Prescrire et engager. Théorie de l'engagement, rationalité managériale et enjeux de la communication

Prescription and Commitment: Commitment Theory, Managerial Rationality and Communication Challenges

Thomas Heller

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/edc/7075>

DOI : 10.4000/edc.7075

ISSN : 2101-0366

Éditeur

Université de Lille

Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2017

Pagination : 57-72

ISBN : 978-2-917562-18-5

ISSN : 1270-6841

Référence électronique

Thomas Heller, « Prescrire et engager. Théorie de l'engagement, rationalité managériale et enjeux de la communication », *Études de communication* [En ligne], 49 | 2017, mis en ligne le 01 décembre 2019, consulté le 04 janvier 2020. URL : <http://journals.openedition.org/edc/7075> ; DOI : 10.4000/edc.7075

Prescrire et engager
Théorie de l'engagement,
rationalité managériale et enjeux
de la communication

*Prescription and Commitment:
Commitment Theory, Managerial
Rationality and Communication
Challenges*

Thomas Heller

Univ. Lille, EA 4073 – GERiiCO
thomas.heller@univ-lille3.fr

Résumé / Abstract

Dans les organisations, l'initiative et l'autonomie semblent avoir détrôné le modèle de la prescription taylorienne. Les théories de l'engagement développées par la psychologie sociale fournissent un cadre qui permet d'avancer l'hypothèse d'un renouvellement de la rationalité managériale caractérisé par une manière de prescrire qui implique certaines formes de communication, et qui permet de nuancer la portée libératrice et humaniste de ces changements.

Mots-clés : management, engagement, obéissance, communication, prescription taylorienne.

In today's organizations, employee initiative and autonomy seem to have replaced Taylorian prescription. Using the framework of commitment theory developed within social psychology, we can advance the assumption that managerial rationality has undergone a renewal. This renewal is characterized by modes of prescribing which entail specific communicational forms. Our analysis allows us to relativize the often cited liberating and humanist dimensions of this renewal.

Keywords: management, commitment, obedience, Taylorian prescription, communication.

À l'opposé d'une conception taylorienne du travail définie par la prescription, l'autonomie et l'initiative semblent à l'heure actuelle mieux caractériser les modalités de l'activité des employés en entreprise. Celles-ci, si l'on en croit bien des discours, présenteraient cet avantage de concilier des impératifs d'efficacité et des préoccupations humanistes. Elles s'accordent aussi avec un management renouvelé des individus qui se traduit davantage dans les termes de l'écoute, du conseil, de la communication, et de l'animation que dans ceux du commandement et de l'ordre.

Il ne fait pas de doute qu'au regard de la prescription taylorienne, l'autonomie et l'initiative reflètent un assouplissement dans l'hétéronomie du travail, et constituent en cela une forme de libération, si minime soit-elle. L'activité de travail dans son ensemble n'en demeure pas moins une activité managée ; c'est pourquoi il est plus prudent de considérer que ces modalités participent d'une technologie particulière, plutôt qu'elles ne témoignent d'un affranchissement vis-à-vis de toute logique managériale... La technologie à laquelle nous faisons allusion renvoie à l'engagement comme modalité d'une mise en utilité/docilité des employés en rupture avec un principe d'obéissance.

La notion d'engagement prise ici en référence est celle développée en psychologie sociale par Robert-Vincent Joule et Jean-Léon Beauvois (Beauvois, 1994 ; Beauvois, 2005 ; Beauvois et Joule, 2006). Leurs travaux permettent d'avancer quelques hypothèses explicatives concernant 1) le rôle de l'autonomie et de l'initiative, 2) la définition du rôle des managers de proximité autour de l'écoute et de la bienveillance 3) l'attention portée par les entreprises à la subjectivité des employés, et 4) le rôle de certaines activités relevant de la communication interne.

Notre propos est d'apporter un point de vue critique sur l'autonomie et l'initiative comme reflet de l'entreprise humaniste à la lumière de la théorie de l'engagement.

Nous commencerons par préciser le point de vue à partir duquel nous portons notre analyse, en rappelant le rôle du management, son rapport à la prescription et au travailleur envisagé sous la figure de l'employé. Puis, nous reviendrons sur les théories de l'engagement dont l'articulation avec le point précédent offre une grille de lecture pour une appréhension critique de cet « humanisme » souvent vanté. Nous proposons alors, au regard de cette grille de lecture, d'interroger l'articulation entre pratiques de communication et engagement, avant d'avancer, pour conclure, quelques hypothèses sur les enjeux politiques de ce qui se présente comme un dispositif d'engagement.

