

Signes d'un management public en voie d'accomplissement: une approche socio- sémiotique de l'université française en mutation

Patrice de La Broise



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3112>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.3112

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 juin 2011

Pagination : 137-150

ISBN : 978-2-86781-744-1

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Patrice de La Broise, « Signes d'un management public en voie d'accomplissement: une approche socio-sémiotique de l'université française en mutation », *Communication et organisation* [En ligne], 39 | 2011, mis en ligne le 01 juin 2014, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3112> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.3112

Signes d'un management public en voie d'accomplissement : une approche socio-sémiotique de l'université française en mutation

Patrice de la Broise¹

Les rapports entre sémiotique et organisation ne sont assurément pas nouveaux. Et les coordinateurs de cette nouvelle livraison de *Communication & Organisation* font bien de relever les nombreuses « figures d'échange » entre la sémiotique et la communication des organisations. Pourtant la sémiotique (ou sémiologie appliquée à) des organisations, fût-ce dans une acception élargie du texte au-delà du verbal, reste relativement circonscrite à l'analyse de la communication publicitaire, institutionnelle ou *corporate* (Fraenkel & Legris-Desportes, 1999). Or il nous semble que les approches communicationnelles des organisations (ACO) gagneraient à s'ouvrir plus sensiblement à une socio-sémiotique des transformations structurelles et fonctionnelles des institutions et organisations (Bouillon *et al.*, 2011). Par socio-sémiotique, nous entendons une lecture critique des textes – en tant qu'énoncés ou agencements d'énoncés culturels (Chantraine, 1997) – dont les potentialités sémiotiques opèrent et s'éprouvent dans une *transtextualité* (Genette, 1982) inhérente aux relations entre des textes (formellement et statutairement) multiples, et à l'intentionnalité plurielle de leur production, de leur opération et de leur réception nécessairement inscrites dans le social.

Notre propos ne vise pas ici à ré-interroger le « malentendu » (Boutaud, 2004), voire le « dépit amoureux » (Ablali, 2007), entre sémiotique et sciences de l'information et de la communication. Nous prenons acte des interprétations épistémologiques produites ailleurs par les spécialistes de cette question (Jeanneret, 2007) et renvoyons à leur lecture pour nous concentrer sur les processus de *textualisation*, et ce faisant d'*organisation*, à l'œuvre dans certaines mutations institutionnelles et organisationnelles en cours d'accomplissement.

1. Maître de conférences, Université Charles de Gaulle Lille 3. Laboratoire GERICO (EA 4073) patrice.delabroise@univ-lille3.fr

Dans un contexte où le recours au *Nouveau Management Public* (NPM) est signifié par les mots et les actes du législateur comme de ses obligés, notre analyse portera ici sur une sémiologie appliquée à la *managérialisation* de l'université française dont la construction communicationnelle et l'usage rhétorique donneraient aussi matière à (re)discuter la partition (axiologique, structurelle et fonctionnelle) entre institutions et organisations (Salvador, 2006). Sachant que la mutation de l'université française est *figurée* dans des textes nombreux, nous retenons de ce vaste corpus quelques fragments d'une réforme, saisie dans l'écriture paradoxale d'une autonomie enjointe : le passage aux Responsabilités et Compétences Élargies (RCE). Où l'on verra que cette écriture, non réductible au texte de la loi, ni même à son décret d'application, s'accomplit dans une dramaturgie où les acteurs, dans leurs rôles d'adjuvants et d'opposants, participent au schéma actanciel complexe d'une désinstitutionnalisation annoncée.

Une socio-sémiotique des organisations et institutions ?

Les sciences de la communication défendent, à raison, l'héritage et le projet d'une *interdisciplinarité* ou d'une *transdisciplinarité* sans lesquelles la communication ne serait jamais qu'un objet de recherche disputé entre disciplines. Or il nous semble que l'organisation résiste encore à ce projet inter- ou transdisciplinaire en ce que, d'une part, les théories sociologiques, économiques et gestionnaires ont en quelque sorte préempté ce champ et cet objet de recherche et que, d'autre part, les sciences de la communication n'ont pas toujours clairement explicité les lectures qu'elles pouvaient en proposer. Si la revendication d'une approche communicationnelle des organisations (ACO) a le mérite d'afficher une intention, voire un positionnement épistémologique, elle tend néanmoins à inverser la proposition d'une science dont l'objet serait l'organisation communicante, c'est-à-dire entendue comme instance, cadre et espace de *signification*. C'est pourquoi nous revendiquons une approche socio-sémiotique des institutions et organisations ; ce qui suppose, comme l'avance Landowski un double mouvement de « sémiotisation » de points sociologiques sensibles et de « socialisation » de concepts sémiotiques clefs (Landowski, 1989 : 15). Ce faisant, une socio-sémiotique de l'organisation ou de l'institution opère nécessairement à la croisée de différentes lectures en sciences humaines et sociales qui, toutes, instruisent le procès de l'écriture comme condition et effectuation du changement : narratologie, sémiotique, théorie des jeux, sociologie (de la traduction), linguistique, sciences politiques...

