

## La gestion des significations en milieu de travail. Analyse du contenu d'un journal d'entreprise



CHANTALE LAGACÉ

---

Les pratiques modernes d'encadrement de la main-d'œuvre donnent l'apparence d'un relâchement du contrôle formel. Mais ceci ne constitue peut-être qu'une « illusion d'optique » (Chaskiel, 1994), car dans les groupes au sein desquels s'exerce un relâchement du contrôle direct, d'autres mécanismes le remplacent. Les milieux où l'on attribue une plus grande autonomie aux travailleurs sont en effet ceux-là où les efforts des gestionnaires se tournent vers la recherche de l'adhésion idéologique des travailleurs aux objectifs définis par les directions, par l'intermédiaire de l'intériorisation des règles (Friedman, 1977, 1986 ; du Gay et Salaman, 1991 ; Le Goff, 1993). La liberté de parole (et d'action) qui est censée résulter de ces pratiques est — nécessairement — encadrée par un travail sur le langage, sur les significations. Pour du Gay et Salaman (1991), si la gestion moderniste a quelque spécificité, elle réside dans la transformation des cadres en « gestionnaires des significations ». C'est donc, entre autres, en accentuant la production de sens que l'on espère régir les rapports sociaux de production au sein des entreprises. La gestion moderniste se préoccupe également du sens comme d'une instance de coordination des activités. Mais, au-delà de cet aspect, nous pensons qu'il s'agit bien davantage de légitimer un régime industriel qui exige toujours plus et tend à moins offrir en contrepartie<sup>1</sup>.

Ce dont il s'agit ici, c'est de faire émerger dans l'entreprise des individus, des personnes acceptant les règles du jeu dominant à travers la recherche d'un accomplissement personnel et la concurrence avec les autres. Des individus intériorisant donc les intérêts et les contraintes de l'entreprise et capables, par loyauté et par compétence, d'œuvrer de façon solidaire dans des groupes à géométrie variable selon les besoins du moment. (Linhart, 1994, p. 92.)

Les pages qui suivent seront consacrées à la description et à l'analyse du contenu d'un journal patronal destiné aux employés d'une grande entreprise manufacturière. La première partie portera

---

1. Bendix (1974) a observé que les idéologies managériales successives correspondent à des problèmes d'autorité qui dépassent largement le cadre des relations en entreprise (légitimation de l'industrialisation, de l'ordre social qui en découle...). Nous pensons, sans en faire l'objet de cet article, que les pratiques modernistes visent, en partie au moins, des problèmes de cet ordre.

sur la démarche suivie aux fins de description du matériau. Nous en présenterons les résultats dans la deuxième partie. Notre analyse comporte trois parties. Les deux premières s'appuient directement sur nos observations et portent sur l'euphémisation des règles et la constitution symbolique des groupes. La troisième, quoique également appuyée par les résultats de la description, est davantage spéculative et traite de la constitution en non-acteurs des groupes syndicaux présents dans l'entreprise.

Notre travail est inspiré de motivations de deux ordres. D'abord, il existe des raisons d'ordre empirique à s'intéresser à un tel matériau. Malgré leur accroissement et le fait qu'ils s'inscrivent par excellence dans les nouvelles pratiques patronales (Ackers *et coll.*, 1992, Agnès et Durier, 1992, Office des ressources humaines du Québec, 1992), les journaux internes n'ont pas fait l'objet d'analyse sociologique systématique.

Mais, il y a des raisons d'ordre plus théorique. Premièrement, dans l'ordre de l'analyse des discours idéologiques, que les pratiques de gestion des significations soient efficaces ou non, il convient de s'interroger sur le rôle de ces discours dans les rapports de subordination. Ces pratiques impliquent que les gestionnaires prononcent à l'intention de la main-d'œuvre des discours vus comme susceptibles d'emporter l'adhésion. Nous posons le discours de la gestion comme un élément constitutif, et non seulement expressif, du rapport de subordination, en ce qu'il définit les acteurs de l'entreprise, de même que le monde du travail, et suggère des modèles d'action. Il s'agit donc d'analyser quels sont les contenus et les pratiques conçus par les gestionnaires comme susceptibles de provoquer l'adhésion. Ceci permet de comprendre la représentation que se font les gestionnaires de l'étendue de ce qu'ils peuvent dire (et consigner par écrit) et des limites qu'ils estiment ne pas pouvoir transgresser, donc de leur propre légitimité de parole. Le journal, tout en étant présenté comme le reflet de la vie en entreprise, est en fait une définition de la réalité, telle que conçue par la direction et telle qu'elle perçoit pouvoir la faire connaître à son public. En définissant le monde, entre autres par le biais du journal, les gestionnaires et les directeurs suggèrent du même coup certaines actions plutôt que d'autres et occultent certaines réalités pourtant vécues dans les entreprises. Le discours inscrit dans le journal ne pourrait donc être prononcé en toutes circonstances, ou par n'importe qui, quoiqu'il soit formulé en des termes le faisant apparaître comme universellement valide, condition de sa crédibilité.

Deuxièmement, dans l'ordre de l'analyse des nouvelles stratégies patronales, la littérature en gestion nous dit qu'il faut informer, communiquer, et ce d'abord pour une question de rentabilité : des employés plus épanouis travaillent mieux, les activités sont mieux coordonnées, les gestionnaires accroissent leur pouvoir parce qu'ils apprennent de leur subordonnés et les employés deviennent plus compétents et en possession d'information stratégique, ce qui augmente aussi leur pouvoir. Ensuite, dans un cadre de plus grande participation, les employés ont besoin de connaître des faits dont ils pouvaient se dispenser auparavant. Finalement, l'information a des visées démocratiques. Les entreprises, dit-on, ne peuvent plus être gérées de façon autoritaire, autocratique. L'analyse du contenu des journaux s'adressant à la main-d'œuvre permet d'observer dans quelle mesure les discours adressés à cette dernière correspondent ou non à la manière dont ils sont présentés.

Le journal d'entreprise s'adresse de façon uniforme à l'ensemble de la main-d'œuvre, contrairement à d'autres moyens de communication en milieu de travail (réunions, mémos...). Si le contenu s'adresse à tous, on peut penser, *a priori*, que les sujets abordés et les personnes représentées seront variés et traités de façon à ce que tous les acteurs puissent s'y retrouver ou s'y reconnaître. Nonobstant le fait que le journal s'adresse à toutes les personnes de l'entreprise, donc à une variété de personnes, tant en termes socio-professionnels qu'en termes socio-démographiques, il a une cible précise — l'ensemble des employés — et émane d'une source précise — le département des communications internes, dont le rôle est complémentaire au département de gestion des ressources humaines. C'est donc fondamentalement une relation de subordination qui lie les deux parties, ce qui ne saurait manquer de structurer le propos.

Nous ne visons pas à produire une analyse causale qui expliquerait pourquoi et comment les journaux sont apparus dans la gestion moderniste. Nous ne prétendons pas non plus à une descrip-

tion exhaustive des mécanismes de gestion employés dans l'entreprise dont nous étudions le journal. Il est tout à fait évident que les journaux d'entreprise ne sont pas les seuls moyens d'encadrement de la main-d'œuvre, qu'ils peuvent être en contradiction avec les autres pratiques et qu'une compréhension approfondie de leur rôle et de leur contenu exigerait la présentation de données plus complètes sur le milieu étudié<sup>2</sup>. Nous avons simplement souhaité ajouter à la compréhension des discours qui accompagnent, ou voire même constituent, ces pratiques et ce, en analysant un cas, en décrivant le contenu et la forme qu'ils prennent lorsqu'ils sont adressés à leur destinataire ultime : les employés dont la subordination est recherchée. Par le fait même, nous espérons contribuer à démontrer que dans un tel cadre, la suggestion implique nécessairement une contrainte et qu'il serait hasardeux d'opposer le contrôle direct et les autres formes d'encadrement (d'autant que leur coexistence n'est pas un phénomène nouveau).

## 1. DÉMARCHE EMPIRIQUE

### 1.1. PRÉSENTATION DU MATÉRIAU

Le journal analysé émane d'une grande entreprise manufacturière canadienne employant au total environ dix mille personnes en date de 1995. Au début des années 1990, l'entreprise a mis sur pied un programme quinquennal visant le réaménagement des installations, une réforme de l'administration en vue du contrôle plus efficace de la production et l'information des employés au sujet de la concurrence (argumentation axée sur la qualité des produits et la diligence dans l'exécution des tâches). La société propriétaire de l'entreprise a, pour sa part, instauré en 1994 un système de fabrication et d'organisation du travail étendu à l'ensemble des établissements sous sa gouverne. L'administration et la gestion sont néanmoins dites décentralisées : les divisions et secteurs de la corporation sont responsables des opérations et des profits.

