



**HAL**  
open science

## Organisation, communication et peur de l'autre

Valérie Larroche, Olivier Dupont

► **To cite this version:**

Valérie Larroche, Olivier Dupont. Organisation, communication et peur de l'autre. Colloque international " la peur de l'autre ", Université Paris Sorbonne Abou Dhabi, Mar 2009, Abou Dhabi, Émirats arabes unis. hal-03980245

**HAL Id: hal-03980245**

**<https://hal.science/hal-03980245>**

Submitted on 9 Feb 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

## Organisation, communication et peur de l'autre

Olivier DUPONT, Valérie LARROCHE, maîtres de conférences en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Lyon 3, Laboratoire Elico, Axe Communication et Organisation

L'individu vit dans un monde social où il expérimente à la fois l'incertitude qui lui inspire la peur, et la sécurité qui l'apaise. Cette incertitude est alimentée par les aléas de l'environnement mais aussi par les comportements de l'autre, qui est ressenti le plus souvent, non comme un alter ego rassurant (Ricoeur), mais comme un inconnu, un étranger ou un ennemi potentiel. Cet autre peut même être fantasmé comme l'illustre la figure du revenant chez Maupassant. Lorsque l'individu perçoit en l'autre une menace, la relation se caractérise souvent par la distance. Dans les nombreux cas où l'établissement d'une coopération est nécessaire voire vitale, pour modifier cette situation inconfortable et diminuer la peur, l'acteur social peut chercher à établir une relation plus rassurante en l'assoyant sur l'intime, la confiance ou même simplement le contrat, ce qui produit de la proximité. Il peut aussi s'engager dans le conflit et chercher à inspirer lui aussi la peur, réduisant par la même la sienne ; mais cela conduit à maintenir la distance avec un autre souvent fantasmé voire à établir une relation de pouvoir destructrice avec un autre déshumanisé tel que l'explique la dialectique hégélienne du maître et de l'esclave. Certaines structures sociales, comme la famille, la tribu, le marché sont caractéristiques de la recherche de proximité et procurent des sentiments de confiance (Ogien & Quéré) et de sécurité. En considérant l'activité économique de l'homme, c'est aussi le cas de ce que l'on appelle l'organisation. On peut la définir comme étant à la fois un processus destiné à créer de l'ordre et une structure produite par ce processus. De fait, elle rapproche des individus en vue d'accomplir collectivement un certain nombre d'objectifs sociaux ou économiques. Basée sur des activités répétitives voire routinières, elle concourt à développer la confiance et semble donc avoir, entre autres, vocation à lutter contre les peurs de l'autre.

Dans une première partie, nous nous attacherons à montrer que la peur de l'autre est présente dans l'organisation et ce en dépit de la propension qu'ont les entreprises et les organisations à occulter, refouler ou manipuler les sentiments.

Dans une seconde partie, c'est la rationalisation organisationnelle qui sera l'objet de notre attention, parce qu'elle opère une réduction sensible de la peur de l'autre.

Enfin, les troisièmes et quatrièmes parties permettront de montrer l'ambivalence concernant les utilisations de la peur, dans les discours institutionnels d'une part, et dans les relations intersubjectives d'autre part.

### **Peur de l'autre, et, peur de l'autre dans l'organisation**

La peur est un sentiment irrationnel, une émotion négative ressentie à la suite d'incertitudes activées, par des événements naturels imprévus (orage, tornade, irruption d'un volcan ...), par des perceptions (vue d'un précipice), par la réminiscence d'expériences passées (échec à un examen, hospitalisation mal vécue) ou bien par des comportements imprévisibles<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Dans un roman intitulé « La peur », Stephan Zweig décrit très bien la manière dont une pseudo-femme jalouse entreprend de persécuter sa rivale en adoptant un comportement très insécurisant pour celle-ci qui consiste à multiplier les apparitions impromptues

Lorsque l'on découvre un inconnu et que l'on a déjà fait l'expérience du conflit, la question que l'on se pose est de savoir si cet autre sera un allié qui renforcera notre confiance en nous ou s'il sera un rival qui alimentera nos appréhensions. Pour Luhmann, la vie n'est supportable que si l'on peut faire confiance, confiance qui constitue « un antidote aux sentiments d'effroi » (p.37). On relève en fait une ambivalence entre confiance et peur, l'une et l'autre ne pouvant pas être ressenties simultanément vis-à-vis d'un même objet, mais étant néanmoins susceptibles de se succéder très rapidement et pouvant même cohabiter au sein d'une même situation. La confiance participe à la construction de l'enveloppe sécuritaire nommée par Winnicott espace transitionnel, la peur est pour sa part le signe d'un changement déstabilisant dans les repères habituels.