Notre contribution interroge plus précisément une socio-sémiotique de l'innovation institutionnelle dans son rapport au texte,

« cet objet de sens particulier, pris en charge par un système de discoursivité, [qui] est utilisé pour soutenir ou critiquer une vision du monde et des systèmes de croyance et [qui] finit par alimenter, en tant que ressource sémiotique, ces mêmes systèmes » (Semprini, 14).

Il nous semble, en effet, que l'organisation comme système sémiotique mérite qu'on en discute la « textualisation », notamment en contexte de transformations institutionnelles ou organisationnelles qui, toujours, en appellent à l'écriture. Et nous voudrions montrer comment la clôture du texte² comme « énoncé déjà énoncé » (Paolucci, 2010) – en l'occurrence un texte de loi – peut être franchie à travers les itérations et interprétations multiples qu'il suscite.

L'importance que nous donnons ici au texte vient de ce qu'il est porteur d'une écriture de l'organisation et de la société qui, toujours, trouvent *pré*-textes à cette écriture. Le texte comme investissement de forme est celui d'une traduction dont nous savons qu'elle est affaire de *signification* bien plus que de *sens*. Autrement dit, le texte ne nous intéresse pas tant pour ce qu'il dit littéralement que pour ce qu'il signifie. S'il s'agit, en la circonstance, de discuter les réformes de l'Université, il n'est pas sûr que le juriste soit plus instruit sur leurs attendus et leurs effets que ne le sont les universitaires eux-mêmes. Ces derniers ont assurément une connaissance relative du Code de l'Éducation, et des lois qui y sont inscrites. « Nul n'est censé ignorer la loi », dit-elle. Mais nul n'est enjoint à la lire. Et tous savent fort bien interpréter un texte qu'ils n'auraient pas lu, mais qui fait le débat auquel ils ne manquent pas de participer. Il faut dire que certains d'entre eux ont aussi pour mandat d'aider à l'interprétation du texte. Et, pour n'en être pas les auteurs, en proposent néanmoins une lecture, de là où ils sont. Ils endossent par leur autorité celle du législateur. Tel est le cas d'un président d'université qui, dans la perspective d'un passage programmé aux Responsabilités et Compétences Élargies de son établissement, doit « préparer les esprits » à un nouveau régime de gestion comptable et sociale.

Sémiotique et logique en contexte de réforme

À ceux qui n'auraient pas vu passer le train de réformes qui traverse le paysage universitaire français, nous voudrions conter l'histoire d'une université de province « désobéissante ». Un mot, presque un néologisme, dont on ne saisit pas très bien la signification hors contexte, et hors du texte qu'un président d'université adresse aux personnels de son établissement afin de les convaincre de « faire passer » l'établissement aux responsabilités et compétences élargies (RCE) avant d'y être contraint³. Nous sommes ici en pleine *théorie des jeux*, sachant que le pari dont il est question revient à

2. « On peut penser la clôture de ce qui n'a pas de fin. La clôture est la limite circulaire à l'intérieur de laquelle la répétition de la différance se répète indéfiniment. C'est-à-dire son espace de jeu. Ce mouvement est le mouvement du monde comme jeu » (Derrida, 1967 : 367).

3. Le principe en est donné par une loi de 2007, laquelle stipule que toutes les universités auront désormais la gestion pleine et entière de leur budget et de leur masse salariale et, si elles en font la demande, de leur patrimoine foncier. La loi, effective dans les 6 mois pour bien d'autres dispositions statutaires, ménageait cependant une période de 5 ans aux établissements dans leur accession volontaire aux responsabilités et compétences élargies.

apprécier les profits et pertes qui résulteraient d'un passage anticipé (ou non) à des compétences gestionnaires dont l'accession peut être diversement traduite en termes techniques et politiques.