Le secteur des communications internes est rattaché aux relations publiques, qui relèvent elles-mêmes de la vice-présidence. Le plan de communication considère le journal comme « le moteur des communications internes » et lui attribue comme rôle principal de fournir de l'information générale sur les programmes et sur l'entreprise. À l'exception des éditoriaux (qui sont le fait du rédacteur en chef avec approbation/correction de la direction), la rédaction du journal est dite indépendante de l'administration dont elle est salariée<sup>3</sup>.

Nous avons consulté tous les numéros du journal, de janvier 1989 jusqu'à juillet 1994, soit 23 numéros. Officiellement, la publication cherche à rejoindre « les employés et les retraités de [Entreprise] et leur famille ». Le journal est expédié au domicile des lecteurs potentiels. Son tirage s'établissait à 15 000 exemplaires en juillet 1995. Sa périodicité officielle est bimestrielle. Toutefois, il paraît de façon irrégulière, à raison de quatre ou cinq numéros par année<sup>4</sup>.

Typiquement, même si l'ordre peut varier, l'ensemble d'un numéro de huit pages du journal est structuré de la façon suivante. La première page est consacrée à l'annonce de grands projets ou d'événements exceptionnels (lancements, inaugurations...). La page 2 présente les éditoriaux, les suites de la première page, de brèves nouvelles et les grands projets. Les pages 3 à 6 font place aux activités des divisions, à la gestion et à l'administration, le tout entrecoupé de quelques articles concernant les activités sociales (clubs sociaux, activités sportives, retraites, concours, etc.). Cette dernière catégorie d'articles occupe, dans la majorité des cas, la totalité des pages 7 et 8.

---

2. Et nous ajouterions même que tout le débat sur la gestion moderniste souffre cruellement du manque d'études sur sa pénétration réelle dans les milieux de travail.

3. Ces informations nous ont été transmises par le rédacteur en chef du journal.

4. Le journal est présenté sur papier glacé de format 11 × 17. Chaque numéro compte de 8 à 12 pages. Quelques numéros comportent des encarts spéciaux (10 en tout pour la période couverte). La plupart des articles portent un titre et occupent un espace variant d'un paragraphe à une page complète. Dans la majorité des cas (9/10), les articles ne sont pas signés, c'est donc « l'institution » qui parle (comme cela arrive fréquemment dans les publications corporatives).

Nous avons classifié les articles selon 26 catégories thématiques, élaborées *a posteriori*, regroupées en cinq grands domaines<sup>5</sup>. Les résultats de cette opération sont présentés dans le tableau suivant.

TABLEAU I  
Nombre d'articles par grands domaines et par catégories de classification initiale.

Domaine	Nombre d'articles	Classification initiale	Nombre d'articles
Administration	113	aménagement	22
		corporation	32
		finances	3
		formation	23
		gestion	19
		personnel cadre	5
		restructuration	9
Production	134	essais	28
		nouveaux produits	23
		anciens produits	19
		procédé, équipement, outils	19
		activités de production	12
		qualité	12
		sous-traitance	13
		suggestions	8
Activités commerciales	66	après-vente	7
		clients	9
		concurrence	5
		marché	10
		ventes	35
Activités périphériques	209	anniversaire et histoire	24
		clubs sociaux	42
		hommage	28
		retraite	38
		social	77
Autres	21	autres	21

Il faut ajouter quelques éléments que ce tableau ne peut mettre en évidence. D'abord, même si le personnel cadre et de direction ne fait l'objet que de cinq articles, il est omniprésent dans le journal, dans la mesure où ses propos y sont constamment relatés. Ensuite, les articles du domaine « production » touchent très peu l'organisation du travail ou la fabrication concrètes ; ce sont l'amont et l'aval de la production qui sont présentés dans le journal. Puis, les ventes occupent une très grande place en tant que thème principal, mais elles constituent également un sous-thème très fréquent ; un accent assez fort est donc placé sur le résultat final de l'activité de l'entreprise. Finalement, les articles consacrés prioritairement aux « activités périphériques » comptent pour 38,5 % de l'ensemble, ce qui est considérable.

5. Un tel classement trouve sa limite dans le fait qu'un article peut aborder plus d'un thème et que toute opération de classification est également une opération de co-construction du sens. D'abord, il ne va pas toujours de soi d'identifier le thème principal d'un article. À cette fin, les titres peuvent servir de point d'appui, mais dans certains cas, ils font ressortir un élément spectaculaire de l'article, qui n'est pas nécessairement son objet principal. Ensuite, les thèmes eux-mêmes peuvent s'entrecouper et il peut être question à la fois de clientèle, de qualité des produits et de concurrence. Le discours lui-même n'est pas composé de catégories mutuellement exclusives (il n'a pas à l'être, d'ailleurs !), ce qui rend parfois la tâche de classification particulièrement ardue. Il existe peu de « remèdes » à ces problèmes, sauf à dire que l'analyse effectuée ne se limite pas à ce volet.

Les éditoriaux, pour leur part, comprennent les éléments suivants en ordre variable : contexte global (économie, marchés, concurrence), réalisations de l'entreprise (contrats, ventes, programmes, réduction des coûts), objectifs visés par la direction, préoccupations du moment, bilans d'activités. Les messages se terminent presque invariablement par une adresse directe au personnel (appels à la collaboration, vœux, remerciements).

### 1.2. ÉCHANTILLONNAGE

Les éditoriaux (au nombre de 17 dans la collection) ont été analysés à part pour des raisons tenant à leur forme. Outre les citations présentées dans les articles, les éditoriaux constituent le seul endroit du journal où un point de vue est manifestement exprimé. Ensuite, nous avons regroupé toutes les photographies en raison de leur abondance et du fait qu'elles ne peuvent être décrites de la même façon que des textes.

Du reste de la collection qui compte en tout 543 articles, nous avons d'emblée éliminé tous les articles (230) classés dans les « activités périphériques » et dans la catégorie résiduelle, car c'est la définition du monde du travail qui nous intéresse, et non la définition du loisir associé à l'entreprise<sup>6</sup>. Pour réduire davantage, nous avons sélectionné tous les articles traitant de près ou de loin d'un des produits de l'entreprise dont la conception, la fabrication et la mise en marché coïncidaient avec la période étudiée<sup>7</sup>, pour conserver 59 articles.

Étant donné le caractère pléthorique des photographies, il n'aurait su être question de les décrire toutes. Nous avons d'abord été tentée de n'analyser que celles qui soutiennent les textes échantillonnés. Toutefois, le critère retenu aux fins de constitution du corpus textuel rendait ce choix impossible. Nous avons donc choisi d'analyser toutes les photographies des cinq premiers et des cinq derniers numéros de la collection. L'ensemble des photographies ainsi sélectionnées couvre toute l'année 1989 (n = 185) et la période de juillet 1993 à juin 1994 (n = 235). Nous obtenons ainsi des périodes homogènes, ce qui élimine une éventuelle variation saisonnière des sujets.

### 1.3. STRATÉGIE DE DESCRIPTION

Nous avons axé la description du matériau autour de deux catégories générales : 1° les acteurs<sup>8</sup> ; 2° les éléments contextuels des activités<sup>9</sup>. Les sous-catégories sont dégagées du matériau,

6. ...même si ce dernier est un élément important de la définition du réel (duquel nous glisserons mot bien évidemment).

7. Malgré les abandons impliqués par ce choix (certains thèmes moins couverts, variation annuelle de la quantité d'articles selon l'avancement du projet), nos lectures préalables du matériau nous amènent à penser que le critère choisi constitue un outil valable pour appréhender la logique du discours. Outre l'omniprésence du produit, nous avons constaté que « l'histoire se répète », puisque vers 1992, un nouveau produit est conçu et les articles auxquels son annonce donne lieu sont construits de la même façon que les premiers articles que nous avons analysés. De même, les derniers articles de la période étudiée qui portent sur notre « produit vedette » ressemblent à ceux qui traitent des produits plus anciens de l'entreprise.

