique*, 2016, n° 111, pp. 89-106.
- TOR (2019). « Projet d'anonymisation en ligne ». En ligne : <https://www.torproject.org/about/overview.html.en> (consulté le 19 janvier 2019).
- VAUGHAN Diane (1999). « The dark side of organizations : mistake, misconduct and disaster », *Annual Review of Sociology*, n° 25, pp. 271-305.
- WATIN-AUGOUARD Marc (2009). *Cybercriminalité défi mondial*, Préface du livre, Paris : Economica, 2009.

## Cette obscure clarté qui tombe de la communication

*Thomas HELLER*

### **Résumé**

Tournant le dos aux travaux anglo-saxons en communication et en organisation qui relèvent des *dark sides studies*, nous abordons l'étude du côté obscur de la communication des organisations comme approche critique de la communication des organisations (dans sa relation avec le management et la GRH). Le côté obscur est envisagé selon deux niveaux, deux façons de faire critique, correspondant à deux grandes orientations de sens de la métaphore, celle du « masque » et celle du « mal ». Et finalement, cette métaphore, associée à son contraire, dans la forme d'un oxymore, illustre assez bien une caractéristique de la communication des organisations « post-fordistes » : une obscure clarté.

Mots-clés : approche critique, pouvoir, domination, idéologie, communication, management, côté obscur.

### **Abstract**

Turning our back on organization and communication researches that come within "dark side studies", we address here the study of "the dark side of organizational communication" as the critical approach of organizational communication (and especially in its relation with human resources management). We consider the dark side according to two levels, or two ways for criticism, that correspond to two significations of the metaphor: the "mask" and the "evil". And this metaphor, associated with its opposite, finally is a great illustration of the nature of communication in post-fordist organization: a dark brightness.

Keywords: critical approach, power, domination, ideology, communication, management, dark side.



## Introduction

L'invitation à prendre pour objet d'études le côté obscur de la communication des organisations suppose *a priori* de s'entendre sur le sens de cette métaphore. De quoi est-il question avec cette idée d'obscurité ? En effet, le « côté obscur » peut renvoyer :

- 1) au domaine de l'opacité, du voilement ou du masquage ;
- 2) à ce qui déroge à la règle, à la norme ou à la morale ;
- 3) à ce qui a des conséquences négatives (sur les individus, les groupes, les organisations) ;
- 4) au domaine du secret, de la clandestinité, de l'invisibilité, du tabou ;
- 5) à l'incompréhensible, l'illisible, l'ambivalent... ;
- 6) à ce qui, en matière de savoirs, demeure mystérieux, méconnu, non résolu, à ce qui n'a pas encore d'explication.

Intuitivement, le sens qui vient assez spontanément à l'esprit est celui d'une négativité, entendue comme un basculement sur un des pôles des grands partages normatifs – bien/mal, normal/anormal, juste/injuste..., négativité inscrite dans des pratiques et/ou dans ses conséquences, qui place immédiatement le côté obscur dans le registre du critiquable. De là, on pourrait en déduire une relation forte, sinon d'évidence, entre côté obscur et approche critique (non exclusive, si on se réfère aux différentes orientations de sens de la métaphore). Il nous faut cependant nuancer l'évidence d'une telle relation : les travaux relevant des *dark side studies*, développés dans les pays anglo-saxons, témoignent de ce que l'analyse du critiquable de la communication ou de l'organisation ne coïncide pas nécessairement avec l'analyse critique de la communication ou de l'organisation (Linstead, Marechal, et Griffin, 2014).

Pour notre part, nous proposons une lecture de l'approche critique de la communication des organisations depuis la métaphore de l'obscurité. Par communication des organisations, nous entendons les pratiques, les outils et les dispositifs info-communicationnels ayant un lien avec la fonction de management ou de ressources humaines ; et l'organisation s'entend ici en un sens général d'ensemble structuré rassemblant des individus poursuivant des objectifs collectifs. En raison de ce niveau de généralité, notre propos vise moins à alimenter une critique du capitalisme, qu'une critique de l'organisation, même si nos références et nos illustrations sont ancrées dans le monde des entreprises capitalistes.

Pour cette lecture, nous retiendrons plus particulièrement deux orientations de sens de cette métaphore, qui nous semblent pertinentes pour mettre en équivalence côté obscur de la communication des organisations et approche critique de la communication des organisations : la figure du « masque » et celle du « mal ». Autrement dit, le côté obscur de la communication des organisations, dans son rapport à la démarche critique, renvoie d'une

part à une fonction de masquage, d'occultation, de voilement ; et d'autre part il renvoie au rôle problématique de la communication au regard de valeurs, de points d'appuis normatifs, qui permettent d'envisager ce rôle dans les termes d'un « mal ».

Cette lecture n'est pas seulement un exercice de style : d'abord, la métaphore suggère une appréhension critique selon deux niveaux distincts ; cette distinction nous semble importante en ce qu'elle permet de différencier la critique du point de vue de sa portée, et aussi, pour cette raison, de répondre à certains reproches qui sont parfois adressés à ce qu'on pourrait appeler le geste critique (notamment le reproche d'une condamnation de tout pouvoir, ou encore d'un déterminisme exagéré) ; ensuite, aborder la critique de la communication dans les termes du *dark side* a ceci d'intéressant que la démarche invite à envisager l'idée d'un côté *bright* de la communication des organisations, et ce depuis la critique, c'est-à-dire en s'écartant de la clarté constitutive de l'idéologie de la communication (soit les normes du bien communiquer et l'idée d'une positivité immanente à la communication). C'est important, d'un point de vue critique, car il nous semble justement qu'une caractéristique du côté obscur de la communication des organisations contemporaines, en régime post-fordiste, est, sans doute plus que jamais, d'être nouée à une positivité communicationnelle...

### **L'approche critique et le côté obscur de la communication des organisations sous la figure du « masque »**

Dans un sens très large, parler de critique renvoie à une démarche intellectuelle qui consiste à aller au-delà des apparences, au-delà des évidences ou des idées reçues pour appréhender un objet, en particulier une réalité sociale. En ce sens, il y a dans toute démarche critique, l'idée d'un voile sur la réalité qui la masque ou l'opacifie. Concernant la communication des organisations, c'est aussi par rapport à cette idée de masquage qu'est envisagée la critique : « Les approches critiques dans le champ de la communication organisationnelle – écrivent E. George et L. Bonneville – sont assez récentes. On y considère que la communication joue le rôle de mécanisme de masquage des réalités matérielles de l'organisation » (2011 : 93). La critique consiste alors, *a minima*, à mettre au jour les écarts entre la communication et la réalité matérielle de l'organisation, et en premier lieu entre discours de/sur l'organisation et réalité (réalité des pratiques, réalité des rapports sociaux, réalité du travail, etc.). À propos de la communication on parle, par exemple, d'enchantement et de distorsion. Il s'agit alors d'une mise en cause des prétentions des discours portés par les instances managériales (et info-communicationnelles) à dire le vrai sur l'organisation, en lui opposant une autre réalité, un autre discours depuis un autre point de vue (notamment en SHS). Par exemple, dans son ouvrage « Souffrance en France » C. Dejours (1998) propose une critique

assez virulente de la communication, qui repose en premier lieu sur sa propension à masquer, sous la forme du déni, le réel du travail.

Cependant, sous la figure du masque, la critique ne se limite pas à mettre en cause une certaine prétention à dire le vrai sur le réel. Un peu plus loin dans leur texte E. George et L. Bonneville, poursuivent :

Penser les organisations et la communication d'un point de vue critique signifie notamment aborder les enjeux de pouvoir qui sont présents au sein des organisations et placer les pratiques de communication dans leur contexte organisationnel ou sociohistorique. (2011 : 105).

Même si dans cette phrase il semble que le pouvoir ne soit pas directement lié à la communication, mais au contexte organisationnel, c'est aussi de cela dont il s'agit : les « réalités matérielles » auxquelles il est fait allusion un peu plus haut concernent plus spécifiquement le pouvoir ou la domination, soit un aspect du contexte organisationnel que la communication, comme champ professionnel et comme pratiques discursives et relationnelles, a vocation à servir, et qu'elle tend à masquer, à euphémiser, ou à invisibiliser.