Dilemme du prisonnier ou dilemme du bien public, la question du passage anticipé (ou non) aux RCE n'aura été que tardivement posée. Le président avait jusqu'alors fait le choix tactique de temporiser et de ne pas soumettre au « vote » de son Conseil d'Administration une question que rien, dans le texte de la loi, ne l'obligeait à poser. Mais le ministère (Enseignement Supérieur et Recherche) fit bientôt valoir l'obligation, pour les Conseils d'administration, d'*approuver* par un vote des dispositions légales qui, en principe, s'imposaient à l'établissement. En outre, l'argument pratique d'une synchronisation du calendrier universitaire et de l'exercice comptable – avec ce qu'elle suppose de transfert de compétences et de réorganisation des services administratifs (DRH, agence comptable, services financiers) – finit par questionner l'opportunité pragmatique de devancer (*anticiper*) l'échéance ultime autorisée par la loi. De sorte qu'au glissement sémantique de l'*application* à l'*acceptation* s'ajoutait l'alternative sémantico-pratique de l'*anticipation* ou de la *non-anticipation* (différance ?). Une modalisation des « énoncés du faire » propre à nourrir la controverse, jusques et y compris dans la manière de soumettre la question au vote des administrateurs.

Sémiotique textuelle : récit, discours, énonciation

Certes, une *analyse narrative* rigoureuse commanderait de rapporter le récit d'une réforme à ses destinataires premiers : le législateur (destinateur *légiférant*) et le ministre (destinateur *donneur d'ordre*). Mais dans l'intertextualité du débat qui précède une délibération, nous faisons le choix de retenir ici les six textes produits en quatre mois par un Destinateur-Sujet, président d'université. Six courriers électroniques, dont cinq sont adressés à l'ensemble des personnels, le sixième étant réservé à une section syndicale de l'établissement. Sans entrer dans l'exploration minutieuse des *structures profondes* et *de surface* de récits argumentaires d'une délibération et d'une action à venir, nous devons néanmoins rendre compte de quelques-unes de leurs composantes narratives et discursives.

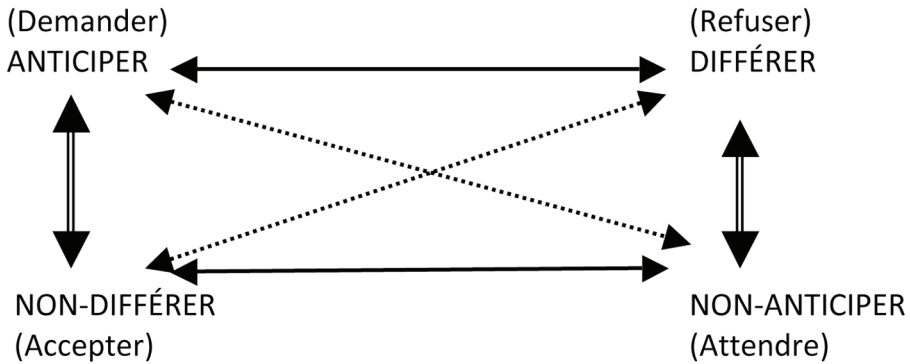
Le « passage délibéré » à des compétences gestionnaires élargies ne constitue qu'une séquence, parmi d'autres, d'une mutation managériale que l'université française opère depuis la loi sur les Libertés et Responsabilité des Universités (LRU) et les transformations subséquentes multiples auxquelles elle donne lieu à échéances variables. C'est pourquoi, en instruisant publiquement la délibération du Conseil d'administration, le président d'université ne manque pas d'inscrire le « passage anticipé aux RCE » dans le récit chronologique de séquences antérieures et futures. Un tel récit de la réforme est d'autant plus troublant qu'il semble illustrer parfaitement le schéma narratif canonique (Courtés, 1991 : 98-136) dont les cinq composantes sont : (1) *l'action*,

elle-même décomposable en deux composantes : (2) la *compétence* (relative aux préalables nécessaires de l'action que sont le *vouloir-faire*, le *devoir-faire*, le *savoir-faire* et le *pouvoir-faire*) et (3) la *performance* (relative à la réalisation effective de l'action) ; (4) la manipulation (composante spécifique pour le *vouloir-faire* et le *devoir-faire*); (5) la *sanction* (relative à l'évaluation de l'action et à la rétribution (récompense ou punition) qu'elle entraîne. De fait, ce schéma narratif constitue un excellent dispositif de « cadrage » et de « recadrage » du réel dans l'argumentation de l'auteur.

De même, le schéma actanciel d'un récit inachevé distribue les places et les rôles respectifs du Destinateur-Sujet (résident) recherchant un Objet (RCE) dans l'intérêt ou à l'intention d'un Destinataire (l'université, ses personnels), tandis que des alliés (ou Adjuvants) et des Opposants facilitent ou contrarient son action. Certains actants s'incarnent ainsi dans des personnages réels ou fictifs d'un récit où les rôles actanciels viennent aussi à changer selon les séquences et l'incertitude des adjuvants ou opposants qui font la controverse⁴.