8. Pour décrire les acteurs présents au sein des articles et des éditoriaux, nous avons utilisé une grille contenant les éléments suivants : a) l'acteur en présence, selon des catégories dégagées *a posteriori* ; b) l'identification complète de l'acteur dans le matériau, c'est-à-dire la façon dont on l'y désigne ; c) l'action correspondante, qu'elle soit effectuée par l'acteur ou que celui-ci en soit l'objet ; d) les qualificatifs attribués aux acteurs. Nous avons ensuite trié les informations selon le rapport des acteurs à l'entreprise (catégorie socio-professionnelle, client, visiteur, etc.), ce qui a permis de tracer un « portrait type » de chacun des acteurs, c'est-à-dire de reconstituer l'ensemble des caractéristiques qui leurs sont attachées et des actions qui leurs sont attribuées. Nous obtenons ainsi une liste des acteurs représentés dans le journal de même que la définition de chaque groupe telle qu'elle s'y retrouve.

Les photographies ont été traitées sur la base des informations suivantes : a) les objets représentés ; b) la situation de pose (c'est-à-dire l'endroit où la photographie est prise et l'action effectuée) ; c) l'événement auquel est liée la photographie ; d) la façon dont la photographie a été prise (pour les personnes : en groupe ou en solo ; plan utilisé) ; e) le rapport des sujets à l'entreprise, y compris, lorsque mentionné, la catégorie socio-professionnelle des employés et leurs noms. Suite à ce traitement, nous avons établi un tableau représentant la proportion d'images sur lesquelles chacune des catégories est présente, nonobstant leur statut de « vedette » ou de « figurant ». Le traitement des photographies a été conclu par une « typification » des acteurs de même nature que celle effectuée pour les articles.

9. Nous avons segmenté les textes selon les éléments de contexte qui y étaient présentés et avons par la suite classifié les segments pour reconstituer la définition du contexte présente dans le matériau.

ce qui nous permet de respecter la définition des éléments choisis, telle qu'elle se trouve au sein de la logique discursive des auteurs des textes.

Nous avons choisi la catégorie générale des acteurs, parce qu'un des arguments sous-tendant la gestion moderniste (et présent dans certaines analyses sociologiques, par exemple chez Linhart, 1994) veut que des cultures d'entreprises fortes soient à même d'agir sur la construction identitaire des personnes œuvrant dans les entreprises, donc sur leur sentiment d'appartenance, sur leur dévouement. Par ailleurs, plusieurs analyses du langage ou de l'idéologie font ressortir les liens entre définition de soi et discours (Bourdieu, 1982 ; Deetz, 1994). Nous présenterons dans la section suivante les résultats concernant les principaux acteurs du journal, soit le produit, la direction, l'entreprise et les employés. Le contexte de l'action, pour sa part, existe évidemment de manière indépendante de ce qui en est dit. Mais puisque tout discours sélectionne des éléments de contexte selon le point de vue qui lui est propre, il est nécessaire de décrire et de comprendre la manière dont un contexte est défini pour analyser un discours donné. La reconstitution du contexte décrit par le journal permet de comprendre la définition des acteurs et les propos qui leur sont adressés.

## 2. RÉSULTATS

### 2.1. LE PRODUIT

Les photographies font du produit l'acteur-vedette du journal ; il en constitue le plus souvent l'acteur principal ou unique, il dépasse largement les autres acteurs et son importance augmente d'une période à l'autre<sup>10</sup>. De plus, il est l'objet principal des photographies sur lesquelles il apparaît beaucoup plus souvent qu'il n'en est un objet secondaire<sup>11</sup>. Les textes ne démentent pas l'importance que les photographies lui confèrent, sauf en ce qui concerne les éditoriaux dans lesquels, outre la préoccupation pour la qualité et le compte rendu des ventes, il occupe somme toute assez peu de place. Dans les autres textes, il est présenté comme un être autosuffisant en termes de fabrication et de promotion (sauf pour l'intervention des clients à cet égard), etc.

La proximité des acteurs au produit suit la hiérarchie officielle de l'entreprise. Lorsque le produit est photographié en compagnie d'êtres humains, cinq cas types sont présents (en ordre décroissant de fréquence) :

- 1) produit à l'arrière-plan de clients ou de « personnalités de marque » accompagnés de membres de la direction de l'entreprise (les personnages posent pour le photographe) ;
- 2) clients auprès des produits qu'ils ont achetés ;
- 3) employés, récompensés à divers titres, posant devant le produit ;
- 4) visiteurs auprès du produit ;
- 5) employés photographiés en situation de travail (cas rares dans lesquels le produit constitue le point central et où, la plupart du temps, la prise d'image dissimule les visages).

Enfin, le produit est l'élément central de la fabrication de la mémoire collective. D'abord, l'annonce du projet de fabrication donne lieu à une importante assemblée d'employés au sujet duquel le compte rendu suivant est proposé.

Le suspense est terminé, et une nouvelle ère commence à [Entreprise] . [...] « Nous vous avons réunis ce matin pour vous faire part d'une décision importante. Sans doute la plus importante qu'ait prise [Corporation] depuis son entrée [dans le domaine d'activités] et, peut-

10. En 1989, le produit apparaît sur 33 % des photographies. En 1993-1994, on l'observe sur 46 % des photographies. Les acteurs qui s'en rapprochent le plus sont :

— durant la première période, la direction (qui apparaît sur 25,4 % des images) et les cadres et professionnels (représentés sur 15,1 % des images) ;

— durant la deuxième période, les « visiteurs anonymes » (sur 21,3 % des photographies) et, *ex aequo*, les employés de même que les cadres et professionnels (sur 14,5 % des images).

11. Il est l'objet principal de 22,7 % des photographies en 1989 et de 37,9 % d'entre elles en 1993-1994.

être même depuis sa diversification [...] » [...] Avec cette déclaration, le projet [...] devenait réalité. Et la réalité est que [Entreprise] est maintenant engagée dans l'entreprise commerciale la plus importante [de son histoire]. (26-2-1/1989 ; reportage sur le lancement du produit ; le propos cité est attribué au président du conseil et chef de direction de la Corporation.)

La sortie du produit est préparée dans la fébrilité et annoncée à l'avance comme un événement d'une grande importance. Et, qui plus est, cet événement résulte du travail des employés, dont on parle bien peu durant les phases précédant cette étape.

Préparez-vous : l'événement de la décennie aura lieu dans quelques semaines seulement ! Après des mois de travail acharné de la part de milliers d'employés dévoués, la sortie d'usine du [produit] approche à grand pas. (28-1-1/1991 ; annonce de la sortie d'usine du produit.)

La sortie du produit constitue une date mémorable pour lui-même, l'entreprise et le personnel. Les célébrations prennent place durant plusieurs jours.

Il y a eu [...] une semaine mémorable pour [le produit] [...] et pour le personnel de [Entreprise] ! [...] Ces trois événements importants survenus en six jours seulement ont couronné des mois de développement et de construction, et plusieurs semaines de planification minutieuse et serrée ! (28-3-1/1991.)

Enfin, dès son origine, le produit devient un « classique », appellation qui souligne le caractère déjà historique du produit et qui entraîne une mise en garde contre les critiques qui pourraient être faites au geste d'assigner, dès les débuts d'une histoire, une appellation habituellement réservée aux œuvres qui ont traversé le temps.

On peut arguer que les classiques s'imposent avec le temps. Mais c'est vrai aussi qu'ils laissent voir tôt les signes d'un potentiel exceptionnel. Il y a peu de doute que pour la plus grande partie des spectateurs, ces signes étaient là, [date] à la naissance d'un classique. (28-3-7/1991 ; reportage sur la cérémonie entourant la sortie d'usine.)

Par ailleurs, dans l'un des éditoriaux, lors d'un anniversaire de l'entreprise, un survol de l'histoire de cette dernière fait l'objet du texte. Le récit est entièrement structuré sur la base de la succession des produits actuellement ou anciennement fabriqués.

## 2.2. LA DIRECTION

Si certains indices<sup>12</sup> portent à croire à une mise en veilleuse de la hiérarchie, la direction demeure le principal acteur humain du journal (sauf dans les activités sociales dont elle est quasi absente). Le journal lui cède fréquemment la parole, tant par les éditoriaux que par le recours systématique à la citation, ainsi que par l'utilisation occasionnelle d'extraits d'allocutions ou d'entrevues de ses membres. Leur désignation comprend, la plupart du temps, l'appellation « monsieur », et référence est toujours faite à leurs fonctions complètes ainsi qu'aux divisions administratives auxquelles ils se rattachent.