Ce masquage passe notamment par des modes de représentation de l'organisation et de son fonctionnement qui font abstraction de cette dimension du pouvoir, comme c'est le cas par exemple des discours qui véhiculent une représentation enchantée de l'organisation, insistant sur l'aspect communautaire de l'organisation ou sur la communauté d'intérêt qui unit ses membres (« on est tous dans le même bateau », « notre entreprise est une grande famille », « notre culture ») ; il passe aussi par la mise en œuvre de pratiques relationnelles soutenues par un discours de justification qui opère une mise à distance vis-à-vis d'un quelconque rapport au pouvoir voire un dépassement de tout rapport au pouvoir, ou dont la signification sociale *a priori* semble éloignée de toute forme ou velléité de pouvoir (permettre aux employés d'investir les supports de communication au nom d'une certaine liberté d'expression ; mettre en place des pratiques de management fondées sur l'écoute, la bienveillance, le bien-être...).

Dans cette perspective, le côté obscur de la communication des organisations ne doit pas être entendu comme la collusion du pouvoir et de la communication, mais simplement comme la mise en occultation, euphémisation, masquage de cette relation, que l'analyse vise à mettre au jour. Pour ce faire, elle met en évidence les enjeux de pouvoir de la communication, c'est-à-dire qu'elle propose une interprétation des discours et pratiques de la communication en les resituant dans leur contexte socio-politique, ou encore elle met en évidence les mécanismes qui permettent de montrer en quoi la communication fonctionne comme un instrument de pouvoir ou encore comme une technologie gouvernementale (en mobilisant d'un côté les travaux de la sémiotique, de la sémiolinguistique et de la rhétorique, et de l'autre les travaux de la sociologie, de la psychosociologie ou de la psychologie sociale).

Alors évidemment, nous ne disons pas que la communication se dissout dans le pouvoir (ou se réduit à une question de pouvoir) ; et nous ne disons pas non plus que le pouvoir se dissout dans la communication (qu'elle n'est qu'une vaste occultation du pouvoir) : après tout, la moindre note de service, dans sa visée prescriptive, reflète au grand jour des rapports de pouvoir ; et le manager communicant-bienveillant-empathique reste un manager, incarnant une autorité. Cette idée de communication comme masque, articulée à la question du pouvoir, renvoie à un concept qu'il est difficile de ne pas mentionner ici, celui d'idéologie.

Parler de communication des organisations en termes d'idéologie, c'est considérer en premier lieu la communication dans ses enjeux d'agir sur les représentations, sur la façon de voir le monde, de le penser, de s'y référer, sur la façon d'être au monde et d'être avec autrui, et dans ses enjeux d'intégration et de repère pour l'action. Penser la communication en termes d'idéologie, c'est la penser comme porteuse à la fois d'un enjeu culturel (une conception particulière du monde, régulatrice des échanges et de l'action) et d'un enjeu politique (qui a vocation à intervenir, comme contenu légitime, dans le jeu des rapports de force, des rapports de pouvoir et de domination). La notion d'idéologie renvoie en effet à deux orientations de sens selon qu'elle est envisagée comme « système culturel », dont le rôle est « de maintenir l'unité [de la communauté] et d'assurer l'intégration sociale » (Voirol, 2017 : 67), ou selon qu'elle est envisagée comme distorsion de la réalité, rapport faussé à celle-ci et comme instrument de légitimation de la domination, et de la pérennité d'un ordre social.

C'est cette seconde acception, forgée par K. Marx (la première relève de l'approche culturaliste), qui nous intéresse ici, en raison de son rapport à l'idée de masquage : l'idéologie selon Marx, écrit O. Voirol, relève d'une « illusion perceptive, [qui] non seulement masque la réalité des rapports économiques, mais aussi produit des effets de légitimation de l'organisation capitaliste. L'idéologie n'engendre pas seulement une distorsion de la réalité des rapports sociaux, elle contribue à légitimer ces rapports en les faisant passer pour justes et naturels » (Voirol, 2017 : 63).

Selon cette acception, l'analyse du côté obscur de la communication des organisations coïncide donc avec une analyse de la part de l'idéologie impliquée dans la communication des organisations, ou encore des liens entre le culturel et le politique. Elle concerne les discours, à travers toutes sortes d'impositions symboliques, mais également les agencements pratiques et discursifs, remarquables dans les efforts déployés dans certaines organisations pour que les comportements individuels et collectifs s'accordent avec une certaine représentation ou image de l'organisation, pour qu'un certain type d'éthos relationnel s'y développe (qu'on traduit aussi avec les notions de compétences comportementales, ou encore de savoir-être). On peut parler, à propos de l'actualisation dans les comportements de cet éthos, d'idéologie en acte, qui œuvre non pas à masquer la réalité dans les consciences, mais

à mettre un masque sur la réalité des relations humaines, sous la forme du simulacre.

Reste que si l'idéologie, dans ses manifestations communicationnelles, vise l'imprégnation de la conscience, dans la forme d'une méconnaissance ou d'un « obscurcissement cognitif » (Martuccelli, 2014), favorable à la naturalisation d'un ordre social et à une mise en soumission consentie à celui-ci, cette imprégnation peut aussi échouer, se heurter aux capacités critiques des acteurs, et ne pas être aussi assurée et évidente que le donnent à penser les modèles explicatifs de ces processus assujettissants. Il nous semble, en effet, que le modèle développé notamment par P. Bourdieu concernant le processus de domination, et dont la validité n'est ici pas remise en cause, tend à rendre incontournable une telle imprégnation, en raison de mécanismes inconscients intervenant dans ce processus, auxquels donc on ne peut échapper. Ainsi, la communication peut-elle être investie d'un pouvoir d'autant plus grand, que celui-ci est confondu avec la force du modèle explicatif de la domination. C'est l'intérêt du travail de L. Boltanski d'avoir développé une sociologie qui redonne une place aux capacités critiques des acteurs. Pour autant, on ne peut négliger qu'une telle imprégnation puisse également réussir. En raison de cette incertitude, à propos de l'étude de ce rapport entre communication et pouvoir, il nous semble préférable de parler d'enjeux de pouvoir de la communication ; il s'agit de mettre en évidence des logiques, un potentiel inscrit dans la communication<sup>1</sup>, ou plutôt dans le rapport communication/contexte, là où on ne s'y attend pas nécessairement, et non d'évaluer les conséquences psychologiques, politiques et sociales de celle-ci.

Ajoutons que la communication masque d'autant mieux son rapport au pouvoir qu'elle fait l'objet de nombreux discours de justification, notamment par les professionnels du domaine (il suffit de consulter les sites de ceux-ci), qui s'attachent à nouer l'activité à des idéaux humanistes qui opèrent justement, vis-à-vis du pouvoir, selon une logique de soustraction : dans bien des discours sur la communication d'organisation, celle-ci a davantage pour vocation d'informer, de sensibiliser, de fédérer, de favoriser le lien social, de reconnaître, d'écouter, d'accompagner, que de normaliser, d'imposer, de contenir la contestation, de gouverner les conduites, de générer de l'obéissance... Ces deux façons d'envisager la communication ne s'excluent pas l'une l'autre, une même pratique pouvant relever de ces deux registres. Et si ce deuxième registre renvoie effectivement la communication au contexte de pouvoir constitutif de l'organisation, sa mise en évidence dans le cadre d'une analyse ne préjuge ni du pouvoir ni de son potentiel de négativité.