Or, dans cette mise en intrigue où se croisent les schémas narratif et actanciel, c'est, une fois encore, la phase d'instruction des personnels sur la question d'un « passage anticipé aux RCE » que nous retenons pour séquence d'analyse. Ce choix est non seulement redevable aux récits-argumentaires constitutifs de notre corpus, mais aussi aux glissements sémantico-sémiotiques des énonciations, jusques et y compris dans l'énoncé de la question effectivement posée aux administrateurs de l'université. Ainsi l'antinomie première entre la *demande versus le refus* d'un passage aux RCE fait-elle progressivement place à une alternative seconde : *l'anticipation versus l'ajournement* d'une disposition légale. Cette alternative seconde vient en quelque sorte modaliser l'énonciation de l'action délibérative et, ce faisant, la signification d'un accomplissement de la réforme diversement interprétable par les *actants*. Ceux-ci peuvent en effet se montrer légalistes, pragmatiques, coopératifs, dociles, zélés... ou, sur une échelle interprétative contraire ou contradictoire de l'engagement : résistants, opposants, réfractaires, réservés, prudents... Sans multiplier les oppositions de « caractères » et de « postures » dont une psychologie de l'organisation ne suffirait probablement pas à dresser la carte, il nous semble que la verbalisation de l'action délibérative est, par elle-même, signifiante quant à l'objet de la décision, comme dans ses implications « symboliques » et « politiques ».

4. « Ainsi dans les *Fourberies de Scapin*, Scapin, quel que soit son rôle actanciel (destinateur, sujet ou adjuvant, selon le modèle construit et selon les séquences), est l'acteur-fabriquant des fourberies, celui dont l'action répétitive est de duper les autres » (Ubersfeld, 1996 : 81).



Carré sémiotique du passage « anticipé » aux
Responsabilités et Compétences Élargies (RCE)

Ce carré sémiotique, inspiré de la modélisation greimassienne, rend compte visuellement des variations sémantiques et sémiotiques d'un objet de controverse dont il apparaît, au fil des débats, qu'il ne se réduit pas à la *contradiction*, mais s'inscrit aussi dans un rapport de *contrariété* et de *complémentarité*, terme à terme. Il y a là les signes d'une *différance* – au sens derridéen –, non seulement dans le décalage temporel entre les modalités d'application de la loi, mais encore entre les actes de langage et leur portée politique. Il faut ici parler de rhétorique, quand cet art d'emporter la conviction ou la décision exploite, dans un même champ sémantique, des champs lexicaux différenciables et des modalisateurs utiles à une énonciation tactique. Interroger un Conseil d'Administration sur l'opportunité d'un passage anticipé aux RCE sur un mode assertif (« *le Conseil d'Administration fixe le passage effectif de l'établissement aux RCE à la date du 1^{er} janvier 2012* ») procède à l'évidence d'une autre intention que de soumettre au vote des administrateurs les questions : « *êtes-vous favorable* à l'application des RCE dans l'établissement à la date du 1^{er} janvier 2012 », ou encore : « *acceptez-vous le passage effectif aux RCE à la date du 1^{er} janvier 2012 ?* ». Un vote dit « positif », s'accomplissant comme acte de ratification, sur la base d'une verbalisation performative, a cela de commode qu'elle n'en appelle pas à la délibération, mais à la seule décision.

Rhétorique, argumentation et pragmatique

Au théâtre d'une université de Lettres, sur la scène et dans les coulisses de son Conseil d'Administration, la rhétorique est un art très prisé en situations de controverse. Elle se prolonge d'ailleurs, comme ici, dans le commentaire *ex-post*. Or les explications de texte sont aussi de celles qui servent à motiver et, ce faisant, à orienter la décision. Voyons donc maintenant ce qu'il en fut de l'aide à la décision produite par un président dans ses courriers répétés aux personnels. Entre rhétorique et argumentation, il est souvent difficile

de discerner ce qui relève de la manipulation et de la démonstration. Les manières de convaincre sont nombreuses et complexes. Elles renvoient autant à une (*socio-* et *sémio*) logique qu'à une pragmatique où, toujours, l'*ethos* le dispute au *logos*. Nous nous limitons ici à *déplier* quelques plans d'énonciation qui signifient, entre argumentation et rhétorique, les stratégies discursives à l'œuvre dans l'interprétation narrative d'une décision à prendre.