1.

Prescrire le travail, manager le travailleur

1.1. Manager et prescrire

Sommairement, manager consiste à conduire l'action collective d'une organisation, en vue d'atteindre les objectifs et de réaliser les missions que ses dirigeants lui ont assignées, selon un certain niveau d'efficacité et de performance. Du management, on retiendra cette définition de Thibault Le Texier pour qui « à partir du début du XX^e siècle, manager consiste essentiellement à organiser » (Le Texier, 2011, p. 25) ; et l'auteur de préciser :

[Organiser] cela consiste à incorporer structurellement des schémas préconstitués dans des espaces, des outils, des corps, des règles, des procédures, des comportements, des symboles, des institutions et des consciences, afin de produire efficacement et presque automatiquement des résultats prédéterminés (Le Texier, 2011, p. 25).

Cette définition, qui donne à comprendre le management comme dispositif de pouvoir (Foucault, 1975), est intéressante en ceci qu'elle exprime l'étendue du domaine de l'organisable ou du domaine d'application du management, et signifie le primat de la prescription (incorporation de schémas préconstitués), dans le fonctionnement d'une entreprise, ou comme principe même de l'opération d'organisation. Opération, donc, qui relève autant de l'acte consistant à écrire l'organisation et le travail en amont des activités et les modalités par lesquelles cette écriture est appelée à être prise en charge par les acteurs...

De la notion de prescription, on retiendra l'acception qu'en font les sociologues du travail et les ergonomes, et que reprend François Daniellou (Daniellou, 2002). Il rappelle ainsi que la prescription relève d'une « injonction de faire émise par une autorité » (Daniellou, 2002, 10), et que la forme à laquelle le terme fait d'abord référence « est la prescription taylorienne, tentative de prédiction et de contrôle sans limite, à la fois de ce qu'il y a à faire et de la façon de le faire » (Daniellou, 2002, 9). Cette forme implique plus particulièrement le bureau des méthodes et la ligne hiérarchique comme acteurs principaux de la prescription. Toutefois, l'auteur rappelle que la prescription, ainsi définie, ne procède pas seulement d'une « *injonction en amont* » : d'une part, elle se manifeste par un contrôle de l'activité qui conduit le salarié à « anticiper les formes d'évaluation en aval pour les transformer en objectifs amont » (Daniellou, 2002, 10) ; d'autre part, elle se trouve incorporée dans les machines, à travers les contraintes qu'elles imposent à l'homme (en termes de temporalité, de séquençage d'actions, de logique) ; enfin, elle s'étend à l'activité langagière au travail : « Les mots et les concepts qu'il est possible d'utiliser dans une entreprise, dans un milieu, à un

moment donné, constituent aussi une injonction sur les formes de pensée » (Daniellou, 2002, 11)¹.

La prescription renvoie ainsi à une imposition qui vient de l'extérieur, multiforme, qui reflète un souci de prévisibilité, et qui participe de la division, de la coordination et de la régulation de l'activité. Elle renvoie également à la présence et à l'action d'agents – les chefs, les managers – chargés d'en assurer la mise en œuvre (injonction) et/ou le suivi (surveillance et contrôle).

Cependant, si obligeante soit-elle, elle ne saurait se confondre avec le travail, et demeure toujours incomplète face à lui. En effet, la sociologie du travail et des organisations a depuis longtemps montré les limites de la prescription face au réel du travail, et toute l'activité de réajustement, de renormalisation, découlant des limites pratiques de la prescription, des tensions entre prescriptions incompatibles, des jeux entre les acteurs concernés, ou encore de son incapacité à s'accommoder au réel du travail². Sans parler aussi des formes de résistances dont elle fait l'objet, contre l'ordre qu'elle représente, les rapports de force qu'elle modifie, l'aliénation qu'elle entraîne, une certaine conception du travail bien fait qu'elle défait, les identités professionnelles qu'elle fragilise... Ceci ne signifie pas que la prescription soit inutile ni que l'action de travailler ne puisse jamais entrer dans son format ou s'y oppose nécessairement (Reynaud, 1989). Ceci signifie que la prescription, mais faut-il le rappeler, participe des rapports sociaux.

En soulignant que le travailleur est le mieux placé pour décider de la manière de faire, dans un contexte économique qui implique de la réactivité, les discours managériaux actuels semblent indiquer que les leçons de la sociologie du travail ont été retenues. Mais dès lors qu'une telle autonomie est plus ou moins présente du fait même des limites de la prescription face au réel du travail, le caractère institué de l'autonomie ne peut manquer de soulever quelques questions³, et ceci en raison de la place du travailleur, sujet-acteur-employé objet de gestion.