L'étude du côté obscur de la communication sous la figure du masque renvoie donc à une façon de faire critique, qui vise à rendre « lisible et

---

1. Et un potentiel qui renvoie à des processus psychologiques (intériorisation, introjection, identification).

compréhensible – c'est-à-dire discutable » (Brunel, 2006 : 11), la communication dans son rapport au pouvoir, et le pouvoir impliqué et en même temps recouvert par la communication. En aucun cas la démarche ne consiste à mettre en cause le pouvoir, à le condamner, au nom de la défense – illusoire – d'une organisation sans pouvoir, sans obéissance, ou encore au nom de la liberté bafouée (mais tout aussi illusoire) d'un sujet souverain autonome. C'est plutôt une manière de réintroduire le politique dans la réflexion sur la communication des organisations, et en particulier contre les efforts pour en dépolitiser les implications dans le fonctionnement organisationnel.

Sans aucun doute, cette attention particulière sur le pouvoir, qui définit en partie la démarche critique, est-elle sous-tendue par un soupçon à l'égard de son exercice ou encore d'une « réticence essentielle » (Foucault, 2015 : 37). Cette réticence pourrait d'ailleurs expliquer les efforts de masquage du pouvoir (repérable dans les formes actuelles du management), dans le contexte contemporain de défiance vis-à-vis des cadres normatifs et des autorités traditionnelles, où les valeurs d'autonomie et de réalisation de soi ont pris beaucoup d'importance (Eraly, 1994 ; Ehrenberg, 1998).

Ce qui ne signifie pas que tout pouvoir soit acceptable, et dans sa relation à celui-ci que toute communication le soit également. Cette question de l'inacceptable renvoie à une position axiologique et à cette autre figure à l'aune de laquelle envisager le côté obscur de la communication des organisations, son étude et l'approche critique, à savoir celle du « mal ». Assurément, cette dimension axiologique n'est pas complètement absente de la première orientation. Le côté obscur de la communication, sous la figure du masque, contient en creux, nous semble-t-il, une conception de la communication portée par un souci de vérité (de non-distorsion), de transparence, voire de discussion ou de délibération ; autant de termes qui bien évidemment ne peuvent se suffire à eux-mêmes pour signifier la communication en tant que valeur, dans la mesure où ils renvoient aussi à des pratiques d'instrumentalisation qui participent de logiques de masquage du pouvoir.

### **L'approche critique et le côté obscur de la communication des organisations sous la figure du « mal »**

Sur quelle conception du mal peut-on fonder le rapport entre celui-ci et la communication ? Il s'agirait non plus de dévoiler le pouvoir masqué par la communication, mais de mettre à jour l'inacceptable du pouvoir et le rôle de la communication par rapport à lui. Mais où se situe la limite entre l'acceptable et l'inacceptable du pouvoir, si l'on considère par ailleurs effectivement que le pouvoir n'est pas un mal en soi ?

Il n'est peut-être pas inutile pour commencer de revenir sur une notion que nous avons beaucoup utilisée sans la préciser, celle de pouvoir. Il s'agit d'abord d'un terme générique qui renvoie à la capacité d'un individu ou d'un

groupe d'agir sur un autre individu ou groupe. Mais l'usage que nous en avons fait jusque-là indique qu'il n'est peut-être pas le plus approprié. Un autre terme le serait sans doute davantage, c'est celui de domination. Même si l'on emploie souvent l'un pour l'autre, et donc si les deux termes se voient ainsi dotés parfois d'une relative synonymie, la distinction nous semble cependant importante.

La notion de domination – écrit D. Martuccelli – désigne un type particulier de rapport social fondé sur deux grands traits. D'une part, elle souligne une forme de subordination qui n'est pas seulement de nature personnelle [...] mais prend plutôt la forme d'une série de subordination impersonnelle à des contraintes systémiques [...]. D'autre part, elle désigne un complexe d'associations ou de mécanismes assurant la formation et la reproduction du consentement des dominés par une série de compromis divers. Souvent dénommée « légitimation », « idéologie » ou encore hégémonie, cette dimension souligne l'importance décisive de l'adhésion des individus aux différentes formes de contrôle dans les sociétés modernes. (2004 : 469).

La notion de pouvoir, quand elle n'est pas assimilée à celle de domination, renvoie à une relation de type stratégique ; on retrouve cette acception aussi bien chez M. Crozier (1977) que chez M. Foucault (1994). La distinction est à notre sens importante parce qu'elle permet de penser l'agir sur autrui ou le rapport à autrui selon deux niveaux distincts, en termes de subordination ou en termes de négociation, et de penser la coexistence de deux types de rapport dans un même espace social (ici l'organisation), soit des relations de pouvoir, fondées sur des différences ou des divergences d'intérêts dans une structure de domination (qui profite à un groupe social plus qu'à un autre). Et la distinction est aussi importante en ce qu'elle n'implique pas la communication de la même manière : Le pouvoir suppose en effet relation, négociation, mobilisation de ressources, stratégies ; la domination ne suppose pas nécessairement relations, mais subordination, et légitimité.

Selon nous, l'organisation implique de la domination, ou encore, de la soumission et de bonnes raisons de se soumettre. Il s'agit d'un impératif fonctionnel minimal qui se traduit par une mise en obéissance acceptable, et acceptable parce que légitimée<sup>2</sup>, pour assurer le fonctionnement et l'atteinte des objectifs de l'organisation. Une organisation, quelle qu'elle soit, implique des entraves dans la liberté d'action des individus ; entraves qui peuvent aussi être productives pour l'individu lui-même, et participer d'un rapport positif à soi et au monde, à travers, par exemple, le développement d'un savoir-faire, d'une faculté... Enfin, une organisation implique des moyens (des règles, des

---

2. Nous mesurons les limites d'une telle proposition : puisque le propre de l'idéologie est de rendre l'obéissance acceptable, le fait qu'elle soit légitimée ne garantit pas qu'elle soit effectivement acceptable. Il faudrait donc ici plutôt considérer l'idée de domination a *minima*, avec des moyens de légitimation qui ne reposeraient pas sur une duperie.



normes, des valeurs) qui visent à cadrer les conduites individuelles et collectives pour assurer une certaine efficacité et des moyens pour s'assurer du respect de ces entraves (obéissance).

Dans cette perspective, la domination, en définitive, touche tous les membres de l'organisation, tous ceux qui œuvrent à la réalisation de ses missions et de ses objectifs ; elle est au principe du fait organisationnel. En fait, la notion d'organisation renvoie à des réalités tellement différentes, voire opposées et contradictoires dans leur vocation, qu'on a besoin d'un socle commun pour donner une certaine cohérence à la notion. En considérant la domination ici a minima comme ce socle commun, il s'agit de s'abstraire d'une posture critique qui se soutiendrait d'une conception de l'organisation sans domination. Mais à cette domination minimale s'en ajoute le plus souvent une autre, qui la recouvre, qui est un aspect particulier des rapports sociaux dans les organisations, et qui sépare les membres de l'organisation entre dominants et dominés. Elle est inscrite dans les structures de l'organisation sous la forme du salariat<sup>3</sup>, ou encore, pour reprendre les idéaux-types de Weber (2013) sous la forme de la bureaucratie, de la tradition, ou encore elle est inscrite dans certains individus exemplaires dotés de charisme. Par ailleurs, en dehors de ces grands partages, la domination traverse l'organisation, fondée sur la division des métiers, des générations, des sexes, ou des ethnies, qui place donc une catégorie d'individus sous la coupe d'une autre, ou qui la soumet à davantage de contraintes, qui l'assigne à des identités négatives, qui l'écarte de certains avantages, etc. ; ce sont des types de domination secrétés par l'organisation et les rapports de force qui s'y développent, ou diffuses dans la société et qui s'actualisent ou se reproduisent dans l'organisation. Mais *a contrario*, on ne négligera bien évidemment pas que les organisations, quand elles n'ont pas elles-mêmes vocation à lutter contre les dominations sociales (associations, ONG, syndicats), peuvent aussi être des lieux qui veillent à faire obstacle à certains de ces rapports de domination.