Dans ce que Breton appelle la *double détente argumentative*⁵, le cadrage du réel opère selon trois processus argumentaires : l'affirmation d'une autorité, l'appel à des présupposés communs, la construction d'un « univers de référence » (ou recadrage du réel). « Le réel décrit est bien le réel acceptable parce que la personne qui le décrit a l'autorité pour le faire » (Breton, 1996 : 49). Cette autorité peut-être celle de l'énonciateur, lui-même, mais celui-ci peut aussi bien en appeler à une autorité « extérieure » (ou supérieure) comme à l'autorité de ceux qu'il entend convaincre. Dans le cas qui nous intéresse, on notera que le Destinateur-Président opte souvent pour la posture délocutive d'une autorité collective ou partagée, diversement incarnée par « l'établissement », « l'université », « le Conseil d'Administration », « les services », les « personnels » ou par quelques actants faisant autorité politique (le ministère ou sa délégation), administrative (le secrétaire général). D'autres personnalités (physiques ou morales) sont également citées à comparaître en qualité de témoins. À l'exception notable d'une signature, l'affirmation de l'autorité ne s'exprime pas essentiellement à travers l'affirmation d'un mandat présidentiel, mais dans la compétence de l'énonciateur à instruire la controverse par le discours et le récit du guide ou de l'interprète. Pour autant, cette posture participe à l'affirmation d'une compétence et d'une expérience susceptibles de « faire » autorité.

Dans cette polyphonie d'une autorité ainsi distribuée, l'argumentation fait surtout appel à une opinion commune selon laquelle le *préférable* l'emporterait sur le *désirable*. Et dans le cadre nécessairement contraint de la loi, nous découvrons une expression surrogatoire de la norme, au motif que l'anticipation d'une échéance fixée par le législateur serait encore préférable à sa stricte observance. C'est que, dans le concert de l'enseignement supérieur régional et national, les foyers de résistance se font rares ; aussi est-il question de défendre la « cité de la réputation » et de prévenir la marginalisation d'une université « désobéissante ».

« Se pose la question que je nommerai de “communication négative” et qui a trait à l'image de [notre université]. Ainsi, j'ai déjà essayé une première phase de « disqualification » par la rectrice lors des discussions sur la formation des maîtres.

5. « On notera que ces deux opérations sont à la fois indispensables l'une à l'autre et obligatoirement successives : “on cadre” d'abord, on « lie » ensuite. La première vise à construire le réel commun à l'orateur et à l'auditoire ». C'est sur cette communauté que le second temps de l'argumentation s'appuiera pour construire un lien entre cet accord et l'opinion proposée. On parlera ici, pour désigner dans leur solidarité mutuelle, de la « double détente » argumentative » (Breton, 1996 : 43).

J'étais moins un président d'une université que le représentant d'une *université-qui-ne-pouvait-pas-comprendre* puisque [notre université] n'était pas passée aux RCE. On peut imaginer la situation si nous devenons une université *qui-a-refusé-de-demander-le-passage-aux-RCE ...* » (courriel 2 du 07/03/11, extrait).

La lexicalisation est ici la marque d'une « disqualification » et l'expression égocentrée d'une communication asymétrique entre l'établissement et sa tutelle. Il y va de l'autorité même du président dont la référence explicite est requise en cette séquence narrative d'une mise en péril. Comme un appel à la défendre collectivement, l'argument quasi-logique commande de « rentrer dans le rang » pour « maintenir son rang » :

« La nécessité d'avoir à “demander” le passage aux RCE n'est ni une formalité résolue par une réponse de type oui/non, ni une forme contrainte de ralliement de fait à la LRU. Cette demande est la **CONDITION NÉCESSAIRE À L'OUVERTURE D'UNE NÉGOCIATION** [*écrit en lettres capitales par l'auteur*] d'un type que l'université ne connaît pas jusqu'ici mais qui est devenue inéluctable » (courriel 2 du 07/03/11, extrait).

À la table des négociations, il faudrait donc « payer pour voir ». Comprendons que la rationalité de la rhétorique (Danblon, 2002 : 57-151) s'éprouve ici dans l'option tactique consistant à faire de la nécessité l'argument d'un non-choix. L'argumentation par le « non », par la dénégation, est à la mesure d'un *double-bind* revisité sur le mode de la justification. Il n'y aurait ni adhésion, ni même approbation, mais le calcul assumé d'un pari : jouer sans connaître les règles, dans l'espoir de ne pas être hors jeu. Et c'est tout le « pouvoir » de la litote que de faire entendre le non-dit ou, comme ici, de transformer l'incertitude en principe de précaution :

« L'absence de passage aux RCE ne permettrait pas que tout continue “comme avant” (...) *Qu'un refus de passage aux RCE puisse avoir des conséquences financières n'est pas totalement inenvisageable* » (courriel 1 du 01/03/11, extrait)

Entre la difficulté et la menace, les arguments techniques servent un « cadrage » dont l'autorité a été préalablement déléguée au Secrétaire Général, futur « Directeur Général des Services ». Comme une manière de « neutraliser » le débat en confiant à l'expert le pouvoir d'expliquer :

« Un diaporama préparé par le secrétaire général de l'université et que vous trouverez en attaché présente les grands traits de la loi et des effets des RCE. Sur la double base de ces informations et des questions que vous pourrez poser par écrit à cette adresse (...), le secrétaire général tiendra une réunion d'information technique, ouverte à tous, le mardi 15 mars, 13h-15h, amphi G. Pour la bonne organisation de cette réunion, les questions seront envoyées avant le 14 mars, 9h. » (courriel 1 du 01/03/11, extrait).