Dans les photographies, les membres de la direction sont seuls ou en groupes restreints (de deux à cinq personnes) formés d'autres membres de la direction, de clients ou d'autres visiteurs (par exemple des membres des gouvernements). Sauf exceptions, ces photographies se retrouvent dans les premières pages du journal. Les directeurs sont représentés le plus souvent en gros plan ou en plan rapproché, en train de parler, de remettre des prix ou des cadeaux, de serrer des mains.

La représentation des personnages de la direction recèle un élément d'ambiguïté. Les poses où ils se trouvent et les propos qu'ils tiennent dans le journal en font des êtres familiers dont on connaît le visage et, présumément, la pensée. Par ailleurs, le traitement différencié des groupes indi-

12. ...perte de terrain des membres de la direction dans les photographies sur cinq ans — ils apparaissent sur 25,4 % des photographies pour la première année contre 10,6 % pour la seconde —, absence relative de propos au sujet de la direction dans les éditoriaux même si c'est la direction qui parle, utilisation vague d'un « nous » qui donne l'impression de communauté.

que clairement, si besoin était, à quel point ces acteurs ont de l'importance par rapport aux autres. Leurs propos et leurs actions sont constamment rapportés, ils sont exclusivement montrés en présence des acteurs prestigieux (clients, autres membres de direction, etc.) mis en scène par le journal.

Les cadres et professionnels font l'objet d'une représentation qui les rapproche de la direction, en ceci qu'ils perdent du terrain dans les photographies (ils apparaissent sur 20,5 % des images de la première année et 14,5 % sur celles de la deuxième année) et que la mise en scène les représente avec constance, le plus souvent en train de poser. Toutefois, on ne les voit pas avec les personnages prestigieux (clients, visiteurs) et si, dans les articles, ils ont droit à la parole, cette dernière n'est jamais performative, contrairement à ce que nous avons observé chez les directeurs.

### 2.3. L'ENTREPRISE

L'entreprise possède un double statut dans le journal, existant à la fois comme lieu de l'action et comme acteur (puisque ce statut d'acteur est similaire à celui de la direction, nous nous permettons de ne pas insister).

Comme lieu de l'action, elle est définie selon trois caractéristiques principales. D'abord, elle est lieu de plaisir, comme en témoigne l'extrême importance accordée aux activités sociales. L'entreprise est également le lieu de progrès constants et de changements perpétuels, caractéristiques présentes principalement dans les éditoriaux et, dans une moindre mesure, ailleurs dans le journal. L'entreprise constitue enfin un lieu où de nombreux défis (typiquement définis en termes d'échéanciers, de contrats et de ventes) doivent être relevés par ceux qui y œuvrent par le biais du travail acharné et de l'adaptation perpétuelle aux contraintes (voir « contexte »).

Nous pouvons sûrement travailler mieux et davantage pour assurer notre avenir, mais seulement si chacun de nous fait de ses tâches quotidiennes un objectif de réussite. Consacrons-nous donc à ces priorités au cours de la nouvelle année. (30-4-2/1993.)

### 2.4. LES EMPLOYÉS

Assez présents dans les articles, les employés y sont toutefois désincarnés, évoqués en termes vagues (tels groupe d'employés, noyau de personnes, des personnes, des gens, etc.) qui n'informent pas le lecteur de leur identité ou de leurs activités. L'exception à cette règle réside dans l'accomplissement d'actions présentées comme extraordinaires ou exceptionnelles, et pour lesquelles ils sont récompensés (amélioration de la qualité, suggestions). Nous notons, de plus, que le journal ne leur prête que très exceptionnellement la parole.

Des références aux employés apparaissent dans presque tous les éditoriaux. Toutefois, la place qui leur est consacrée est minime en regard du volume total des textes. Une pratique courante consiste à employer ces textes pour adresser des compliments aux employés, où c'est leur travail acharné qui prend la vedette.

Il va falloir y mettre une bonne dose d'efforts et de talents [pour respecter les délais, produire de la qualité et réduire les coûts], mais je suis sûr que nous sommes à la hauteur de la tâche. (26-3-2/1989.)

Je tiens d'ailleurs à souligner la diligence du personnel [...] qui nous a permis de livrer la marchandise [...] dans les délais prescrits. (30-2-2/1993.)

Ces exemples sont épisodiques, contrairement à ce que nous avons nommé les « appels à tous », messages s'adressant directement aux employés. La très grande majorité des éditoriaux se termine par un tel segment. Deux cas de figures typiques y sont présents :

#### 1) Vœux/remerciements :

Au moment de prendre ce congé bien mérité, j'aimerais vous remercier du beau travail que vous avez accompli et je vous souhaite de très joyeuses fêtes. (27-4-2/1990.)

#### 2) Encouragements :



C'est maintenant le tour des employés de [Entreprise], notre plus précieuse ressource, de s'attaquer de front au même défi [la participation aux changements organisationnels]. Pour nous tous, il est plus important que jamais de s'appuyer mutuellement et de coopérer durant cette période de grande responsabilité et de grands changements. (27-1-2/1990.)

La représentation des employés en photographies est cohérente avec celle des articles. Nous avons subdivisé le groupe des employés en trois sous-groupes, soit les ouvriers, les employés de bureau et les anonymes (c'est-à-dire ceux qui sont présentés comme salariés de l'entreprise, mais dont la catégorie socio-professionnelle n'est pas indiquée).

Numériquement parlant, leur représentation est stable (en 1989, les employés sont présents sur 15,1 % des photographies, en 1993-1994, sur 14,5 % d'entre elles). Les **ouvriers** apparaissent sept fois en 1989 et quatre fois en 1993-1994. Pour la deuxième période, ils sont tous présentés seuls, en situation de travail. En 1989, trois sur sept sont seuls en situation de travail. Les autres posent pour des raisons particulières : l'un s'en va à la retraite, deux ont été honorés pour des suggestions et un groupe de deux se voit remettre un prix pour la qualité des produits par une firme cliente. Le cas des **employés de bureau** est facile à résumer ; ils ne se retrouvent que très rarement sur des photographies (une apparition en 1989 et quatre pour 1993-1994) et ils posent tous, sauf dans un cas d'activités sociales.

La plupart des photographies d'employés<sup>13</sup> ne permet pas d'identifier leur statut socio-professionnel. Cette situation semble plus complexe à première vue, mais un examen plus minutieux permet d'observer certaines régularités. Dans les activités sociales, la totalité des anonymes est en situation de pose durant la première période ; c'est également le cas de la majorité<sup>14</sup> pour la seconde période. Au travail, à l'inverse, la situation de pose est l'exception<sup>15</sup> ; les personnes en situation de travail sont typiquement représentées par des images où leurs visages sont dissimulés et où elles sont parfois montrées de dos.

## 2.5. LE CONTEXTE

Le contexte se trouve davantage défini au sein des éditoriaux qu'au sein des articles. Toutefois, en termes de contenu, malgré quelques variantes formelles, la définition du contexte est sensiblement la même d'un matériau à l'autre ; il y est principalement question de commercialisation, de marchés et de concurrence. À cela, on peut ajouter que seuls les éditoriaux abordent la question du contexte économique général en termes de « santé » de l'économie, mais on n'y retrouve jamais d'indicateurs précis. Le « climat économique » général occupe une place restreinte dans les propos, mais donne le ton aux autres éléments de contexte définis dans le journal. Celui-ci dépeint une entreprise constamment entravée, ou inversement obligée à l'action, par les circonstances mêmes dans lesquelles se déroulent ses activités. Il en est ainsi, par exemple, des conditions du marché qui induisent certaines décisions, qui forcent des changements dans les façons de faire et de penser des acteurs de l'entreprise. Nous observons également une tendance à poser le contexte comme le lieu d'une lutte perpétuelle entre l'entreprise et ses concurrents. Ces éléments sont utilisés pour légitimer les actions des directeurs et mobiliser la main-d'œuvre.

Le long passage qui suit mérite d'être cité, car il nous apparaît exemplaire de l'ensemble des propos dans les éditoriaux. Nous avons segmenté le texte à l'aide de chiffres romains, afin de marquer les transitions dans le discours.