On considère ainsi l'organisation comme un lieu d'une domination minimale nécessaire, mais qui le plus souvent est aussi structurée par des rapports sociaux de domination (non nécessaires), et constituée aussi par des relations de pouvoir, qui peuvent tendre vers des états de domination, mais qui, avec l'aide notamment du droit, et en fonction de la dynamique des rapports de force, en bornent aussi l'exercice et les excès. De plus, l'activité de travail peut aussi amoindrir la portée, objectivement et subjectivement, de cette domination : « Si les rapports sociaux de travail sont d'abord des rapports de domination – écrit C. Dejours – le travail, cependant, peut permettre une subversion de cette domination par le truchement de la psychodynamique de

---

3. Toutefois, le statut d'indépendant ou d'auto-entrepreneur n'est pas forcément plus enviable que celui de salarié, comme en a témoigné la lutte des coursiers de Deliveroo, pour être reconnus comme salariés, et préférer ainsi une subordination assortie de droits sociaux à une liberté d'entreprendre assortie d'un asservissement à la plateforme (Linhart, 2017).



la reconnaissance : reconnaissance par autrui de la contribution du sujet à la gestion du décalage entre l'organisation prescrite et l'organisation réelle du travail » (1998 : 121). Enfin, on ajoutera que sur le versant de la légitimité, la domination oblige les gouvernants à être attentifs aux signes de son affaiblissement, aux fissures qui peuvent se produire dans les conditions d'acceptabilité de l'obéissance. En ce sens, et suivant en cela l'approche de D. Courpasson (2000), il serait plus juste à propos de la domination d'en parler dans les termes d'un projet, soulignant ainsi le caractère dynamique, potentiellement changeant de celle-ci dans ses formes<sup>4</sup>.

Si nous insistons sur la domination, c'est d'abord parce qu'elle renvoie à une notion et une réalité sociale centrale dans une approche critique de l'organisation, dont dérivent d'autres réalités et d'autres concepts qui participent de cette approche, comme celle d'exploitation ou d'aliénation ; ensuite, parce qu'il s'agissait de souligner que la domination, dans son rapport à l'organisation, renvoie à des manifestations différentes, variables en intensité, ce qui fait qu'une appréhension du point de vue de la figure du « mal » ne va pas de soi. Enfin, parce qu'au principe de la domination, il y a, à côté de la contrainte, le consentement, lequel implique de la communication. Cette dernière, dans cette perspective, est envisagée comme un instrument parmi d'autres au service d'un projet de domination, et d'un projet de domination fonctionnellement utile. Avec d'autres mots, ceux de M. Foucault, mais qui nous font perdre ce rapport à la notion de domination, on pourrait parler aussi de technologies gouvernementales<sup>5</sup>. Technologies faites de discours, de pratiques, de machines, de dispositifs de mise en utilité/docilité (Foucault, 1975), technologies pensées et produites dans les instances dirigeantes, et relayées notamment par la ligne hiérarchique, sur le terrain des relations de pouvoir. Parler d'approche critique de la communication des organisations consiste alors à mettre en évidence ce rapport entre communication et technologie gouvernementale, le projet de domination dans lequel elle est impliquée, les formes de domination qu'elle actualise.

Mais qu'en est-il plus précisément d'un rapport de la communication des organisations au « mal » ? Une particularité de nombreux travaux relevant des *dark side studies*, dans les domaines de l'organisation et de la communication (Linstead *et al.*, 2014 ; Gilchrist-Petty et Long, 2016 ; Spitzberg et Cupach, 2007) est de porter leur attention sur des comportements considérés comme problématiques du point de vue d'une norme sociale ou morale, et/ou problématiques en ce qu'ils sont préjudiciables aux individus, aux groupes, ou à l'organisation, ce qui définit un lien avec l'idée de mal (mal faire et faire du mal). Ce n'est pas tant le mal qui est discuté que les comportements qui

4. Sur les formes de la domination, voir l'article éclairant de D. Martuccelli déjà évoqué (2004).

5. Dans « Le sujet et le pouvoir » (1994), Foucault distingue à propos du pouvoir trois dimensions : les relations stratégiques, les technologies gouvernementales et les états de domination.

le sous-tendent, comme point de départ pour en objectiver les manifestations, mettre en évidence les effets qu'ils produisent et les mécanismes qui permettent de les expliquer et d'expliquer leurs effets. Notre perspective est différente, et s'il peut y avoir des points de rencontres sur la dimension des préjugés, de la négativité des expériences individuelles et collectives (la souffrance, notamment), la figure du mal renvoie moins à des comportements individuels à travers la transgression d'une norme sociale ou morale, qu'à des effets de structures, de dispositifs, de dynamiques. Ces structures, dispositifs ou dynamiques contribuent à un ordre, favorisent certains comportements moralement problématiques, et dont les effets sont effectivement préjudiciables pour les individus et les groupes. Ce préjugé est reconnaissable comme tel selon un point de vue également normatif, et qui renvoie notamment à une certaine conception de l'homme.

Ainsi, sous la figure du mal, nous entendons les formes de négativité produites par la communication des organisations, comme technologie gouvernementale, sur les travailleurs ; ou encore ce sont les formes de négativité produites par le fonctionnement organisationnel sur les travailleurs et dont la communication est partie prenante ; ce sont les formes de négativité produites par le fonctionnement organisationnel sur les relations de travail, sur les communications ordinaires du travail. Cette négativité concerne les restrictions dont les gens, individuellement ou collectivement, font l'expérience, et qui sont autant de reflets de situation d'injustice, de domination sociale, d'emprise, d'aliénation, de mépris. Elle concerne aussi la souffrance dont les individus font les frais, en raison de ces restrictions, et qui impliquent la communication. On peut se référer ici à nouveau à C. Dejours (1998) qui montre comment la communication intervient dans les souffrances psychiques des travailleurs et la détérioration des relations de travail<sup>6</sup>.

En dehors de l'expérience de la souffrance, la définition du « mal » (et donc ici la critique) repose soit sur une conception de ce qui constitue l'humanité de l'homme, ses potentialités, ses besoins, et qui s'attache à définir les conditions fondamentales d'une « une vie bonne » ; soit le « mal » est fondé sur des valeurs et des idéaux qui constituent autant d'horizons d'émancipation (justice, liberté, démocratie, autonomie, réalisation de soi...), et qui sont bafoués, entravés. Comment cette négativité se manifeste dans les organisations, et en quoi, donc, la communication des organisations y contribue-t-elle ou génère-t-elle de la négativité ? Si les conditions d'une « vie bonne », en référence à Jürgen Habermas ou Axel Honneth, impliquent la communication sous les formes d'actes de délibération ou d'actes de reconnaissance (Honneth et Voirol, 2006), dans quelle mesure la dynamique organisationnelle, à partir des choix opérés pour assurer son fonctionnement (dans un contexte donné, avec les ressources dont elle dispose), constitue-t-elle une entrave à ces formes ?

---

6. Voir aussi le texte de Bernard Floris « Le management par la menace » (2010).

Une approche critique de la communication des organisations, sous la figure du mal, consiste ainsi à développer une analyse de la négativité propre à la communication, à travers des usages particuliers du langage (violence symbolique, méconnaissance, assignation identitaire, humiliation, reconnaissance normative ou idéologique, etc.), et en regard de la négativité organisationnelle, sous la forme d'entraves et de souffrance, à laquelle elle participe (par le biais, par exemple, de justifications de celles-ci), et dont les relations sociales peuvent aussi faire les frais (Voirol, 2001).

Avec la métaphore du masque, l'approche critique de la communication se limitait à mettre en évidence ce lien entre communication et pouvoir, dans les termes d'un enjeu, à travers l'analyse de pratiques et de discours, sans préjuger des implications problématiques (d'un point de vue axiologique) de ce pouvoir. Envisagée sous cette figure du mal, l'approche critique de la négativité de la communication, ou de la négativité organisationnelle dont la communication est partie-prenante, implique d'en saisir les manifestations concrètes, l'inscription dans les corps, dans les esprits, dans les relations et dans les actions, empiriquement... sans négliger les moyens mis en œuvre par les acteurs eux-mêmes pour la contourner ou y résister. De la figure du masque à celle du mal, on passe ainsi de l'analyse des enjeux, des processus, des logiques à celle des expériences individuelles et collectives.