Or cet investissement de forme n'est pas neutre dans un processus d'innovation institutionnelle où la *compétence* constitue tout à la fois l'objet de la délibération et la condition première de son acceptabilité. De fait, l'argumentaire en appelle d'abord à la raison technique et pratique pour faire valoir la nécessité d'une normalisation. Qu'il s'agisse de synchroniser le calendrier universitaire et l'exercice comptable, d'anticiper l'arrêt programmé des outils nationaux de gestion des ressources humaines et, surtout, de préparer un transfert de la masse salariale... tout concourt à la mise en « évidence » d'une normalisation nécessaire, sinon utile. De sorte que les principales difficultés attendues ne seraient plus imputables à l'anticipation, mais à une obstruction qui, contre l'intérêt bien compris des personnels, serait préjudiciable aux fonctions supports de l'établissement comme à la sécurisation des emplois techniques et administratifs. Une manière, cette fois, de dissocier les données d'un problème, quitte à le déplacer sur le terrain de confrontations catégorielles :

« La possibilité de recruter en CDI, notamment lorsqu'il n'est plus possible d'obtenir autrement des emplois non précaires, n'est peut-être pas toujours à dédaigner, *particulièrement pour les personnels BLATOS* » (courriel n°1 du 01/03/11, extrait).

Politique, stratégique ou tactique, l'argumentation est à la mesure d'un jeu universitaire dans lequel le *calcul énoncif*, relatif à la portée tactique des coups envisageables, se double d'un *calcul énonciatif* relatif à leur charge signifiante en tant que discours persuasif (Landowski, *op. cit.* : 240). Quand bien même le respect de la norme (la loi et son décret) opposable à tous ne serait qu'une question de temps, le choix de l'anticiper ou non, n'est pas réductible à cette alternative. Il faut compter sur la charge signifiante de l'énonciation pour que, dans une situation de confrontation des programmes actanciels, le « faire faire » opère, au-delà des relations de *contradiction* et de *contrariété*, sur le plan méta-logique ou méta-narratif de la *complémentarité*. L'illustration en est donnée, ici, par une recherche de conciliation susceptible de dépasser la forme polémique et l'issue dissymétrique (« victoire » *versus* « défaite » des sujets et/ou « gain » *versus* « perte » des objets) d'un vote : un protocole d'application.

« Nous pourrions donc, sans doute avec avantage politique, dénoncer l'imposture politique qu'il y aurait à transformer en un acquiescement ce qui est une demande contrainte de négociation, tout en ouvrant ladite négociation, de manière à protéger les intérêts de l'établissement (...) Il devrait en outre être possible de rédiger un protocole d'application propre à [notre université]. Certes un tel protocole qui établirait des garanties quant aux dispositifs les plus contestables de la loi n'engagerait que ceux qui l'ont signé. Il aurait pourtant le grand mérite d'exister. D'éventuelles transgressions devraient alors s'afficher en rupture, notamment avec notre culture d'établissement » (courriel n°2 du 07/03/11, extrait).

Dans cet extrait, l'énonciateur donne à lire sa propre perplexité, voire sa défiance, à l'égard du politique et de la loi. Mais l'hypothèse d'une régulation

conjointe, dans l'après-coup d'une ratification locale anticipée du décret, apparaît d'autant plus symbolique qu'elle est énoncée au conditionnel et que sa portée, déjà, est relativisée. L'argument par dissociation (la loi *versus* les modalités de son application) et la référence à des valeurs communes servent surtout à ne pas enfermer la délibération dans l'alternative « pour ou contre », tout en réaffirmant le caractère inéluctable d'une réforme réputée insensible aux conjectures :

« L'hypothèse d'un changement politique dans le pays demeure à confirmer, elle apporterait sans doute ce que par respect pour les opinions de chacun je me contenterai de désigner comme des évolutions. De telles évolutions, par exemple en termes de garanties quant à l'application de la loi, demeurent pourtant indépendantes de la date de passage aux RCE (...) Enfin, dans la mesure où les forces politiques qui feront la prochaine majorité, quelle qu'elle soit, ont annoncé des aménagements de la loi, et non son abrogation en faveur d'une autre, les évolutions à venir de la loi affecteront tous les établissements, quelle que soit leur situation à l'égard des RCE » (courriel n°1 du 01/03/11, extrait).