L'ipséité de Ricoeur<sup>2</sup> implique une incertitude pour les individus vis-à-vis de leurs propres réactions. L'exemple d'un syndicaliste nous avouant, à sa surprise, ne pas avoir pu contrôler son désir de vengeance envers un collègue alors qu'il intervenait dans le cadre de son activité syndicale, est une bonne illustration de cette incertitude. En l'occurrence, chez notre enquêté, l'identité personnelle blessée et l'identité de syndicaliste porteur de certaines valeurs, sont entrées en contradiction rendant ses réactions imprévisibles pour lui-même (Larroche). Dès lors comment ne pas éprouver la peur en songeant aux réactions possibles des autres, quand on admet l'idée que l'on ne peut pas prévoir les siennes ?

En considérant maintenant plus particulièrement le contexte organisationnel, on observe bien que la peur y est omniprésente. Bourion évoque par exemple une vaste catégorie de situations professionnelles récurrentes où l'on peut observer ce sentiment : ce sont toutes les circonstances où l'individu sait qu'il va devoir affronter un collègue irascible quelle que soit d'ailleurs sa position hiérarchique. Mais au-delà, la peur est inhérente à toutes les situations où l'individu anticipe une dégradation de sa position, de son statut : être écarté, être muté, et a fortiori être licencié. De plus, l'inquiétude voire le stress apparaît aussi lorsque l'individu manque d'information, ne comprend pas le sens des avertissements ou n'est pas en mesure d'exécuter les consignes par manque de compétence.

Néanmoins, malgré cette omniprésence de la peur dans l'organisation, celle-ci est le plus souvent masquée. Le discours légitime sur l'organisation est celui des gestionnaires qui privilégient la rationalité et le calcul, ignorant l'expérience émotionnelle vécue par les travailleurs. L'exemple de Dejours (p. 150) concernant le secteur du bâtiment est éclairant : ni les comportements timorés, ni les discours sur l'effroi ne sont tolérés sur les chantiers car ils mettent en danger l'ensemble de l'équipe et l'identité du groupe fondée sur une valeur de courage. Paradoxalement, le recours à l'alcool est accepté car il apporte une protection contre la peur tout en respectant l'interdit d'en parler. Les individus sont donc amenés à refouler ce sentiment dans leur inconscient.

Jusqu'ici, nous avons essentiellement mis en avant les relations humaines où l'individu est physiquement confronté à l'autre. Dès qu'il s'agit de coopérer, les contacts sont d'ailleurs réguliers. Dejours qualifie ce monde de proximal, qu'il distingue du monde distal où se déploie une peur fictionnelle animant des figures d'un autre fantasmé (Soldini). Les actionnaires des grands groupes n'ont pas de connaissances véritables des individus qui travaillent dans les sociétés. Leur représentation est abstraite, faite de chiffres relatifs à la productivité et à la rentabilité de leurs placements en bourse. Cette méconnaissance, voire cette indifférence, les amène à prendre des décisions sans aucune considération pour les acteurs. Inversement, les employés n'ont qu'une vision imaginaire des actionnaires, et ne les perçoivent qu'à travers les médias et les stéréotypes qu'ils diffusent. Eu égard à la portée des décisions des actionnaires, leurs comportements hypothétiques alimentent les peurs de ces employés et participent à la construction de la figure d'un monstre froid (Esquenazi).

---

<sup>2</sup> Ricoeur mentionne deux identités pour un individu : la mêmété (identité immuable) et l'ipséité (identité changeante).

Cet être fantasmé peut aussi être construit à partir de faits et de personnes bien réelles. Ainsi, dans le contexte économique actuel, apparaissent des spécialistes des plans sociaux. Lorsqu'un cadre ayant réalisé un plan social dans une unité d'un groupe industriel arrive dans une autre, il déclenche une peur contagieuse alimentée par les conversations et la rumeur. Dans l'imaginaire, il se pare d'une figure du bourreau réveillant la peur ancestrale de l'exécuteur. Cet exemple nous est apparu de manière récurrente au cours de plusieurs entretiens dans différents groupes. Les peurs sociales et pas seulement individuelles qui émergent dans ce cas, sont des craintes liées aux positions sociales, aux rôles sociaux et à l'appartenance aux classes sociales. Ces sentiments sont renforcés par un ensemble d'événements qui constitue l'actualité des organisations : les stocks options et les parachutes dorés pour les uns, les licenciements et les contrôles des chômeurs de mauvaise volonté pour les autres.

En résumé, l'organisation évolue dans un environnement incertain et même si elle cherche à occulter la peur, cette dernière est présente dans les interactions, mais aussi sous la forme de figures fantasmées construites par les médias, les rumeurs et l'expérience de chacun.