### **De l'obscur clarté de la communication des organisations**

Une difficulté de la critique, d'un point de vue axiologique, tient à ceci que les valeurs positives en regard desquelles pouvaient être définies des pratiques négatives, sont celles-là même dont se réclament dorénavant les organisations pour définir un rapport au travail qui est au cœur de leur projet de domination : autonomie, réalisation de soi, épanouissement, créativité, etc. (Boltanski et Chiapello, 1999 ; Linhart 2015). Autrement dit, la figure de l'individu libéral qui a été et demeure un des fondements de la critique – en ce qu'elle s'attache à mettre au jour ce qui fait obstacle à la réalisation concrète de cette figure – et qui constitue un repère à l'action émancipatrice, est devenue la matière première de nouvelles formes de domination. Dès lors, la distinction entre l'obscurité et la clarté, s'en trouve quelque peu brouillée.

S'appuyant sur un texte de P. Bourdieu (1996), qui distingue vérité objective du travail et vérité subjective, F. Lordon (2013) développe une théorie des usages des affects en organisation dont nous nous inspirons ici pour exprimer – en guise de conclusion – cette difficulté de la critique, et pour qualifier autrement la communication des organisations dans son rapport à l'obscur. Le travail en organisation est associé à des conditions de sa réalisation qui relèvent à la fois de l'objectif et du subjectif. Nous entendons par conditions objectives du travail un ensemble de caractéristiques concernant sa mise en œuvre et le contexte dans lequel il se déroule et qui donnent au travail une coloration plus ou moins positive ou négative, selon que le

travail est plus ou moins exploité, que les contraintes/prescriptions sont plus ou moins nombreuses, que le contenu du travail est plus ou moins pauvre ou riche, répétitif ou diversifié, que l'acteur dispose d'une plus ou moins grande marge de manœuvre pour décider et agir, que des espaces de délibération et d'échanges existent, etc. Et puis sur un autre axe, on entend par conditions subjectives du travail, la façon dont les conditions objectives affectent les individus, positivement ou négativement, génèrent plaisir ou souffrance, perte de sens, sentiment d'épanouissement, de liberté, d'accomplissement, de bien être, de consistance éthique, d'insécurité, etc.

Une caractéristique de l'organisation « post-fordiste », décrite par ailleurs par de nombreux travaux en sociologie du travail, est le fort investissement par les directions de la subjectivité des salariés dans les modalités de la mise au travail. Cet effort peut prendre deux directions : d'une part il se traduit par des moyens visant la mobilisation de la subjectivité des employés pour la mettre au service de l'efficacité de l'organisation. Cet investissement renvoie à des pratiques qui renouvellent les formes du projet de domination, et les inscriptions subjectives de la domination, comme la responsabilisation qui tendrait à prendre le pas sur l'assujettissement (Martuccelli, 2004).

D'autre part (mais sans être complètement dissocié de la direction précédente), cet effort se traduit par des moyens pour agir sur les conditions subjectives du travail, et en particulier pour compenser les affects négatifs issus des conditions objectives du travail. Il nous semble que la thématique du bien-être au travail ou du bonheur au travail<sup>7</sup> renvoie à des pratiques (de communication) qui participent de cet effort de transformation (ou d'améliorations) des conditions subjectives du travail (gamification, sophrologie, sorties, team building, pratiques de reconnaissance, fun-management, coaching, etc.). Ce jeu entre conditions objectives de travail et conditions subjectives de travail, invite à poser l'hypothèse de conditions objectives de travail problématiques, chargées en négativité (exploitation, domination), associées à des conditions subjectives tout en positivité (sentiment d'accomplissement, de reconnaissance, de bien être ressentis et vécus par les employés de l'organisation), et que la communication contribuerait à bâtir. L'hypothèse est à éprouver. Mais sur cette tension, il est possible de définir autrement ce rapport de la communication à l'obscurité et à la clarté, soit dans les termes d'un oxymore : une « obscure clarté ». Nous entendons par là une communication qui contribue tout autant à la domination sociale qu'au bien-être, au sentiment de réalisation de soi, à un rapport positif à soi des individus, et au bonheur au travail.

---

7. Thématique omniprésente dans les entreprises, qui, en dehors du droit, est prise en charge par une foule de sociétés spécialisées et de consultants, et tend à recouvrir jusqu'au quasi-oubli, la thématique de la justice sociale (assurément moins aisément transformable en marchandise).

## Références bibliographiques

- BOLTANSKI Luc et CHIAPELLO Ève (1999). *Le Nouvel esprit du capitalisme*, Paris : Gallimard.
- BOURDIEU Pierre (1996). « La double vérité du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, septembre, n° 114, pp. 89-90.
- BRUNEL Valérie (2004). *Les Managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?*, Paris : La Découverte.
- CROZIER Michel et FRIEDBERG Ehrard (1977). *L'Acteur et le système*, Paris : Le Seuil.
- COURPASSON David (2000). *L'Action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris : PUF.
- DEJOURS Christophe (1998). *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris : Le Seuil.
- EHRENBERG Alain (1998). *La Fatigue d'être soi. Dépression et société*, Paris : Odile Jacob.
- ERALY Alain (1994). « L'usage de la psychologie dans le management : l'inflation de la réflexivité professionnelle », in BOUILLOUD Jean-Philippe et LECUYER Bernard-Pierre (dir.). *L'Invention de la gestion. Histoire et pratiques*, Paris : L'Harmattan, pp. 135-162.
- FLORIS Bernard (2010). « Le management par la menace », in LEDUN Marin et FONT LE BRET Brigitte. *Pendant qu'ils comptent les morts*, Paris : La Tengo.
- FOUCAULT Michel (1975). *Surveiller et punir*, Paris : Gallimard.
- FOUCAULT Michel (1994). *Dits et Écrits*, t. 4, Paris : Gallimard.
- FOUCAULT Michel (2015). *Qu'est-ce que la critique ?*, Paris : Vrin.
- GILCHRIST-PETTY Eletra et LONG Shawn D. (2016). *Context of the Dark Side of Communication*, Oxford : Peter Lang Publishing.
- GEORGE Éric et BONNEVILLE Luc (2011). « Les approches critiques », in GROSJEAN Sylvie et BONNEVILLE Luc (dir.). *La Communication organisationnelle. Approches, processus, enjeux*. St Denis : Chenelière education.
- HONNETH Axel et VOIROL Olivier (2006). « La théorie critique de l'école de Francfort et la théorie de la reconnaissance », in HONNETH Axel (éd.). *La Société du mépris. Vers une nouvelle théorie critique*, Paris : La Découverte.
- LORDON Frédéric (2013). *La Société des affects. Pour un structuralisme des passions*, Paris : Le Seuil.
- LINHART Danièle (2017). « Imaginer un salariat sans subordination », *Le Monde diplomatique*, juillet, pp. 20-21.
- LINHART Danièle (2015). *La Comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la surhumanisation managériale*, Toulouse : Erès.
- LINSTEAD Stephen, MARECHAL Garance et GRIFFIN Ricky W. (2014). « Theorizing and researching the dark side of organization », *Organization studies*, vol. 35(2), pp. 165-188.
- MARTUCCELLI Danilo (2004). « Figures de la domination », *Revue française de Sociologie*, 45-3, pp. 469-497.
- SPITZBERG Brian H. et CUPACH William R. (2007). *The Dark Side of Interpersonal Communication*, Abingdon-on-Thames : Routledge.
- VOIROL Olivier (2001). « Communication et domination dans le travail. Considérations à partir du cas d'une entreprise industrielle en Suisse », in TERRIER Jean et

POLTIER Hugues (dir.), *Vers de nouvelles dominations dans le travail ?*, Lausanne : Jacques Scherrer Éditeur, pp. 75-86.

VOIROL Olivier (2017). « Idéologie : concept culturaliste et concept critique », *Actuel Marx*, n° 43, pp. 62-79.

WEBER Max (2013). *La Domination*, Paris : La Découverte.