Et d'en appeler au pragmatisme, sinon à l'intérêt collectif, en entérinant un « déjà là » tellement indifférent à des positions personnelles qu'il convient de les mettre entre parenthèses :

« Pour résumer, l'enjeu n'est plus de signifier un accord ou un désaccord avec une loi qui existe de fait, mais bien, au-delà des positions personnelles (ainsi, j'ai maintes fois eu l'occasion de marquer ma défiance envers la LRU), de faire preuve, ensemble, de pragmatisme et de nous placer dans les meilleures conditions de travail, pour l'ensemble de l'université, dans la diversité de ses compétences, de ses projets, de ses instances, de ses personnels et de ses publics » (courriel n°5 du 07/06/11, extrait).

Ici réside ce que Chantraine interprète comme une nouvelle « barbarie » (Chantraine, 2011). Non pas tant celle de la norme imposée. Mais celle d'un Nouveau Management Public qui, dans le simulacre d'une autonomie enjointe, conduit paradoxalement le sujet à taire son libre arbitre, sa subjectivité. Faut-il ici parler de « servitude volontaire » pour décrire ce qui, d'une université à l'autre, s'énonce comme observance légaliste ou appropriation pragmatique ? Dans ce « nouveau monde dogmatique, dont le dogme porte sur des démarches, des procédures et des manières de faire, plus que sur des croyances » (Chantraine, *ibidem.*), il se peut fort bien qu'un « jeu de dupes » soit aussi un marché.

Transtextualité et socio-sémiotique de l'organisation

Bien entendu, l'analyse de discours produits par un président à l'adresse des personnels de son université ne peut donner qu'un aperçu du rapport au texte de l'institution ou de l'organisation en mutation. Et une sémiotique textuelle ne peut pas davantage, à elle seule, rendre compte d'une *agentivité* textuelle (Cooren, 2008) opérant nécessairement en deçà et au-delà de la

page d'écriture. De ce point de vue, il nous semble que « l'arbre du texte » ne doit pas cacher la forêt de « ses possibles » (Jacques, 2008) et qu'une socio-sémiotique de l'organisation en appelle toujours à la *transtextualité*. De sorte que la rhétorique du management à l'œuvre dans un feuillet sur messagerie électronique où le storytelling le dispute à l'argumentation relève aussi, et peut-être d'abord, du *métatexte* (un commentaire de la loi et de son décret) et du *paratexte* (avant-propos, post-scriptum ou conditions générales de vente d'un changement aussi incertain qu'« inéluctable »).

Cette transtextualité est à lire, aussi, dans les conditions pragmatiques de l'interprétation, entendue comme manière de jouer individuellement et collectivement le texte. Il y a lieu, par-delà un regard complice, de considérer les nouvelles règles du jeu et de publicité dans une institution « conquise » (ou investie) pas le mythe managérial (de la Broise & Chantraine, 2010). Et parce que l'imaginaire social du management contraste avec les toges et la solennité d'une cérémonie *honoris causa*⁶, il nous faudrait enfin discuter cette sorte de *discontinuité* dont procède le choc sémiotique d'un management public à l'université des Sciences Humaines et Sociales (SHS). Cette appellation, son acronyme et son nouveau logotype ont d'ailleurs été préférés localement (au motif que le positionnement concurrentiel régional s'y trouverait renforcé) aux Lettres, langues et Sciences Humaines qui, tels des vestiges érodés et enfouis, ont disparu des documents officiels de l'*établissement*.



BIBLIOGRAPHIE

ABLALI D., « Sémiotique et Sic : je t'aime, moi non plus », *Semen* [En ligne], 23 | 2007, mis en ligne le 22 août 2007, consulté le 14 avril 2011. URL : <http://semen.revues.org/4911>, 2007.

BOUILLON J.-L., BOURDIN S., LONEUX C., « De la communication organisationnelle aux "approches communicationnelles" des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles », *Communication & Organisation* [En ligne], 31 | 2007, mis en ligne le 1^{er} juillet 2010, consulté le 14 avril 2011. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/90>, 2007.