Dans la partie suivante nous allons voir comment l'organisation réduit l'incertitude et semble créer un espace rationnel.

### **La rationalisation organisationnelle comme réduction des peurs**

La création d'une organisation est en soi une rationalisation qui réduit les incertitudes. En effet s'organiser, c'est forcément anticiper des classes de situations à venir, et se préparer à y faire face. On s'attend à devoir fabriquer des produits, traiter des dossiers, acheminer des commandes, rendre des services etc. Comme l'ont montré les théoriciens des coûts de transaction (Williamson, Coase), il s'agit à la fois, de regrouper des moyens, mais aussi de réduire les problèmes liés à l'aléa des transactions avec des agents éloignés et inconnus. Dans l'organisation l'interactant devient connu, régulier, ce qui peut alors permettre aux sentiments de confiance de se développer. Or ceux-ci sont à juste titre considérés comme un mécanisme de réduction du risque (Luhmann) qui instille un sentiment de sécurité propice au développement de la sociabilité. Dans l'organisation les acteurs développent également des savoirs individuels et collectifs qui leur donnent aussi confiance en eux-mêmes. Une organisation conduit ainsi à routiniser bon nombre d'actions qui sont alors exécutées tacitement et qui peuvent même donner lieu à des implémentations informatiques dans des outils comme les ERP (Enterprise Ressources Planning). Quoi de plus rassurant que des résultats ou des réalisations provenant de machines infaillibles ! Dans ces circonstances, chacun est condamné à se soumettre mentalement et techniquement à un mécanisme arbitrant les conflits potentiels, lequel mécanisme peut d'ailleurs à l'occasion, et en cas de dysfonctionnement, servir de bouc émissaire<sup>3</sup>. Un auteur comme Jean-Luc Bouillon a très bien montré les différentes phases d'incorporation machiniste (rationalisation de la circulation des informations, rationalisation des méthodes de travail avec les normes ISO, rationalisation des processus de mobilisation des connaissances) qui traduisent un développement constant de cette rationalisation. De fait certains théoriciens historiques de l'organisation (Barnard) s'inscrivent clairement dans le paradigme Hobbesien en expliquant que l'organisation est supérieure aux individus car fondée sur la logique qui manque à l'action individuelle et qu'elle permet donc, comme l'Etat moderne, d'amener les individus à la rationalité.

Mais au sein de l'organisation, lorsque l'on considère son fonctionnement au quotidien, la formalisation ne se manifeste pas que par la seule généralisation des traitements informatisés ayant valeur de vérité objectivée. Les règles explicitées (mesures de sécurité à

---

<sup>3</sup> Qui n'a pas entendu la phrase « c'est la faute à l'informatique, on ne peut pas faire autrement ».

prendre), les comportements normalisés (règlement interne, demandes de congés), les interactions prédéterminées (entretiens annuels d'évaluation) visent aussi à rationaliser les interactions et les relations intersubjectives. Les chercheurs qui se sont intéressés à l'analyse du fonctionnement bureaucratique des grandes organisations ont souligné les bénéfices de ces régulations pour protéger les individus de l'arbitraire du pouvoir et réduire les sentiments de peur qui y sont associés (Friedberg, Crozier, Perrow, Gouldner). La règle est aussi une protection face à la sanction ou au reproche. Et l'on peut se retourner vers le garant de la règle en cas de litige (le tribunal administratif dans la fonction publique par exemple). Le corollaire de la règle est en effet l'existence d'une instance de contrôle, et plusieurs enquêtés ont confirmé par leurs propos cette présence "représentée" de l'instance de contrôle : « pour être tranquille ... je fais mes heures, je mets en copie mes responsables ... ». Dans la bureaucratie, prototype de l'organisation rationnelle, on pourrait dire qu'à la peur s'oppose la preuve !

Pendant la rationalisation sécurisante des incertitudes par l'organisation ne suffit pas à en éliminer les sentiments de peur.

En premier lieu existe une incomplétude ontologique inhérente à cette rationalisation. De fait, la rationalité dans la prise de décision est limitée comme l'a montré Simon, et l'organisation est régulièrement confrontée à l'aléa, à l'imprévu, à la crise. Des situations d'urgence apparaissent régulièrement (Dupont & Lachaud), qui rendent caduques les routines, et nécessitent des actions incertaines et inconnues, associées à des émotions incontrôlables comme la peur. Par ailleurs, la complexité croissante des activités humaines et des intérêts en jeu aboutit régulièrement à des situations de double contrainte (Bateson) dont l'acteur peine à sortir et qui le plonge dans des sentiments de stress, de peur voire de dépression<sup>4</sup>.