## **Conclusion**

### **Vers une théorie critique de l'obscur dans les organisations**

*Gino GRAMACCIA*

#### **Résumé**

Les acteurs à l'origine de l'incivilité, du harcèlement, du mépris, de la mauvaise foi, du mensonge, des pratiques malveillantes dans les organisations ont pour particularité première, évidente, et bien évidemment paradoxale, de passer sous silence leur responsabilité dans l'engendrement de ces souffrances, sous couvert d'une légitimité toujours clairement affichée. Les stratèges de l'ombre, les porteurs du masque de l'implicite, doivent être nécessairement interpellés comme tels par les communautés préoccupées de mettre justement en lumière les conditions d'une éthique communicationnelle. C'est, selon nous, tout le sens d'une théorie critique de l'obscur dans les organisations, clairement mise en perspective par les auteur-e-s de l'ouvrage.

Mots-clés : malveillance au travail, pirates de l'obscur, ubérisation, médiation, éthique communicationnelle, hacktivism, cosmopolitisme.

#### **Abstract**

The primary, obvious and of course paradoxical feature of the actors behind incivility, harassment, contempt, bad faith, lies and malicious practices in organizations is to ignore their responsibility in the generation of such suffering, under the cover of a legitimacy always clearly displayed. Shadow strategists, the bearers of the mask of implicit, must necessarily be called upon as such by the communities concerned to precisely highlight the conditions of a communication ethic. It is, in our view, the whole meaning of a critical theory of the obscure in organizations, clearly put into perspective by the authors of the book.

Keywords: malicious behavior at work, pirates of the dark, uberization, mediation, communication ethics, hacktivism, cosmopolitanism.



Pour explorer la sphère obscure des mondes organisés, on peut être tenté de jouer sur les mots : quel éclairage faut-il fournir pour détecter, déceler, dévoiler, démasquer, voire décrypter les causes multiples de la malveillance au travail, autrement dit ces procédés de l'ombre dont les acteurs, ou pour mieux dire, les instigateurs, ne manquent jamais d'arguments pour les justifier ? Comment briser les formes complexes, parfois complices, parfois subies, des incivilités, du harcèlement, du mépris, du mensonge ? La forme première de la riposte est l'interpellation : les individus conscients d'être victimes, réclament auprès des « fauteurs de trouble », leur statut d'interlocuteur. Une théorie critique du côté sombre des organisations doit mettre en évidence la force revendicative des formes multiples de l'interpellation : le questionnement anxieux, la demande d'explication, voire la sommation. Les auteur-e-s de l'ouvrage auront démontré, dans leurs contributions, que l'obscur résulte de la déconstruction stratégique et discriminatoire, par certains collectifs d'acteurs, des contextes favorables à une politique de la médiation.

Notre synthèse s'appuie sur les avancées théoriques développées par les auteur-e-s de l'ouvrage. D'où cette ambition qu'ils nous invitent à partager : les pistes explorées annoncent clairement, au-delà de leur diversité à la fois empirique, analytique et théorique, l'opportunité d'un programme de recherche visant à mettre en cohérence les orientations théoriques dédiées à la question de l'éthique communicationnelle dans les organisations.

### **Le récit sur le harcèlement moral : la dystopie**

Le pouvoir blessant de l'injure est précisément lié à l'absence, toujours ressentie comme telle par la victime, d'arguments susceptibles de la justifier. « Être blessé par un discours, c'est souffrir d'une absence de contexte, c'est ne pas savoir où l'on est », dit Judith Butler (2017). Virginie Althaus, Sarah Colé et Odile Camus ont raison de rappeler, dans leur contribution, que la violence du langage harceleur est directement liée au présent de son énonciation. Leur enquête sur le harcèlement au travail met précisément l'accent sur la forme narrative qu'emploie la victime pour dire l'instant de l'agression. C'est le cas d'Isabelle (extrait de l'entretien d'enquête) : « *Tous les jours ou quasiment tous les jours c'était une réflexion, ou d'ordre sexuel ou j'avais mal dormi c'est parce que j'avais euh...* ». L'angle obscur de cette violence verbale s'explique par son caractère implicitement désigné comme équivoque. Dans un sens plus précis, on pourrait parler d'amphibologie, autrement dit d'une figure de style qui rend son interprétation indécidable. Deux sens sont possibles : le locuteur est-il sérieux ? Ou simplement ironique ? Au caractère indécidable de ces propos s'ajoute, pour la victime, la question de savoir s'il faut ou non répliquer, ou encore, ce qui est le cas de l'exemple cité, s'il faut en faire le récit auprès d'autres collègues. Au final, et c'est le défi que soulève cette amphibologie verbale, il faut la transformer en récit sombre à la seule fin de l'instituer en anathème. Ce récit, nous proposons de l'appeler dystopie. Cette utopie « inversée » s'infiltr

dans les confidences, dans les propos de couloirs, dans tout ce qui fait secrètement polémique à l'insu des auteurs jugés responsables du harcèlement.

Que dire alors de l'incivilité numérique, et plus précisément des stéréotypes cruels dont sont victimes les femmes en milieu universitaire ? Pour Elizabeth Gardère et Marianne Alex, la violence des stéréotypes sexistes, à la différence des effets allusifs du harcèlement moral, fait l'économie de l'implicite : ces stéréotypes, explicitement agressifs et discriminatoires, s'affichent en toute clarté sur les posts du Tumblr « Paye Ta Fac ». Leurs énonciateurs jouent sur le pouvoir d'évidence qu'autorise ce « fac-similé » d'espace public que constitue cette plate-forme de blogs. Dès lors le côté sombre de telles pratiques est repérable dans cette forme mimétique d'appropriation des conventions d'usage de l'espace public.

### **L'injonction à être heureux au travail**

En préconisant diverses méthodes pour être heureux au travail, un courant dit « moderniste » (Le Goff, 1996) du management aura largement pris la mesure de ces dangers « dystopiques » pour le moral des salariés. Dans leur contribution, Isabelle Comtet et Agnès Vandevelde-Rougale font précisément la critique d'un idéalisme managérial visant à promouvoir un idéal-type d'individu, ou encore, pour Isabelle Comtet, citant Martin Seligman, une « psychologie positive » (Seligman, 2000). Voilà qui impose à l'individu au travail le pouvoir coercitif de normes comportementales l'incitant, qu'il le veuille ou non (pour le dire avec une note d'humour), à être individuellement heureux, autrement dit, autonome, responsable, agile, flexible... , quel que soit son contexte collectif au sein de l'organisation. Comme le précise Isabelle Comtet, « L'identité de l'acteur professionnel s'édifie non par l'appartenance à un groupe social mais en se fondant sur le portrait (robot ?) imaginé par l'organisation. Dès lors, la dimension sociale s'efface ».

La contribution de Maëlle Crosse et Didier Paquelin, à propos des incitations à l'innovation et à la transformation pédagogiques au sein de l'institution universitaire, s'inscrit dans ce registre critique. Le discours incitatif, voire injonctif, porte le masque de l'excellence comme visée normative et unanime. Les auteurs, citant Granget (2009) soulignent que « l'injonction qui semble émaner de la communication institutionnelle pourrait traduire la logique de prescription d'« excellence » dans laquelle l'institution s'inscrit malgré elle ». Le côté sombre de l'injonction à l'excellence porte sur le déni des capacités des individus, autrement dit de leur liberté pour s'engager dans un projet d'innovation en fonction de leur potentiel et désir d'agir.