[I] Le climat économique incertain qui règne actuellement se manifeste de plusieurs façons. La récession et la crise du golfe Persique influent sur tous les secteurs de l'économie, et nous pouvons lire tous les jours dans les journaux que les ventes diminuent, que la production

13. 20 sur 28 en 1989 ; 26 sur 34 en 1993-94.

14. 11 sur 17.

15. Lorsque cela se produit, il s'agit de photographies de personnes dont les suggestions ont été primées ou d'un participant à un comité *ad hoc* (en groupe avec les autres membres du comité) ou encore d'un groupe de 12 personnes regroupées autour du produit à la fabrication duquel elles œuvrent.

ralentit et que le chômage augmente. Le ralentissement de la production est largement répandu : ainsi, la construction automobile, surtout en Amérique du Nord, et l'industrie lourde ou spécialisée de la métallurgie fonctionne à un rythme bien inférieur à sa capacité. [...] [On cite divers exemples dans le domaine, chez des entreprises précises qui annoncent des ralentissements de production ainsi que des coupures de postes.] [II] Cette récente baisse touche directement notre propre entreprise dans la mesure où elle entraîne une diminution de la demande pour nos produits. [III] Les taux d'intérêts élevés et un dollar canadien fort continuent de nuire à l'exportation canadienne qui a du mal à soutenir la concurrence internationale. [IV] Et pourtant, cette période difficile nous donne peut-être l'occasion de restructurer notre entreprise pour y développer notre ingéniosité à devenir plus productifs et plus concurrentiels. [V] Afin de tirer parti de la situation, nous devons ensemble travailler à réduire nos frais généraux et nos coûts indirects. Ce but peut effectivement être atteint à la condition que chacun de nous soit prêt à assumer sa part de responsabilité dans le travail quotidien. Il faut donc veiller à « bien faire du premier coup » de façon à éviter les frais qu'entraînent les rebuts et les vérifications successives dans les ateliers ainsi que la répétition inutile des tâches dans les bureaux. C'est le moment de penser différemment et de conjuguer nos efforts pour sortir de cette épreuve vainqueurs devant la concurrence et renforcer notre position de chef de file. La période actuelle est difficile pour la plupart des sociétés canadiennes. Mais elle représente également pour [Entreprise] l'occasion de devenir plus forte que jamais. (27-4-2/1990.)

Le contexte fait toujours l'objet de présentation en deux temps : 1° les menaces qu'il fait planer sur l'entreprise ; 2° les occasions d'action qu'il lui offre. De cette manière, le contexte apparaît successivement comme dangereux et comme offrant toujours la possibilité de tirer son épingle du jeu. Ceci à condition que les objectifs, imbriqués dans la description de la situation et définis en vertu des contraintes extérieures, soient atteints par suite de l'effort soutenu de tous.

### 3. INTERPRÉTATION

#### 3.1. L'EUPHÉMISATION DES RÈGLES

Tout discours laisse entendre que tout peut être dit. Or, toute société produit des interdictions et des prescriptions, de formes et de contenus, repérables dans les discours prononcés. Parce que toute parole est prononcée au sein d'un lieu social et devant un (des) public(s), il y a des balises à ce qui peut être dit, de même qu'aux formes par lesquelles un message peut être transmis. Bref, le monde existant ne se réduit pas au monde parlé, fait que Bourdieu (1984) exprime par la notion de discours euphémisé :

[...] toute expression est un ajustement entre un *intérêt expressif* et une *censure* constituée par la structure du champ dans lequel s'offre cette expression et cet ajustement est le produit d'un travail d'euphémisation pouvant aller jusqu'au silence, limite du discours censuré. Ce travail d'euphémisation conduit à produire quelque chose qui est une formation de compromis, une combinaison de ce qui était à dire, qui prétendait à être dit, et de ce qui pouvait être dit étant donné la structure constitutive d'un certain champ. Autrement dit, le dicible dans un certain champ est le résultat de ce que l'on pourrait appeler une mise en forme : parler c'est mettre des formes. (Bourdieu, 1984, p. 138.)

Les règles nous apparaissent comme la principale cible de l'euphémisation dans le discours que nous avons analysé. Parce que la gestion moderniste présente d'elle-même une image plus ouverte, non autoritaire, mais que la gestion demeure par définition une activité coercitive, elle reste contrainte à la réglementation mais doit atténuer cette dernière. Même si le journal ne fait pas mention de discipline ou de réglementation, les propos sont en fait des énoncés de règles et d'ordres, inscrits dans les propos plutôt que clairement énoncés, dissous dans le langage. Cinq grande formes d'énonciation des règles sont observables.

La première forme d'énonciation des règles est la **formulation et le rappel constant des objectifs dits « de l'entreprise »**, dont l'éditorial constitue le lieu par excellence. Dans certains cas, cette énonciation est claire et explicite. Nous pensons par exemple au long extrait, cité plus haut, à propos de l'économie en général, qui laissait place à la formulation d'objectifs afin de réagir à la situation. Ailleurs, et typiquement, dirons-nous, la présentation des objectifs est implicite et prend une forme essentialiste s'inscrivant dans la description de l'entreprise, comme en témoignent les quelques exemples suivants.

Voici l'essence même de [Entreprise] : créer et développer des normes élevées et savoir trouver de nouveaux créneaux sur les marchés. (31-2-2/1994.)

La santé de la division ne peut s'obtenir qu'en respectant l'ordre des choses. (28-3-2/1991.)

L'énonciation des objectifs s'appuie parfois sur le recours à des exemples extérieurs à l'entreprise comme moyen d'en confirmer la nécessité ou la validité.

Nombre de compagnies importantes ont subi ces changements récemment et s'en félicitent maintenant. La principale raison pour laquelle elles ont réussi est attribuable au personnel [...] Les employés de ces compagnies ont contribué à changer les structures organisationnelles afin d'en faire des compagnies plus fortes, plus habiles et plus concurrentielles. (27-1-2/1990.)

La deuxième forme d'énonciation des règles est repérable dans **la description de la conjoncture et des conséquences qui sont posées comme devant logiquement en découler**. La construction du discours du journal d'entreprise donne l'impression que la conjoncture relève de l'action de forces surhumaines, qu'on ne peut que subir faute de moyens d'agir. Par conséquent, il ne reste plus qu'à tirer son épingle du jeu en agissant selon des règles incontournables et hors du contrôle de la direction de l'entreprise. Il en résulte que les décisions annoncées par la direction dans les pages du journal se trouvent systématiquement corrélées avec des éléments de conjoncture qui servent de justification et de légitimation. La direction de l'entreprise se voit ainsi « déresponsabilisée » eu égard aux contraintes imposées aux acteurs de l'entreprise. Mais on ne manque jamais, par contraste, de lui attribuer les « bons coups » (par exemple une percée sur le marché).

**La responsabilisation des employés** représente la troisième forme d'énonciation des règles. Alors que la direction est déresponsabilisée, on insiste sans relâche sur la « responsabilisation » des employés qui doivent, toujours en raison de la conjoncture, répondre à des exigences sans cesse plus élevées en ce qui a trait à leur activité productive au sens strict de même qu'en regard des attitudes qu'ils doivent manifester face à leur travail et à l'entreprise qui les emploie. Un lien est ici à établir entre ces demandes et la description de la lutte contre les concurrents, véritable guerre pour s'approprier des parts de marché. Une guerre implique une mobilisation, un esprit de corps, un dévouement absolu des différents groupes envers leur commandement. Le journal publie également des reportages sur l'évolution des contrats et des ventes comme équivalents des « territoires conquis » et encourage continuellement à aller de l'avant.

**La description de l'entreprise** peut être interprétée comme la quatrième forme d'énonciation des règles. Paradoxal en apparence, le journal présente l'entreprise comme un lieu de convivialité et de plaisir, comme nous l'indiquent les cinq observations suivantes. 1<sup>o</sup> Les photographies, très abondantes, offrent à la vue des images des employés, de leurs collègues, de leurs familles, des membres de la direction, etc. 2<sup>o</sup> L'importance des activités périphériques, loisirs pour la plupart, est probablement l'élément central de cette dimension de l'entreprise parce qu'elle confère une dimension de plaisir à la vie en entreprise. De plus, les diverses activités périphériques et l'attention dont elles font l'objet dans le journal mettent en scène et maintiennent un double contact au-delà du travail : d'abord un contact de l'entreprise avec son personnel, ensuite un contact des employés entre eux. 3<sup>o</sup> La présentation des dirigeants comme des êtres visibles, familiers, qui prennent le temps de s'adresser directement au personnel et de se montrer à lui induit un sentiment de familiarité avec des personnages traditionnellement éloignés, sauf dans des circonstances exceptionnelles. 4<sup>o</sup> L'évacuation des conflits, des relations du travail et des problèmes quotidiens ou des dimensions

potentiellement litigieuses donne l'impression d'un lieu d'harmonie. 5° Il est très peu question du travail concret, sauf des tâches professionnelles et des activités de la direction.