En second lieu, des arguments forts pertinents sont avancés (Pavy, Enriquez) pour réfuter le caractère dominant d'une rationalité de l'organisation. Celle-ci est avant tout un lieu de conflit et de jouissance où le mensonge (Loquen) et la dissimulation des stratégies personnelles et des motivations sont la règle. Même les théories interactionnistes américaines insistant sur l'importance du sens commun (Weick) ne contredisent pas ces conclusions. La peur peut donc aussi bien être liée à la violence des relations interpersonnelles mensongères, qu'à la non reconnaissance par l'organisation de cette part d'irrationalité, ce qui ce faisant, réintroduit l'incertitude que l'on croyait évacuée.

Mais de la même manière que l'on peut calmer ou effrayer un enfant par la parole, dans l'organisation, à côté de l'action rationnelle, la production de discours a elle aussi des effets importants sur la peur.

### **La participation ambivalente des discours institutionnels à la réduction et à l'amplification des peurs**

Nous pouvons tout d'abord, considérer les discours produits par les instances énonciatives décisionnelles de l'organisation ou leurs porte-paroles (les managers).

Dans son essence, le discours correspond à une mise en mots, une mise en textes qui créent ou activent des représentations tout en instituant une mise à distance. Cette mise à distance peut atténuer les émotions. Lorsqu'un dirigeant manipule des chiffres dans un discours de stratégie économique, l'intensité émotionnelle est réduite. Certes l'inquiétude liée à leur destin personnel peut surgir chez les auditeurs, mais tant qu'ils ne sont pas désignés personnellement, elle reste diffuse. En général, les discours des dirigeants destinés au public des collaborateurs ont plutôt vocation à rassurer sur l'univers des possibles en évoquant un destin favorable accessible avec plus ou moins d'efforts et de sacrifices (Brion & Brousse).

---

<sup>4</sup> Un exemple très récent et récurrent dans bon nombre d'entreprises tient dans les exigences comminatoires de coopération et de partage adressées aux salariés alors que les modes d'évaluation demeurent exclusivement individuels dans les organisations (cf. A. d'Iribarne).

Lorsque seul un discours inquiétant voire dramatique peut être produit, les décideurs s'abstiennent souvent (réaction des salariés après une fermeture : « personne ne nous avait dit que la situation était si catastrophique ! »), et vont même parfois jusqu'à la fuite (déménagement d'une usine pendant un weekend). D'une manière générale, dans les discours officiels produits à destination de la communauté professionnelle, peu de dirigeants choisissent d'utiliser la peur qui pourrait s'avérer une peur panique, une peur contestataire ou revendicatrice.

On peut ainsi identifier une fonction sécurisante du discours (Alvesson) qui se déploie à travers la construction de situations d'énonciation. Beaucoup d'entre elles véhiculent une impression de contrôle portée par les leaders (Czarniawska-Jorges). Les réunions de présentation de la stratégie, d'explication des choix fournissent ainsi des interprétations logiques des événements. Dans ces circonstances, les discours produits peuvent sélectionner et oblitérer des faits. Ils peuvent même s'appuyer sur des mensonges (Dejours) voire sur la désignation de bouc-émissaires (Girard), souvent externes (le concurrent, l'Etat...). Cette fonction sécurisante est également réalisée à travers les situations d'énonciation officielles qui ont pour objet l'octroi de marques de reconnaissance aux différents collaborateurs (rituels de récompenses, de remise de décorations, de remerciements et félicitations,...).

A cette fonction sécurisante, se superpose une fonction anesthésiante qui, s'appuyant sur les discours des décideurs, est relayée par les instances de communication interne et la ligne hiérarchique des managers. Guattari a montré le caractère apaisant des ritournelles. Or on peut constater une présence importante de slogans, maximes, et de concepts flous (« fair process ») qui circulent dans les organisations, appréciés et repris, non pour le sens qu'ils donnent, mais pour la polysémie qu'ils permettent et la « musique » qu'ils produisent. La langue de bois analysée par Thom en considérant la société soviétique est tout aussi présente dans les organisations capitalistes (nominalisation, occultation des personnes réelles pour leur substituer des formules comme « l'entreprise pense que », occultation de mots (Mumby & Stohl) chargés de connotations négatives : mort, dépression...) en ayant pour fonction de désamorcer les inquiétudes mobilisatrices ou revendicatrices des salariés. Les référents que l'on trouve alors dans les discours sont des objets construits et non présents dans le monde réel. Cette fonction anesthésiante est également détectable dans les supports de communication non textuels élaborés par l'organisation ; elle peut ainsi être identifiée dans les analogies et métaphores visuelles sollicitées par les logos et les chartes graphiques.