1 Nous ne reprenons ici que les formes de prescription qui relèvent de ce que l'auteur nomme la « *prescription descendante* » (Daniellou, 2002).

2 La priorité que nous accordons à cette sociologie en raison du niveau de généralité de notre propos ne doit pas faire oublier les apports des travaux de chercheurs en SIC qui la mobilisent et qui se situent dans une analyse fine des processus communicationnels à l'œuvre dans la « carrière » de la prescription (voir notamment le travail de Pierre Delcambre et Céline Matuszak, [2016]).

3 Le management participatif, par exemple, vanté comme un retour de l'initiative du travailleur, peut aussi être un moyen d'extraction des savoirs tacites des employés, objet de nouvelles rationalisations et de nouvelles prescriptions... (et qui, à leur tour, ne manqueront certainement pas de se heurter au réel du travail).

1.2. Manager les gens

Cette place est énoncée de façon un peu brutale par Bernard Galambaud, chercheur en gestion :

Lorsqu'il est géré, l'individu est objet de gestion. Il n'est en rien le personnage central [...]. La logique gestionnaire est une logique instrumentale ; elle est au service de l'entreprise, de sa performance. Elle procède de ce fait à une réification de la personne. La gestion cherche à optimiser l'usage d'une ressource. Que celle-ci soit une ressource humaine n'en change pas la nature (Galambaud, 1998, IX-X).

Mais il précise aussi un peu plus loin :

La gestion des ressources humaines est de la gestion. Elle n'en connaît pas moins une singularité : l'objet ainsi géré peut se revendiquer comme sujet. L'homme/objet de gestion peut se révolter, ouvertement ou non, peut affirmer son existence de sujet avec ses désirs, ses craintes, ses espérances... En gestion des ressources humaines, l'objet bute toujours sur le sujet (Galambaud, 1998, X).

À l'aune de cette préoccupation gestionnaire, se comprennent tous les efforts des industriels et des chercheurs en SHS pour que « *l'objet bute* » moins « *sur le sujet* », pour tenir compte, dans la gestion, de la part de sujet dans l'individu. Il est courant de faire remonter cette préoccupation aux années 1920 avec les expériences de Hawthorne qui, sur le versant managérial, inaugurent un nouvel art de manier les hommes, qui s'appuie sur les sentiments, et qui introduit une nouvelle figure, celle du manager-communicant (Illouz, 2006), que les managers actuels, plus que jamais, sont tenus d'incarner.

Ce rôle du management face à la subjectivité (imprévisible) des employés peut se lire aussi d'une autre manière, quoiqu'allant dans le même sens, avec la notion d'incomplétude du contrat de travail empruntée au droit et à l'économie. La sociologue Danièle Linhart y a recours pour définir le rôle du management (et de la communication) (Linhart, 2001). Avec le contrat de travail, l'employé se dessaisit d'une part de son temps et de sa liberté qu'il met au service d'un employeur contre un salaire. La question qui se pose alors à l'employeur est celle de savoir si le temps qu'il achète est bien mis au service de ce pour quoi l'employé est payé, ce que le seul contrat de travail ne peut garantir. De là, l'employeur est toujours à la recherche de moyens pour que cet achat lui soit au maximum profitable. Ainsi, selon Danièle Linhart, le management taylorien peut être défini comme une solution à cette incomplétude. Les évolutions du management, sous une forme néo-taylorienne (fondée sur la participation des employés à la rationalité taylorienne) ou encore post-taylorienne (fondée sur la compensation des limites de la prescription de l'activité par la fixation d'objectifs), peuvent être envisagées depuis ce point de vue. Et le fait que le salarié soit de plus en plus « assimilé à un micro-capital » (Zarifian, 2004) qui est tenu d'assurer sa propre valorisation, d'entretenir « sa capacité à s'auto-mobiliser de

façon rentable » (Zarifian, 2004, 60), peut encore se lire comme une réponse à l'incertitude relative à l'imprévisibilité du comportement de l'employé.

Par la nature du contrat de travail et le lien de subordination qu'il implique, le travail salarié renvoie à une hétéronomie fondamentale, plus ou moins fortement redoublée dans l'activité proprement dite par les prescriptions.