L'entreprise est donc dépeinte principalement comme un lieu de convivialité, de plaisir, d'harmonie, ce qui n'empêche pas qu'il faille y travailler ardemment dans le cadre d'échéances serrées. Par contraste, le monde extérieur à l'entreprise est rempli de menaces et d'embûches, sans compter les ennemis de l'entreprise qui peuvent nuire à son développement. Cette description de l'entreprise en fait un endroit où l'on devrait avoir envie de demeurer, auquel on a envie de s'attacher ; elle séduit **en soi** parce qu'elle constitue un endroit où il est agréable de vivre et elle séduit **par contraste** avec le monde extérieur, représenté comme une jungle.

Finalement, la **production de clivages symboliques**, dont nous parlerons ci-après, doit aussi être comprise comme une forme d'euphémisation des règles. Ces clivages sont en effet supposés assigner une place à chacun et dicter les comportements s'y rapportant.

Le journal énonce donc des règles par le biais d'une description de l'entreprise, de ses acteurs et de l'activité qui s'y déroule. Mais décrire, c'est plus que faire état d'une réalité. C'est également proposer un point de vue sur cette dernière et, lorsque ce point de vue n'est qu'implicite, naturaliser le résultat de cette opération. Par conséquent, quand le journal est distribué aux salariés, c'est, en même temps qu'une certaine part d'information factuelle, une grille de lecture du réel (un « programme de perception », dirait Bourdieu) qui leur est offerte. En effet, la forme donnée aux propos fait en sorte qu'ils apparaissent comme des descriptions de la réalité plutôt que comme une prescription comportementale. Mais, en plaçant les acteurs devant des images d'eux-mêmes et des situations dans lesquelles ils se trouvent, le journal inscrit le permis et l'interdit dans la définition du monde, ce que nous interprétons comme un effort de normalisation des conduites, des interprétations et des attitudes.

En lieu et place de la réglementation, sont proposés des modèles culturels, des symboles, concrétisés par des projets, missions et autres objectifs corporatifs, auxquels les salariés doivent s'identifier. Cette façon de faire se laisse voir comme une abolition des règles, puisque la formulation explicite de permis et d'interdits n'est plus présentée comme l'aspect central du contrôle des activités. Il existe plutôt des buts à atteindre que chacun doit s'approprier pour faire corps avec les autres. De plus, la « nouvelle » façon d'énoncer les règles possède le double « mérite » de 1° conférer un attrait aux règles parce qu'elles sont formulées de façon non directive ; 2° étendre à l'ensemble du personnel la responsabilité du contrôle social, parce que toute norme, toute culture, toute valeur produite, en même temps que la conformité, une dissidence qui trouve sa sanction dans la réprobation voire l'exclusion sociale.

La communication patronale sert donc à définir ce qui, du point de vue des gestionnaires, est à prescrire, mais le tout dans une forme non-prescriptive, euphémisée. La communication est présentée comme une instance de divertissement et d'information, cette dernière caractéristique faisant d'elle, dit-on, un outil de savoir, de pouvoir, qui feraient dorénavant l'objet de partage équitable entre les acteurs des entreprises, tous considérés comme des sujets, dont il n'est plus question d'attendre qu'ils « obéissent sans comprendre » (si tant est que cela ait déjà existé !), mais plutôt de leur faire croire que la disparition des ordres élimine la nécessité d'obéissance...

### 3.2. LA CONSTITUTION SYMBOLIQUE DES GROUPES

Les discours idéologiques produisent des catégories permettant la définition de soi et d'autrui, qui à leur tour permettent l'identification et la différenciation. Bourdieu (1982) préfère parler de « rite d'institution », insistant ainsi sur le fait que le langage naturalise et légitime des différences qui sont en réalité arbitraires. Cette institution, parce qu'exercée par autorité (pouvoir légitimé), constitue l'assignation d'une essence qui se trouve être un impératif comportemental.

Même si le journal « parle », en apparence, le langage de la communauté (mention plus fréquente des employés en texte et en photographies, utilisation de « nous », abondance de qualités reconnues aux employés), il énonce à l'envi, mais de façon euphémisée, la place, le rôle, la hiérar-

chie et même, plus fondamentalement, l'essence des individus et de leurs collectifs dans l'entreprise. Cela est repérable dans plusieurs formes de ségrégation, présentées dans le tableau II.

TABLEAU II

Dimensions de ségrégation et catégories de personnes œuvrant au sein de l'entreprise.

Dimension de la ségrégation	Directeurs	Cadres et professionnels	Salariés
<b>Parole</b>	performative et descriptive	descriptive	inexistante
<b>Rapport au produit</b>	*proximité *le produit est figurant	indéterminé	*éloignement *le produit est en vedette
<b>Action</b>	*sujets de l'action *actions professionnelles fréquemment rapportées	*sujets de l'action *actions professionnelles parfois rapportées	*objets de l'action *actions professionnelles très rarement rapportées
<b>Représentation visuelle</b>	gros plans et plans rapprochés	gros plans et plans rapprochés	plans éloignés
<b>Domaine principal d'action</b>	*travail  *relations publiques	travail	activités sociales
<b>Espace de représentation</b>	entreprise	entreprise	lieux des activités sociales
<b>Identification</b>	*« Monsieur » *nom complet *occupation complète	*nom complet *occupation complète	*nom occasionnel *anonymat professionnel
<b>Relations sociales</b>	membres de la direction *visiteurs « prestigieux »	cadres et professionnels	Salariés

Ce tableau nous indique clairement que le journal attribue aux différents acteurs, selon l'échelle hiérarchique officielle (la justifiant du même coup en caractérisant les membres de ses différents échelons comme fondamentalement différents), des caractéristiques arbitraires qu'il porte au rang de nature par leur assignation systématique et différenciée. De même, les situations dans lesquelles sont représentés les acteurs sont éminemment stéréotypées ainsi que la façon dont ils sont visuellement représentés. Le tout s'effectue devant « témoin », puisque le journal s'adresse à tout le personnel de l'entreprise, aux retraités et aux membres de leurs familles.

Cette définition de l'acteur comporte un aspect normatif. Quand on dit aux acteurs ce que l'on croit qu'ils sont, en employant une forme positive, c'est-à-dire en affirmant (de façon euphémisée) « voici ce que vous êtes », on leur dit en fait « voici ce que vous **devez** être ». Le tout est soutenu par une définition de la conjoncture présentée comme l'élément de justification de cette identité à adopter.

L'aspect normatif du discours porte non seulement sur l'identité, mais également sur le comportement. En suggérant l'identité des acteurs, on propose, en même temps, un modèle d'action. En effet, certains traits identitaires sous-entendent des actions conformes. Par exemple, un travailleur acharné et dévoué ne peut que s'attaquer à sa tâche avec ardeur et en conformité aux objectifs corporatifs. De même, un directeur présent et bienveillant ne peut que poser des actions visant le bien de l'entreprise et des employés. Un groupe « absent » constitue pour sa part un « non-acteur » ; rien de plus naturel qu'on ne l'entende pas, qu'il ne s'exprime pas. On l'invite au silence.

### 3.3. LA CONSTITUTION D'UN NON-ACTEUR

Si l'on accepte que le non-dit est caractéristique du réel autant que ce qui est exprimé, force est d'admettre qu'il est possible de définir des réalités absentes d'un discours. Sur la base de tous les textes et de toutes les photographies du journal, y compris ceux qui ne font pas partie de l'échantillon présenté ci-haut, nous avons observé quelques thèmes ou acteurs absents : conflit (avéré ou

potentiel), négociations, relations du travail, syndicats (au nombre de quatre dans l'entreprise), conditions de travail, santé-sécurité, éventail des catégories socio-professionnelles, activités concrètes de fabrication, activités relatives à la supervision immédiate du travail, données financières.