Mais il existe aussi au sein des organisations, des productions discursives qui instrumentalisent la peur. C'est dans l'acte managérial qu'elles sont les plus présentes. Les périodes de crise et de changement organisationnel sont les plus propices à ce type de management (Dejours). Plus fréquent que la menace explicite, le sous-entendu a l'avantage de produire de l'incertitude et une peur vigilante. Il permet de dénier avoir énoncé une menace et nécessite souvent des phases de réassurance afin que le subordonné ne bascule pas dans une attitude dépressive. Mais ce type de management n'est pas toujours à la seule initiative d'un responsable exerçant avec contrôle son autorité. Il peut être inscrit dans l'organisation et dans son mode de fonctionnement. C'est le cas de l'organisation militaire où la peur est transmise tout au long de la ligne hiérarchique, ayant ainsi pour avantage d'être atténuée par sa transmission à l'échelon inférieur. D'ailleurs, des productions discursives collectives sous contrôle direct de la direction peuvent, elles-aussi, instrumentaliser la peur. Nous avons relevé plusieurs cas où des discours d'autocritique sont collectivement produits afin de stigmatiser les conduites de retraits et les erreurs, suscitant par la même une peur de l'humiliation publique destinée à décupler l'investissement des collaborateurs. C'est le cas rapporté par Valérie Brunel dans une grosse société de conseil (réunion hebdomadaire d'autocritique).

C'est aussi le cas, plus surprenant, qui nous a été relaté au cours d'un entretien, à propos d'une réunion directionnelle d'un grand groupe industriel<sup>5</sup>.

C'est donc bien un jeu avec la peur qui est souvent mis en place, rassurant le collectif lorsque des inquiétudes communes pourraient susciter des réactions peu contrôlables, mais ciblant l'individu dans sa relation avec l'autre (les réactions de son manager sur son devenir, l'amour-propre et la responsabilité vis-à-vis de ses pairs) afin d'obtenir un surcroît d'implication.

### **La communication intersubjective, un moyen de réduire la peur de l'autre ?**

En choisissant d'employer l'expression « communication intersubjective », plutôt que la formulation « communication interpersonnelle », nous nous intéressons à la part de la communication qui échappe à l'organisation et se déroule entre des individus qui échangent en tant que sujets et non pas simplement en tant qu'acteurs interprétant des rôles prédéfinis. Echanger sur les problèmes liés à la vie quotidienne, c'est reconnaître à l'autre le droit à une vie complète (Lichtenberger), ne se réduisant pas à sa fonction dans l'entreprise.

Quel que soit le lieu où elle se déroule, la communication intersubjective apparaît comme un remède efficace pour désamorcer les peurs. En effet lorsque l'on accepte de communiquer, de dialoguer (Habermas), on renonce à la violence et on installe l'autre comme un interlocuteur légitime. En outre, qui n'éprouve pas la peur d'un inconnu avant un premier contact, que ce soit en face à face ou par téléphone ? C'est principalement la peur d'un déni de reconnaissance, soit en l'occurrence, de ne pas être reconnu comme un interlocuteur digne d'intérêt, mais ce peut être aussi la peur du malentendu, de l'incompréhension mutuelle (Gumperz), peur d'autant plus présente qu'elle s'alimente dans l'expérience des situations vécues. D'ailleurs, on observe que cette peur disparaît lors des contacts suivants entre les mêmes interlocuteurs. Dans le monde de l'organisation comme dans d'autres (sphère politique, familiale, relations amoureuses ...), la communication intersubjective permet de préserver les faces (Goffman) et d'octroyer des marques d'attention, de respect et de reconnaissance (règles de politesse). C'est par cette communication que l'on peut aussi défusionner (de La Boétie) d'une secte ou d'un parti totalitaire, que l'on peut sortir du cercle vicieux d'un rapport familial névrotique (Watzlawick, Bateson). Dans le monde professionnel, les interviews de cadres dans différentes enquêtes confirment que la personnalisation des échanges amène à désamorcer la méfiance de l'autre. Gheorghiu et Moatty, ont montré l'importance pour les managers de parler de la vie privée en situation de stress. Dans une étude que nous avons récemment conduite, une interview est particulièrement révélatrice de la manière dont une jeune cadre a instauré des relations de confiance par une communication mobilisant systématiquement des arrières plans adaptés à chaque collaborateur (intérêt partagé pour le théâtre, mobilisation d'une culture musicale commune, écoute filiale des conseils de vie d'un vieux collaborateur...). C'est en suspendant provisoirement la différence de statut, que les sentiments de méfiance ont tendance à disparaître.