### **À propos d'ubérisation**

« La Cour de cassation a reconnu [le mercredi 4 mars 2020] le statut de salarié à un chauffeur de la multinationale », titre le journal *Libération* du

4 mars 2020<sup>1</sup>. Cette décision de justice ne manquera pas de faire jurisprudence. Les conditions dans lesquelles sont « employés » les chauffeurs d'Uber font aujourd'hui l'objet de vives controverses judiciaires, publiques, médiatiques et politiques dans plusieurs pays. Les zones d'ombre de la plateforme sont, en l'occurrence, des zones de silence : rien n'est dit sur le statut précaire des chauffeurs indépendants dits « autoentrepreneurs ». Ce qui en est dit prend, au contraire, le masque rhétorique d'un discours managérial louant les vertus d'un individu autonome, libre, flexible<sup>2</sup>, ce qui a pour effet de réduire le chauffeur à sa seule fonction de service. Sur la question du masque, Thomas Heller souligne « que la communication masque d'autant mieux son rapport au pouvoir qu'elle fait l'objet de nombreux discours de justification, notamment par les professionnels du domaine (il suffit de consulter les sites de ceux-ci), qui s'attachent à nouer l'activité à des idéaux humanistes ». La visée stratégique est simple : il s'agit (jouons sur les mots) de déconnecter la plateforme de toute obligation contractuelle liée au Droit du travail. L'ubérisation se résume à la numérisation des tâches dans l'instant, « en temps réel », dans un univers non social, privant l'individu dit « autonome » de tout support identitaire, d'altérité sociale, de toutes les formes symboliques liées à la reconnaissance...

La question de la dignité est alors posée : construire, maintenir, consolider sa dignité au travail suppose d'inscrire l'individu dans une temporalité longue, stable, mesurable. La dignité est ce statut symbolique qui porte la marque de la reconnaissance, de la créativité, de l'autonomie. Les travailleurs fragiles, précaires ou, pour reprendre la notion de Marie-Pier Claveau et Kristie McAllum, atypiques, qui échappent aux privilèges symboliques du temps long au travail, n'auraient d'autre visibilité que celle d'une ombre furtive, simplement repérée, mais jamais ou à peine identifiée ou reconnue.

## La communication entre pragmatique et éthique

Précisément, les discours de justification ne portent-ils pas la marque rhétorique de la communication pour la promotion de la responsabilité sociale des entreprises ? Cette question, soulevée par Øyvind Ihlen, donne la part belle au dialogue, à la médiation multipartenaires et, en définitive, au débat public, l'important étant d'impliquer, de rapprocher ce qu'en l'occurrence l'auteur appelle des parties prenantes : « Le dialogue centré sur la RSE doit impliquer de multiples parties prenantes et la réponse aux attentes exprimées doit se faire de manière constructive. En parallèle, il est intéressant de se

1. Journal *Libération*, jeudi 5 mars 2020. « Uber en bout de courses ? », p. 2-4.

2. Thibault Le Texier rappelle à juste titre que « jusqu'au milieu des années 70, les théoriciens du management les plus progressistes ont promu l'aspect *politique* de la démocratie d'entreprise (participation aux décisions, promotion de l'égalité, contrôle de l'autorité). Depuis les années 80, c'est surtout son aspect *existentiel* qui est mis en avant (autonomie, épanouissement, réalisation de soi » (2018 : 71).

rappeler que les frictions et les désaccords peuvent être productifs, mais aussi que le format du dialogue n'élimine pas la différence de pouvoir ni les conflits d'intérêts ».

Le statut donné à la rhétorique dans leur contribution est celui de son pouvoir discursif de médiation, dans des contextes où sont rapprochés ce qu'il serait plus juste d'appeler des antagonistes contraints au débat public. Dès lors, les antagonistes seraient conduits à reconnaître, à propos de la RSE, la part incontournable et toujours déjà vérifiable de l'ombre jusqu'à mettre en lumière – ce qui est l'objectif – les facteurs de risques pour nos sociétés, pour l'environnement et la planète. Ce qui nous amènerait, comme le suggère Firmin Bourba, à propos de la rhétorique publicitaire, à « questionner la nature éthique de la publicité elle-même. Peut-être est-ce par sa nature même que la publicité est éthiquement suspecte : une technique qui a pour but de persuader en recourant à des demi-vérités, en se livrant à la manipulation, peut-elle être éthique ? ».

À propos d'éthique de la communication, Christelle Sukadi démontre clairement, à propos des universités africaines, que l'innovation technologique favorise les jeux de pouvoir, renforce les parts d'ombre et compromet les enjeux de l'innovation sociale, économique, politique au sein de ces organisations. À propos de la communication externe d'un Parc naturel régional, Émilie Kohlmann s'interroge sur les ambiguïtés et les dissonances susceptibles de faire débat dans les usages institutionnels de la communication. Comment la communication des organisations peut-elle échapper à ce dualisme constitutif d'une doctrine opposant deux principes idéalistes : un pragmatisme comme philosophie de l'utile dans des contextes où des professionnels sont contraints à l'efficacité (William, 2011) quelles que soient les parts d'ombre liées aux visées stratégiques, et une vision consensuelle des échanges et des objectifs à atteindre, sans conflit et en toute transparence ? Pour Émilie Kohlmann, la « "vraie" communication [doit relever] de registres supportables : la sensibilisation, l'échange et la médiation », autrement dit, pour rejoindre Øyvind Ihlen sur ce point, se fonder sur les conditions contractuelles d'un dialogue, dans le but, prioritaire et préventif, de sensibiliser les acteurs engagés et impliqués dans un projet aux risques liés aux stratégies de l'implicite, aux calculs d'intérêt, aux jeux de pouvoir...

### **Le cas des hackers**

Le cas des hackers, tel que l'examinent Marlène Dulaurans et Jean-Christophe Fedherbe à propos de la cyber-délinquance, soulève cet étrange paradoxe : ces militants de l'ombre, ces cyber-justiciers restaurent une forme de justice. « S'éloignant des circuits classiques du militantisme, aucune structuration hiérarchique ne s'y distingue, aucun porte-parole n'est identifié, seuls les forums de discussion fermés sur le *darknet* permettent de coaliser cette nébuleuse anarchique », précisent les auteurs. Anonymes, les hackers œuvrent

dans l'ombre pour mieux mettre en lumière les activités des cybercriminels. Les hackers seraient donc à l'origine d'actions militantes à l'échelle mondiale, progressant en mode anonyme pour mettre en lumière les pratiques multiples du piratage et, comme le précisent les auteur-e-s « pour lutter contre la censure et pour le respect des principes fondamentaux de neutralité que prône Internet ».

## Conclusion

Comment une politique de l'éthique communicationnelle peut-elle interpellier une théorie critique du côté obscur des organisations ? Les zones d'ombre dans les mondes organisationnels sont celles engendrées par les stratégies de l'implicite, sous le couvert, toujours explicitement argumenté, d'une cause qu'ils déclarent juste. Ce qui reste dans l'ombre, c'est le calcul dont le caractère explicite ne concerne que les stratégies dont la priorité est de gérer les risques à leur profit. Les certitudes acquises ont pour eux l'intérêt de renforcer leur pouvoir d'agir et de faire valoir, auprès des publics adeptes, leur parti pris éthique. Leur argumentaire s'installe, auprès des communautés concernées, comme un discours de référence énoncé comme incontestable, irréfutable. Dès lors, le masque de l'implicite prend la forme d'un discours performatif dont la résonance institutionnelle, symbolique, publique est *a priori* toujours acquise, même en dépit des désaccords, des polémiques ou des conflits qu'elle peut provoquer en dehors de leur cercle. Au fond, dans la logique des stratégies de l'implicite, seul compte la visibilité, de ce qui, à court terme, peut être validé en raison du pouvoir performatif du discours qui l'affirme. Dans les exemples que nous avons repris, à la suite des auteur-e-s, à savoir, par exemple, l'injonction, le harcèlement, l'ubérisation, la rhétorique publicitaire, l'usage du « code » performatif, pour reprendre le terme de Derrida (1990 cité par Butler, 2017 : 86), intervient comme une manière de faire symétrie, ou faire jeu égal, dans les rapports qui opposent les énonciateurs et les énonciataires dans le cas de querelles ou de conflits violents. Une théorie critique de l'obscur doit précisément mettre en évidence ces pratiques manipulatrices de légitimation dont la finalité est de consolider les sphères de pouvoir et d'intérêt, dans l'indifférence des menaces qui pèsent, à plus ou moins long terme, sur nos sociétés mondialisées.