6. « Cette mise en scène, cette mise en spectacle, ce "donner à voir", nous nous y prêtons tous, je dirai de "bonne grâce", assurément, il n'y a là ni irrépressible soif de la pompe, ni appétit des liturgies, ni évidemment fétichisme du déguisement... Cette célébration, en effet, offre ce moment particulier où nous affichons une identité, une force, j'allais presque dire où nous rendons un culte à une institution dont nous connaissons la force et dont nous observons, parfois, la fragilité, l'université, identique et toujours changée, universelle et de chaque communauté qui s'y reconnaît. (...) Notre université des lettres et des arts, des sciences de l'homme et de la société, des humanités et des sciences sociales, des sciences humaines et sociales, des SHS en un acronyme (...) Notre université qui plonge ses racines dans les recompositions culturelles du XVI^{ème} siècle et qui, maintenant, trace son chemin dans les parcours proposés (imposés ?) par les défis du XX^{ème} siècle » (Extrait du discours présidentiel introductif à une cérémonie *honoris causa*, 25 juin 2010).

BOUTAUD J.-J., « Sémiotique et communication. Un malentendu qui a bien tourné », *Hermès 38, Les sciences de l'information et de la communication. Savoirs et pouvoirs*, 2004.

BRETON P., *L'argumentation dans la communication*, La Découverte, 1996.

CHANTRAINE O., « Approche socio-sémiotique d'un espace public fragmenté », mémoire présenté en vue de l'habilitation à diriger les recherches en SIC, Roger Bautier [dir.], Université Charles-de-Gaulle Lille 3, 1997.

CHANTRAINE O., « Innovations organisationnelles et institutionnelles et "barbarie". Gros plan sur la figure clinique du manager non-croyant, mais pas hérétique... », Communication au colloque Culture et Barbarie, Communication et Société Contemporaine, Athènes, 25-28 mai 2011.

COOREN F., « Between semiotic and pragmatics: Opening language studies to textual agency », *Journal of Pragmatics*, 40, 1-16, 2008.

COURTÈS J., *Analyse sémiotique du discours. De l'énoncé à l'énonciation*, Paris, Hachette, 1991.

DANBLON E., *Rhétorique et rationalité*, Éditions de l'Université de Bruxelles, 2002.

DE LA BROISE P., CHANTRAINE O., « Approche garfinkelienne de la communauté universitaire », *Cahiers d'ethnométhodologie*, 4, 2010.

DERRIDA J., *L'écriture et la différence*, Paris, Seuil, 1967.

FRAENKEL B., LEGRIS-DESSPORTES C. (dir.), *Entreprise et sémiologie – Analyser le sens pour maîtriser l'action*, Dunod, 1999.

JACQUES F., *L'arbre du texte et ses possibles*, Librairie Philosophique J. Vrin, 2008.

JEANNERET Y., « La prétention sémiotique dans la communication », *Semen* [En ligne], 23 | 2007, mis en ligne le 19 juin 2009, consulté le 23 juillet 2011. URL : <http://semen.revues.org/8496>, 2007.

LANDOWSKI E., *La société réfléchie*, Seuil, 1989.

PAOLUCCI C., « Quelques réflexions sur les énoncés : textes, pratiques et cultures. Nouveaux Actes Sémiotiques » [en ligne]. *Recherches sémiotiques*. Disponible sur : <<http://revues.unilim.fr/nas/document.php?id=3513>> (consulté le 15/06/2011)

SALVADOR J., « Le combat de l'Organisation et de l'Institution », *SociologieS* [En ligne], Théories et recherches, mis en ligne le 22 octobre 2006, Consulté le 15 avril 2011. URL : <http://sociologies.revues.org/index582.html>

SEMPRINI A., *Analyser la communication*, Paris, L'Harmattan, 1996.

Résumé : En amont ou en aval de la norme, parfois au-delà, l'édiction de règles constitutives et régulatrices de l'activité universitaire en appelle à une écriture collective. C'est là une activité que l'Institution accomplit régulièrement au rythme du calendrier universitaire, mais aussi au gré des agendas politiques et des exercices comptables. Or les réformes dont l'Université a fait l'objet en quelques années ont sensiblement accéléré et intensifié ce travail d'écriture. L'analyse socio-sémiotique de la règle, rapportée ici à un cadre d'expérience régional, interroge l'agentivité managériale du texte dont les conditions de production (délégation, participation, négociation, délibération, publicité) performant, en tant que mise à l'épreuve de leur écriture, les règles énoncées.

Mots-clés : Sociosémiotique, communication, organisation.

Abstract : *Upstream or downstream of the law, sometimes beyond, the promulgation of rules and regulations of university activity requires an important work of collective writing. This practice is regularly performed, to the rhythm of academic calendar, but also depending on the political agenda and accounting periods. Now, the reforms that the University has undergone in recent years have greatly accelerated and intensified this work of writing. A socio-semiotic analysis of the rule, referred to a regional context, examines the textual performativity (and textual agency) in the framework of the New Public Management. université – nouveau management public*

Keywords : *socio-semiotics, communication, organisation, university, new public management.*