L'organisation semble avoir récemment pris conscience des bénéfices qu'elle peut tirer de la communication intersubjective pour désamorcer les peurs et amplifier la motivation des acteurs. Si par nature, elle ne peut prendre part directement à ce type de communication, elle peut la favoriser en mettant en place des politiques et des dispositifs adéquats. Les groupes internationaux recourent de plus en plus aux stages de formation interculturels ; ils cherchent également soit à faire naître, soit à identifier et accompagner les communautés de pratiques

---

<sup>5</sup> Les cadres supérieurs du groupe devaient préparer un récit analytique de trois de leurs succès et de trois de leurs échecs, afin que plusieurs d'entre eux tirés au sort, l'énoncent publiquement en présence du PDG.

(Wenger). Dans ces espaces, les salariés, en communiquant, apprennent à se connaître, à se comprendre, et développent des relations interpersonnelles. Le recours récent au coaching et à l'accompagnement des salariés dans diverses organisations, instaure des médiateurs de la communication intersubjective chargés de faciliter aussi bien la relation dialogique avec l'autre que constitue le surmoi social (Todorov), que la relation managériale de proximité afin que s'atténue le rapport de force et les peurs qui en découlent. De plus, au sein des organisations, on observe une circulation croissante de récits, morales, petites histoires. Or l'organisation n'est pas innocente dans cette circulation, car on peut identifier des politiques de production de récits (d'Almeida) ou de paraboles, que ce soit dans les instances énonciatrices légitimes (histoire du fondateur de l'organisation) ou dans le « haut management ». Ces énoncés ne sont cependant pas destinés à avoir une valeur performative immédiate et unique, ils sont destinés à alimenter les communications intersubjectives ultérieures, tout en les influençant dans des directions rassurantes mais aussi engageantes.

Pendant il est erroné de considérer la communication intersubjective comme un facteur univoque de réduction des peurs. Nous avons pu expliciter la dialectique d'un jeu avec la peur dans les productions discursives des instances décisionnelles de l'organisation, nous pouvons aussi identifier une instrumentalisation de la peur dans la communication intersubjective. Les échanges langagiers entre les membres de l'organisation sont également l'occasion de mensonges, de menaces implicites et explicites voire même de chantages. S'agit-il d'effets spontanés de la communication intersubjective validant le paradigme hobbesien de « l'homme loup pour l'homme » ? Nous n'avons ici aucunement les moyens de répondre à ce questionnement nécessitant à la fois moult analyses philosophiques et prises de recul idéologique. Ce qui peut être observé, c'est que la communication intersubjective est déformée par l'acte managérial fondé sur une relation de pouvoir asymétrique. La définition récente du harcèlement à l'initiative des pouvoirs publics et non des organisations elles-mêmes, montre que, dans les échanges quotidiens, la communication peut aussi porter humiliations, mépris et contraintes (Hirigoyen). Or ces comportements sont-ils uniquement à l'instigation de managers pervers (Casalegno, Roche), où ne traduisent-ils pas la mise en œuvre individuelle d'un management par la menace fort bien décrit par ailleurs par Dejours et Gaulejac ? Ne s'agit-il pas comme nous l'avons entendu à diverses reprises de « faire craquer un salarié » pour s'en débarrasser à moindre coût, le responsable étant alors apprécié pour son caractère de « tueur » et de « chef sans état d'âme » ? Instaurer une concurrence systématique entre les acteurs et des modes d'évaluation exclusivement individuels, c'est aussi agir indirectement sur les communications intersubjectives en instillant des sentiments de peur de l'autre. Mettre en place une culture de l'urgence où des situations d'échanges langagiers intersubjectifs sont prédéterminés, c'est exclure, du fait de la contrainte temporelle présentée comme vitale, les conversations apaisantes mais accessoires.

Enfin un phénomène nous semble exemplaire de la réintégration de la communication intersubjective dans une instrumentalisation globale des discours par l'organisation. Les changements importants (plan sociaux, fusion, acquisitions, ...) sont souvent annoncés d'une manière inquiétante par les directions d'entreprises sans pour autant délivrer des informations exhaustives et précises. Elles laissent délibérément un espace important pour le bouche à oreille et la propagation des rumeurs, mécanismes intersubjectifs qui diffusent et amplifient l'inquiétude. Le pire étant envisagé, les directions présentent alors des solutions qui l'écartent et qui sont accueillies avec soulagement, ce qui évite en grande partie des mouvements de révolte, de contestation, et bien sûr toute libre discussion.