Puisque nous nous intéressons à la définition des acteurs, nous voulons ici insister sur la non-représentation de l'acteur syndical qui nous apparaît comporter trois dimensions : 1<sup>o</sup> une occultation, c'est-à-dire une absence complète du propos ; 2<sup>o</sup> un caractère indicible, c'est-à-dire que la logique même du discours ne permet pas de parler de l'acteur syndical de façon explicite (comme en témoigne, entre autres, la liste des thèmes non couverts) ; 3<sup>o</sup> un remplacement par une autre définition du collectif. Ce statut de non-acteur, qui est en soi un message, ne doit pas être interprété comme une absence de définition de l'acteur syndical. Plusieurs auteurs ont souligné que les pratiques de contrôle sont, au moins en partie, élaborées en réaction à la résistance des salariés à l'autorité. Il est permis de penser, et ici nous devons admettre que nous sommes en terrain spéculatif, que le discours, en partie au moins, s'inscrit dans un tel type de préoccupation. Le journal, en effet : 1<sup>o</sup> présente des collectifs et un milieu de travail qui font apparaître l'acteur syndical moins pertinent, voire moins désirable ; 2<sup>o</sup> corrélativement, il centre l'attention sur les collectifs qui, du point de vue patronal, sont pertinents ou légitimes. Nous présentons, dans les lignes qui suivent, une reconstitution sommaire de la définition de l'acteur syndical dans le journal selon deux axes, soient l'identité et les relations entre acteurs.

### 3.3.1. *Identité*

Le journal fait la promotion de « nouvelles » identités, dont celle des dirigeants (contraints par des forces externes en même temps que familiers, accessibles et bienveillants) et celle des travailleurs (responsables et acharnés au travail mais, surtout, vedettes des activités sociales). Ceci peut être lu comme un déplacement des aspects identitaires traditionnels centrés autour des métiers et du syndicat (Segrestin, 1981 ; Sayles, 1958) par la fabrication de collectifs axés sur l'entreprise, malgré les clivages implicites identifiés ci-haut. Un des aspects les plus troublants, si l'on songe à l'acteur syndical, est que l'identité des travailleurs est principalement définie en termes d'activités sociales. Or, de toute évidence, l'acteur syndical n'existe que par le travail ; il n'a pas de place au sein des activités sociales.

Le travailleur « nouveau » (lorsqu'il est question de travail) est défini comme responsable et acharné. Dans cette perspective, il est félicité, encouragé, récompensé. On est bien loin de l'image du travailleur victime des repréailles et objet de commandement. Mais les ordres, les menaces et les sanctions négatives ne sont pas chose du passé. Est-ce un hasard si le journal ne représente pas non plus les agents de supervision immédiate, comme les contremaîtres, à qui incombe l'odieuse de faire appliquer des règles qu'ils n'ont pas définies ? On représente, au moins superficiellement, la bonne entente, l'émulation réciproque. Par une telle représentation, comment l'acteur syndical peut-il (re)définir son rôle, fondamentalement conflictuel ?

En ce qui concerne la direction, le discours en trace un portrait qui est complètement à l'opposé de l'image du directeur froid, inaccessible, incapable (ou sans volonté) d'établir des contacts avec le personnel. De plus, le discours patronal réussit à donner une représentation crédible de l'idée voulant que ce soit la direction qui se retrouve en situation de vulnérabilité. La définition du monde par le patronat est typiquement articulée autour des éléments d'indétermination et de risque. Les décisions sont toujours dépeintes comme dictées par des forces irrépessibles (globalisation, mondialisation, marchés...). Par conséquent, la définition du rapport patronat/salariat constitue le cadre d'une dilution de l'image d'autorité de la direction. Cette dernière est, au contraire, présentée comme à la merci de la bonne volonté des salariés. Une telle inversion symbolique du rapport entre les acteurs peut-elle porter atteinte au processus d'allégeance au syndicalisme (condition nécessaire à son existence et à sa progression) ?

Il n'y a pas de place dans la définition gestionnaire du monde pour les collectifs autres que les équipes de travail et les clubs sociaux. En effet, le discours patronal met l'accent sur la communauté « maternelle » par l'entreprise, le partage d'objectifs, la loyauté, le plaisir, l'harmonie, etc., avec pour effet potentiel de disloquer les solidarités traditionnelles, sources des confrontations. Or, si l'on parvient à produire des identités centrées sur l'entreprise, la distinction fondamentale entre le syndicat et

le patronat s'amenuise, voire disparaît, et tous deux deviennent des instances de gestion qui ne diffèrent que par leurs prérogatives. Ainsi, les divergences entre les deux groupes et les convergences à l'intérieur de chacun deviendraient minimales. Or, c'est par convergences et divergences que se définissent les identités et ce n'est qu'en tant qu'un groupe s'est reconnu comme tel qu'il peut entreprendre une action politique relative à sa perception et à son interprétation des enjeux<sup>16</sup>.

### 3.3.2. Relations entre acteurs

Il y a une nette contradiction entre le principe dit de démocratisation au sein de la gestion moderniste et son application dans le journal. La communication est utilisée pour créer un consensus autour des objectifs patronaux (euphémisés dans le journal analysé par la notion d'objectifs de l'entreprise et, plus largement, par les chartes, les missions et les autres projets d'entreprise). Or, la démocratie n'est pas une question de consensus (même si elle est médiatiquement et dans l'arène politique de plus en plus traitée ainsi), mais une affaire de débats, de discussions, de confrontations mettant en cause des points de vue divergents, des valeurs en conflits, des intérêts différenciés à départager. La définition patronale de la démocratie et de la relation entre acteurs qui en découle ne fait justement pas de place aux conflits et à la confrontation qu'implique nécessairement (même si cela aussi devient un peu tabou, partenariat et rectitude politique obligent) la présence de l'acteur syndical, historiquement institué pour vaincre l'arbitraire et les abus patronaux, pour défendre des intérêts qui vont souvent à l'encontre de ceux des propriétaires et actionnaires d'entreprises, voire, dans certains cas, pour changer le monde à plus ou moins grande échelle.

Par surcroît, la volonté patronale de produire du sens est le fait d'une double négation. D'abord, on nie que les salariés puissent viser d'autres fins que celles qui sont définies et préconisées par la direction. Par ailleurs, on nie également que toute autre finalité puisse légitimement exister et être revendiquée. Il n'y a donc aucune place dans la représentation gestionnaire du monde pour mettre en scène l'acteur syndical. Si les intérêts patronaux et syndicaux ne divergent pas toujours totalement (par exemple, bien que pour des raisons différentes, tous deux ont intérêt à ce que des profits soient réalisés), ils ne se recouvrent pas non plus, d'où l'opposition entre les deux. Or, dans la vision gestionnaire du monde de l'entreprise, il n'existe pas, et il ne peut pas exister, d'autres fins que celles qui sont associées à sa rentabilité et à son prestige. Par le fait même, ne pose-t-on pas comme illégitime le fait de penser en des termes potentiellement contradictoires ?

## CONCLUSION

La gestion moderniste invoque, entre autres arguments, celui de considérer le travailleur comme un sujet, notion polysémique devant être entendue, dans le discours gestionnaire, comme un être pouvant participer activement aux décisions, prendre part, dans son domaine de compétence, aux discussions, échanger son point de vue avec les autres acteurs de l'entreprise, etc. Mais avant même de permettre aux salariés de s'impliquer dans des échanges, on tente de limiter le plus possible les paramètres de la discussion, ce qui implique que la validité ou la légitimité de paramètres divergents n'est pas reconnue ; les grandes orientations et les objectifs sont toujours décidés à l'avance et doivent recevoir un appui inconditionnel. De plus, des différences de nature sont posées entre les exécutants et les autres, quoique le discours euphémisé ait principalement pour objet de gommer sans cesse ces faits ; il n'y a plus de dirigeants ni d'exécutants, il n'existe qu'une grande famille formée par plusieurs équi-

---

16. La non-représentation du syndicat, comme l'absence de tout propos sur les relations du travail, dans les pages du journal sont des éléments troublants, parce qu'ils en font respectivement un non-acteur et une non-réalité. Par ailleurs, que pourrait-on dire d'un journal patronal qui ferait état des activités syndicales en ses pages (ce qui se pratique dans certains milieux) ? Sans doute analyserait-on la situation comme un indice de fusion des logiques ou de récupération de l'opposant, ce qui nous apparaît encore pire que l'absence complète qui, au moins, possède le mérite d'illustrer à merveille que les logiques des acteurs comportent des éléments d'antagonisme, même si on insiste sur l'harmonie et le consensus.

pes. Enfin, l'identité même des salariés fait l'objet de manipulation, ce que nous interprétons, entre autres, comme un moyen de faire taire la résistance et la dissidence.