Au-delà des jeux d'ombre et de lumière, des jeux et des effets de discours, il faut prendre la mesure des enjeux interdisciplinaires, politiques et scientifiques d'une éthique étendue de la communication. Cette extension porte sur ce qu'il est convenu d'appeler les éthiques appliquées (Dortier, 2013 : 235) : de l'éthique professionnelle à l'éthique environnementale, c'est la portée d'un éclairage critique cosmopolite qui prévaut aujourd'hui. À l'horizon visible des stratégies politiques, il faut substituer une « optique cosmopolitique », pour reprendre l'expression célèbre d'Ulrich Beck, qui « suppose une sensibilité au monde, à un monde sans frontières, c'est-à-dire un regard quotidien, historiquement vrai, réflexif... », « Un regard qui ne pointe pas

seulement la « déchirure », mais aussi la possibilité de créer notre propre vie, et notre façon de vivre ensemble dans une situation de mélange culturel » (Beck, 2006, note en 4<sup>ème</sup> de couverture). Autrement dit les facteurs contemporains de l'anomie sociale (une notion que ne désavouerait pas Durkheim) doivent être débattus à l'échelle d'un questionnement cosmopolitique. L'exemple très contemporain du phénomène hacker mérite une attention toute particulière : une utopie de l'ombre portée par des communautés numériques, ingénieuses, anonymes et bienveillantes, signale l'émergence d'une éthique cosmopolite, transculturelle, interdisciplinaire, interprofessionnelle et, dans une certaine mesure, communautaire. À la stratégie perverse des pirates masqués de l'obscur, s'oppose, celle, militante, des « hacktivistes » anonymes-e.

### Références bibliographiques

- ALTHAUS Virginie, COLÉ Sarah, CAMUS Odile (2020). « Le harcèlement dans les organisations : trauma et résilience dans les récits de victimes », in CARAYOL V., LEPINE V., MORILLON L. (dir.), *Le Côté obscur de la communication des organisations*, Pessac : MSHA, pp. 83-105.
- BECK Ulrich (1986). *La Société du risque*, Paris : Flammarion.
- BECK Ulrich (2003). *Pouvoir et contre-pouvoir à l'ère de la mondialisation*, Paris : Alto Aubier.
- BECK Ulrich (2006). *Qu'est-ce que le cosmopolitisme ?*, Paris : Alto Aubier.
- BUTLER Judith (2017). *Le Pouvoir des mots. Discours de haine et politique du performatif*, Paris : Éditions Amsterdam (éd. originale en anglais, Routledge, 1997), traduit par Charlotte Nordmann.
- CAILLÉ Alain (2003). *Critique de la raison utilitaire. Manifeste du MAUS*, Paris : La Découverte (1<sup>ère</sup> éd. 1989).
- CLAVEAU Marie-Pier, McALLUM Kirstie (2020). « Mettre sa dignité en pause ? La dignité au travail chez les employés atypiques », in CARAYOL V., LEPINE V., MORILLON L. (dir.), *Le Côté obscur de la communication des organisations*, Pessac : MSHA, pp. 107-120.
- COMTET Isabelle (2020). L'identité professionnelle mise à mal par le changement numérique perpétuel dans l'organisation. L'agilité forcée comme panacée ? », in CARAYOL V., LEPINE V., MORILLON L. (dir.), *Le Côté obscur de la communication des organisations*, Pessac : MSHA, pp. 185-198.
- CROSSE Maëlle, PAQUELIN Didier (2020). « Mise en œuvre d'une stratégie de transformation pédagogique au sein d'une université : analyse de l'ambiguïté et des non-dits dans la communication organisationnelle », in CARAYOL V., LEPINE V., MORILLON L. (dir.), *Le Côté obscur de la communication des organisations*, Pessac : MSHA, pp. 65-79.
- DERRIDA Jacques (1990). « Signature, événement, contexte », *Limited Inc.*, Galilée, pp. 45-46.
- DORTIER Jean-François (dir.) (2013). *Le Dictionnaire des Sciences sociales*, Auxerre : Éditions Sciences Humaines.

- DULAURANS Marlène, FEDHERBE Jean-Christophe (2020). « *Darknet et cybercriminalité : le hacking au secours des organisations* », in CARAYOL V., LEPINE V., MORILLON L. (dir.), *Le Côté obscur de la communication des organisations*, Pessac : MSHA, pp. 199-210.
- GARDÈRE Elizabeth, ALEX Marianne (2020). « L'incivilité numérique, menaces stéréotypées et risques genrés », in CARAYOL V., LEPINE V., MORILLON L. (dir.), *Le Côté obscur de la communication des organisations*, Pessac : MSHA, pp. 137-154.
- GOUBA Firmin (2020), « L'éthique et la communication publicitaire : mensonge et manipulation comme facteurs de persuasion des consommateurs », in CARAYOL V., LEPINE V., MORILLON L. (dir.), *Le Côté obscur de la communication des organisations*, Pessac : MSHA, pp. 155-168.
- GRANGET Lucia (2009). « Les universités en quête de prestige dans le grand jeu de la concurrence : le rôle de la communication marketing et l'impact des palmarès », *Communication et organisation*, n° 35. En ligne : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/793>.
- HELLER Thomas (2020), « Cette obscure clarté qui tombe de la communication », in CARAYOL V., LEPINE V., MORILLON L. (dir.), *Le Côté obscur de la communication des organisations*, Pessac : MSHA, pp. 211-225.
- IHLEN Øyvind (2020). « Le côté obscur de la communication dans la RSE », in CARAYOL V., LEPINE V., MORILLON L. (dir.), *Le Côté obscur de la communication des organisations*, Pessac : MSHA, pp. 171-183.
- JAMES William (2011). *Le Pragmatisme*, Paris : Flammarion (1<sup>ère</sup> éd. 1907).
- KERBRAT-ORECCHIONI Catherine (1986). *L'Implicite*, Paris : Armand Colin.
- KOHLMANN Émilie (2020). « Un rapport ambigu au recours à la communication externe : dissonances des registres de valeurs chez des professionnels de la protection de la nature », in CARAYOL V., LEPINE V., MORILLON L. (dir.), *Le Côté obscur de la communication des organisations*, Pessac : MSHA, pp. 37-50.
- LE GOFF Jean-Pierre (1996). *Les Illusions du management. Pour le retour du bon sens*, Paris : La Découverte (réédité en 2000).
- LE TEXIER Thibault (2018). « Le management est-il anti-démocratique ? », *Esprit*, « Démocratiser l'entreprise », mars, n° 442, pp. 64-74.
- LALLEMENT Michel (2015). *L'Âge du faire*, Paris : Le Seuil.
- MORDILLAT Gérard, ROTHE Bertrand (2019). *Les Lois du capital*, Paris : Le Seuil/Arte Éditions.
- SELIGMAN Martin (2000). « Manifeste introductif à la psychologie positive ».
- SUKADI MANGWA Christelle (2020). « Modernisation et gouvernance universitaire : Analyse critique de l'implémentation d'un logiciel de gestion académique par le prisme du discours de lutte contre la corruption », in CARAYOL V., LEPINE V., MORILLON L. (dir.), *Le Côté obscur de la communication des organisations*, Pessac : MSHA, pp. 121-136.
- VANDEVELDE-ROUGALE Agnès (2020). « L'ombre portée par le discours managérial : ambivalence discursive et fragilisation subjective », in CARAYOL V., LEPINE V., MORILLON L. (dir.), *Le Côté obscur de la communication des organisations*, Pessac : MSHA, pp. 23-36.

MAISON DES SCIENCES DE L'HOMME D'AQUITAINE  
Domaine Universitaire - 10 Esplanade des Antilles  
33607 Pessac Cedex  
Tél. 05 56 84 45 72 - Fax 05 56 84 68 10  
<http://www.msha.fr>

***Code publication P452***

Achévé d'imprimer en juin 2020  
Sur les presses de l'imprimerie Aquiprint  
Imprimé en France