En considérant les organisations actuelles, où l'efficacité et la confiance semblent les pivots de la doctrine, il s'avère que le sentiment de peur de l'autre, loin d'être la partie



résiduelle du paradigme de l'impossible complétude, constitue un élément indispensable d'une dialectique du pouvoir et du contrôle.

D'une part la peur de l'autre apparaît à l'organisation comme un outil efficace, pour maintenir l'émulation entre les acteurs, pour faire agir l'individu face à l'incertitude de son devenir, et aussi pour faire accepter les choix directionnels quand ils semblent rassurant vis-à-vis des anticipations suggérées.

D'autre part, elle s'attache également à rassurer, pour appuyer les coopérations, pour éviter la multiplication des sidérations et des dépressions et pour désamorcer les paniques contagieuses. Au-delà, la forte présence des fonctions sécurisantes et anesthésiantes montre également que les organisations prennent garde à ce que la peur de l'autre ne se réduise pas d'elle-même à leurs dépend. Elles doivent en effet se prémunir des mouvements de solidarité incontrôlables qui conduiraient à les désigner comme bouc-émissaire, et à en faire l'objet central de la contestation et de la révolte.

Néanmoins, si des limites existent, la dialectique d'un jeu avec la peur de l'autre nous semble incontestable. Elle s'appuie à la fois sur des mesures et des discours institutionnels, mais elle ne dédaigne pas aussi influencer les communications intersubjectives, ce qui, selon nous, confirme le fait que l'entreprise est davantage un lieu d'instrumentalisation que de réduction ou de refoulement des sentiments.

## **Bibliographie**

- Alvesson Mats, *Communication Power and Organisation*, De Gruyter, 1996.
- Almeida Nicole d', « Les organisations entre projets et récits », in Arlette Bouzon (dir.), *la communication organisationnelle en débat*, Paris, L'Harmattan, 2006.
- Barnard Chester, *The Functions of the Executive*, Cambridge Mass, 1938.
- Bateson Gregory, *Vers une écologie de l'esprit*, Paris, seuil, 2008, (Coll. Points essais).
- Bouillon Jean-Luc, « Du partage des savoirs à l'économie cognitive : quelles rationalisations informationnelles et communicationnelles », *Le partage des savoirs : logiques, contraintes et crises : actes du colloque / organisé par ERSICOM ; sous la direction de Jean-Paul Metzger*, Paris, L'Harmattan, 2004, p. 63-82.
- Bourion Christian, *La logique émotionnelle, interface entre bouleversements professionnels et évolutions personnelles*, Paris, Eska, 2<sup>ème</sup> éd., 2001.
- Brion Nathalie, Jean Brousse, *Mots pour maux, le discours des patrons français*, Paris, Descartes & cie, 2003, (Coll. Interfaces-économie).
- Brunel Valérie, *Les managers de l'âme*, Paris, La découverte, 2004, (Coll. Entreprise et Société).
- Casalegno Jean-Claude, « Souffrance au travail et névroses managériales : essai d'analyse clinique des pathologies du pouvoir », in *Cahier de Recherche du groupe ESC*, Clermont, 2007.
- Coase Ronald, «The Problem of Social Cost», *Journal of Law and Economics*, n°3, p.1, 1960.
- Courpasson David, *L'action contrainte, Organisations libérales et domination*, Paris, PUF, 2000.
- Crozier Michel, *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, 1971, (Coll. Points essais ; 28).
- Czarniawska-Jorges Barbara, *The three-Dimensional Organization*, Lund : Studentlitteratur, 1993.
- Dejours Christophe, *Souffrance en France – La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil, 2006, (Coll. Points essais).
- Dupont Olivier, Gérard Lachaud, « L'acteur, le groupe et l'institution. Dynamique individuelle et collective de l'urgence », *Sciences de la société : Urgence et Décision*, Presses universitaires du Mirail, n°44, mai 1998, p.43-62.