Il existe une contradiction apparente entre une définition des acteurs qui propose un tel clivage symbolique et les efforts manifestes pour produire un « nous » indifférencié, unifié. Nous y voyons la combinaison d'une logique de subordination voulant que chacun ait sa place et y demeure (la place de chacun étant fixée par la « nature des choses ») et d'une logique de mobilisation axée sur la volonté de l'union de tous autour de la rentabilité maximale. Le journal peut ainsi se comprendre comme la « voix du maître », un maître qui se refuse dorénavant à dire « obéissez », mais qui affirme plutôt « voici comment il faut lire le monde ». En effet, en définissant l'entreprise, ses acteurs et le contexte dans lequel ils œuvrent, les gestionnaires se posent comme des spécialistes de l'interprétation de la vie en entreprise. Ils offrent à leur public une grille de lecture de la réalité destinée à rendre la vision de leur public conforme aux attentes des dirigeants d'entreprise.

Plus globalement, la gestion moderniste nous apparaît comme articulée par une tension fondamentale entre, d'une part, l'attribution aux travailleurs d'une marge accrue d'autonomie et de responsabilités et, d'autre part, la volonté de limiter cette autonomie qui se manifeste par une insistance sur la normalisation des attitudes. Cette tension traverse la gestion de la communication (tant dans ses principes généraux que dans leur application dans le journal que nous avons analysé) au sein de laquelle, outre la préoccupation pour la rentabilité qui semble occuper le premier rang, la communication est, en effet, d'abord posée comme un outil de démocratisation des entreprises, de fondation de la citoyenneté, parce que, dit-on, elle informe son public, permettant ainsi des échanges au sein du personnel et ce, entre toutes les catégories. Son exercice étendu correspondrait à une nouvelle approche de la gestion de la main-d'œuvre. Par ailleurs, et en même temps, la communication est utilisée pour modeler un travailleur « nouveau » qui adhère aux objectifs patronaux. La communication sert en effet à diffuser ces derniers et à produire l'adhésion inconditionnelle des travailleurs à des buts hétéronomes. La recherche de consensus sous-tend cette préoccupation, et s'il est question de démocratie, il n'est pas question de permettre la définition d'objectifs autonomes.

Il faut, en définitive, comprendre que la gestion moderniste, avec sa panoplie de pratiques, demeure une activité coercitive. D'abord, nous avons suggéré que le journal d'entreprise présente des règles sous forme non prescriptive, mais modifier la forme d'un énoncé ne change pas son contenu. Donner un ordre ne vient pas de la façon de s'adresser à quelqu'un, mais bien de la relation qui existe entre les interlocuteurs. Or, c'est ici une relation de subordination qui prévaut entre l'émetteur et le lecteur. Ensuite, et corrélativement, la communication se fait ici dans la perspective première de la rentabilité, dont il est postulé qu'elle peut s'accroître par la communauté de pensée entre le salarié et son maître. Il s'agit donc, sous des apparences d'information, d'imposer son propre point de vue à autrui. Le journal d'entreprise n'existe pas indépendamment de l'entreprise dans laquelle il est publié et du mode de production dans lequel s'insère cette dernière. Przeworski (1985) affirme que si l'on peut imaginer la contrainte pure, on ne peut, par ailleurs, concevoir de consentement sans une part, même infime, de contrainte sous-jacente. Dans le cas du travail en mode de production capitaliste, la contrainte est de taille pour les salariés, puisqu'il s'agit d'abord d'assurer leur subsistance (ce qui leur est d'ailleurs de plus en plus difficile). De plus, quoi qu'on en dise, les entreprises demeurent des lieux où la hiérarchie est prégnante. À preuve, ceux-là mêmes qui essaient de représenter l'entreprise comme une communauté d'êtres égaux reproduisent le clivage social objectif dans leurs discours, parce que les catégories de leur entendement ne leur permettent pas d'appréhender autrement le réel. Enfin, que nous sachions, les règlements et les prescriptions de tâches n'ont pas disparu des milieux de travail.

Chantale LAGACÉ  
Département de sociologie  
Université McGill  
855, rue Sherbrooke Ouest  
Montréal (Québec), Canada H3A 2T7  
courriel: lagacec@netc.net



## RÉSUMÉ

La gestion des significations est l'un des éléments centraux des pratiques modernes d'encadrement de la main-d'œuvre. L'article présente la description et l'analyse du contenu d'un journal interne d'une entreprise manufacturière. L'auteure analyse le rôle du journal dans le rapport de subordination en mettant en évidence la manière dont y sont inscrites les règles et dont y sont représentés les acteurs de l'entreprise.

## SUMMARY

The management of meaning is one of the central elements in modern personnel management practices. This paper is the description and the content analysis of an in-house newsletter in a manufacturing firm. The author analyses the role of the newsletter in regard to subordination relationships by pointing out the way in which regulations are presented in it and how the various actors in the firm are represented.

## RESUMEN

La gestión de las significaciones es uno de los elementos centrales de las prácticas modernas que encuadran la mano de obra. El artículo presenta la descripción y el análisis del contenido del periódico interno de una empresa manufacturera. La autora analiza el rol del periódico en la relación de subordinación poniendo en evidencia la manera en la cual las reglas son allí inscriptas y los actores de la empresa son representados.

## BIBLIOGRAPHIE

- ACKER, P. *et coll* (1992), « The Use of Cycles ? Explaining Employee Involvement in the 1990s », *Industrial Relations Journal*, vol. 23, n° 4, p. 268-281.
- AGNÈS, Y. et M. DURIER (1992), *L'Entreprise sous presse : le journal d'entreprise stratégie et méthodes*, Paris, Dunod.
- BENDIX, R. (1974), *Work and Authority in Industry : Ideologies of Management in the Course of Industrialization*, Berkeley, UCLA Press.
- BOURDIEU, P. (1982), *Ce que parler veut dire : l'économie des échanges linguistiques*, Paris, Fayard.
- BOURDIEU, P. (1984), *Questions de sociologie*, Paris, Éditions de Minuit.
- CHASKIEL, P. (1994), *La Participation dans l'entreprise : consensus ou contrainte ?*, Paris, Eska.
- DEETZ, S. (1994), « The New Politics of the Workplace. Ideology and Other Unobstrusive Control », dans H.W. SIMONS, H.W. et M. BILLIG, (dir.) *After Postmodernism. Reconstructing Ideology Critique*, Londres, Sage, pp. 172-199.
- DEETZ, S. et D. K. MUMBY (1989), « Power, Discourse, and the Workplace : Reclaiming the Critical Tradition », *Communication Yearbook*, n° 13, pp. 18-47.
- DU GAY, P. et G. SALAMAN (1991), « La culture d'entreprise et la recherche de l'excellence », *Sociologie et sociétés*, vol. XXIII, n° 2, automne, pp. 129-149.
- FRIEDMAN, A. L. (1977), « Responsible Autonomy Versus Direct Control Over the Labour Process », *Capital and Class : Bulletin of the Conference of Social Economists*, vol. n° 1, Spring, pp. 43-57.
- FRIEDMAN, A. L. (1986), « Developing the Managerial Strategies Approach to the Labour Process », *Capital and Class*, n° 30, Winter, pp. 97-124.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (1992), *Le point sur la communication interne au Québec*, Office des ressources humaines du Québec en collaboration avec l'Association des professionnels en ressources humaines du Québec, Québec.
- LE GOFF, J.-P. (1993), *Le Mythe de l'entreprise. Critique de l'idéologie managériale*, Paris, La Découverte.
- LINHART, D. (1994), *La Modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte.
- PRZEWORSKI, A. (1985), « Material Bases of Consent », chapitre 4 in *Capitalism and Social Democracy*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 133-170.
- SAYLES, L. R. (1958), *Behavior of Industrial Work Groups. Prediction and control*, New York, Wiley.
- SEGRESTIN, D. (1981), *Les Communautés pertinentes de l'action collective*, Paris, CNAM.