- Enriquez Eugène, *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer, 1997.
- Esquenazi Jean-Pierre (Coll.), *médias et culture*, numéro spécial : Fictions et figures du monstre, Paris, L'harmattan, mars 2008.
- Friedberg Erhard, *Le pouvoir et la règle : dynamique de l'action organisée*, Paris, Seuil 1993.
- Gaulejac Vincent de, *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement moral*, Paris, Seuil, 2004, (Coll. Economie humaine).
- Gheorghiu Mihăi Dinu, Frédéric Moatty, « Groupes sociaux et enjeux de la coopération au travail dans l'industrie », in *Changements organisationnels et relations au travail, Réseaux*, n°134, 2005, p.91-122.
- Girard René, *Le bouc émissaire*, Paris, Grasset, 1982.
- Goffman Erving, *Les rites d'interaction*, Paris, éd. De Minuit, 1974, (Coll. Le sens commun).
- Gouldner Alvin, *Patterns of Industrial Bureaucracy*, New York, Free Press, 1954.
- Guattari Félix, *Ritournelles*, Paris, Lume, 2007.
- Gumperz John, *Engager la conversation – Introduction à la sociolinguistique interactionnelle*, Paris, éd. De Minuit, 1989, (Coll. Le sens Commun).
- Habermas Jurgen, *De l'éthique de la discussion*, Paris, Flammarion, 2004, (Coll. Champs).
- Hegel Georg, *Phénoménologie de l'esprit*, Paris, Vrin, 2006, (Coll. Textes philosophiques).
- Hirigoyen Marie-France, *Le harcèlement moral dans la vie professionnelle, Démêler le vrai du faux*, Paris, Pocket, 2002.
- Hobbes Thomas, *Léviathan* (parties I, II, III et Appendice), Paris, Dalloz, 2004, (Coll. Oeuvres/ Thomas Hobbes).
- Iribarne Alain d', « Santé au travail et @entreprise : quand les transformations des normes de travail, d'emploi et de compétences, deviennent de nouvelles sources de maladies professionnelles » in Poltier H., Guenette A.M. et Henchoz A.M. (Ed.), *Travail et fragilisation mentale*, Lausanne, Ed. Payot, 2003, (Coll. Economie, organisation et humanité).
- La Boétie Etienne de, *Discours de la servitude volontaire*, Paris, Vrin, 2002, (Coll. Textes philosophiques).
- Larroche Valérie, « La vengeance dans les organisations », in P. Marillaud, R. Gauthier, *La vengeance et ses discours*, 26<sup>ème</sup> colloque d'Albi, *Langage et significations*, Toulouse, 2006, p. 315-322.
- Lichtenberg Yves, « Régulations et constitution des acteurs sociaux », in Gilbert de Terssac (Dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Paris, La découverte, 2003, p. 51-60.
- Loquen Luc, *Le mensonge dans l'entreprise*, Toulouse, Privat, 2003, (Coll. De la parole aux actes).
- Luhmann Niklas, *La confiance – Un mécanisme de réduction de la complexité sociale*, Paris, Economica, 2006, (Coll. Etudes Sociologiques).
- Maupassant Guy de, *La peur et autres contes fantastiques*, Paris, Petit classique Larousse, 1882, 2008, p. 41-48.
- Mumby Dennis, Cynthia Stohl, «Power and Discourse in Organization Studies : Absence and the Dialectic of Control», *Discourse and Society*, vol.2, n°3, 1991, p.313-322.
- Ogien Albert, Quéré Louis (dir.), *Les moments de la confiance – Connaissance, affects, engagements*, Paris, Economica, 2006, (Coll. Etudes sociologiques).
- Pavy Gérard, *Dirigeants, salariés les liaisons mensongères*, Paris, Ed. d'organisation, 2004.
- Perrow Charles, *Complex Organization. A Critical Essay*, New York, Mac Graw Hill, 1986.
- Ricoeur Paul, *Parcours de la reconnaissance,- Trois études*, Paris, Gallimard, 2005, (Coll. Points essais).
- Roche Loick, *Psychanalyse, sexualité et management*, Paris, L'Harmattan, 1995.

- Simon Herbert, *Models of Bounded Rationality*, Cambridge, Mass., MIT Press, 2 Vol., 1982.
- Soldini Fabienne, « La lecture du fantastique : terreurs littéraires, peurs sociales », *Belphégor*, vol. 3, n°2, 2004, disponible sur : <http://www.mmsh.univ-aix.fr/lames/soldini2004,%20lecture%20fantastique.doc>.
- Thom Françoise, *La langue de bois*, Paris, Julliard, 1987.
- Todorov Tzvetan, *Mikhaïl Bakhtine, Le principe dialogique*, Paris, Seuil, 1981, (Coll. Poétique).
- Watzlawick Paul, Janet Helmick Beavin, Don-D. Jackson, *Une logique de la communication*, Paris, Seuil, 1972.
- Weick Karl, « The Collapse of Sensemaking in Organizations : the Mann Gulch Disaster », *Administrative Science Quarterly*, 38 (4), p. 628-652, 1993.
- Wenger Etienne, *Communities of Practices, Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press, 1998.
- Williamson Olivier E., « Comparative Economic Organisation – The Analysis of Discrete Structural Alternatives », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, n°2, 1991, p. 269-296.
- Winnicott Donald-W, *Conversations ordinaires*, Paris, Gallimard, 2004, (Coll. Folio essais).
- Zweig Stefan, *La peur*, Paris, LGF, 2002, (Coll. Livre de poche).