Or, cette hétéronomie, dans son principe, se heurte à certaines attentes, représentations et normes sociales qui circulent dans notre modernité tardive, à propos du travail et de ce qu'il devrait être : réalisation de soi, épanouissement personnel, responsabilité (Boltanski et Chiapello, 1999 ; Ehrenberg, 1998) ; à quoi il faut ajouter une relative défiance vis-à-vis du pouvoir et de l'obéissance (Eraly, 1994) ; ces tensions contribuent à redéfinir la rationalité managériale dans sa quête d'efficacité, à travers la réponse à donner à cette incomplétude du contrat de travail.

Aujourd'hui, par rapport à la prescription taylorienne, ce qu'il y a lieu de faire est moins encadré par des manières de faire ; cela ne signifie pas pour autant que le travail est moins prescrit. Mais une certaine façon de prescrire a changé, qui se traduit par une distance accrue entre pouvoir prescripteur et activité de travail. C'est ce que constate la sociologue Marie-Anne Dujarier dans son étude sur les « planneurs », producteurs et pourvoyeurs de prescriptions selon les critères de la gestion et acteurs principaux d'un « management désincarné » qui implique des rapports sociaux sans relations sociales (Dujarier, 2015). Cette distance est repérable également dans le fait que les entreprises sont de plus en plus soumises à des normes édictées par des organismes internationaux, auxquelles elles ne peuvent se soustraire et qui ont un impact prescriptif sur l'activité ; elle l'est aussi dans le fait que le mariage de l'informatique et de la gestion a renouvelé la force agissante de la prescription par le biais, par exemple des logiciels, architextes qui rendent certaines actions possibles, impossibles, ou obligés.

Tandis qu'à l'inverse, à un autre niveau, le domaine de la prescription s'est quelque peu déplacé, investissant fortement le champ de la relation et de la proximité, et prend la forme de nouvelles exigences comportementales, de dispositions particulières de la part des salariés (savoir-être, compétences comportementales). Prescriptions dont le caractère contraignant se révèle à l'occasion des entretiens annuels d'évaluation, mais prescriptions aussi qui, lorsqu'elles visent les managers, ont vocation à les détourner d'un comportement injonctif. Ce qui caractérise ainsi la façon de prescrire, ce n'est pas seulement la distance entre pouvoir prescripteur et activité de travail, mais aussi une mise à distance du commandement direct, et de son corollaire, le principe d'obéissance. Ou en d'autres termes, ceux de David Courpasson, l'acte de prescrire s'inscrit dans le registre de la « *contrainte douce* » qui caractérise

le « *projet de domination* »⁴ actuel en entreprise (Courpasson, 2000). D'une certaine manière, avec la psychologie de l'engagement, c'est la mécanique de la douceur qui est abordée.

2. Par-delà l'obéissance à la prescription, l'engagement

Donc, si nous accordons quelque crédit à l'idée selon laquelle le management est une réponse à l'incomplétude du contrat de travail et à la nature rétive de l'objet de la gestion, et si par ailleurs nous considérons que le contexte culturel est moins propice que par le passé à la formulation d'une réponse dans les termes de la discipline et l'obéissance, la question se pose des modalités actuelles de la mise au travail hétéronome. Une réponse à cette question, nous semble-t-il, peut s'énoncer avec le terme d'engagement.

2.1. Théorie de l'engagement et dispositif d'engagement

Dans une première acception, la notion d'engagement renvoie à la relation entre nos convictions et nos actions. Les premières sont considérées comme le moteur des secondes ; s'engager dans une cause, dans un projet, c'est consacrer du temps, de l'énergie, des efforts dans cette cause ou ce projet, parce qu'ils répondent dans leurs finalités à nos croyances, valeurs, idées, etc. La force de l'engagement, soit la part de ce à quoi nous croyons et qui nous mobilise, est d'ailleurs ce qui peut nous conduire à accepter les prescriptions, les contraintes, les servitudes, et les sacrifices liés à la réalisation de celle-ci.

La notion d'engagement à laquelle nous faisons référence ici relève d'une tout autre perspective, pour laquelle ce ne sont pas tant nos convictions qui nous amènent à produire des comportements, que les conditions dans lesquelles est réalisé un acte.

Ce renversement de perspective renvoie à un ensemble de travaux en psychologie sociale expérimentale à l'origine desquels se trouvent ceux de Kurt Lewin, au lendemain de la seconde guerre mondiale, sur l'effet de gel⁵. Ces travaux relèvent d'une approche expérimentale qui consiste à placer un sujet dans une situation particulière impliquant une action, de modifier certaines variables contextuelles de cette action et d'observer les conséquences de ces

4 Au sens wébérien du terme.

5 Métaphore qui exprime un phénomène mis en évidence par Lewin qui montre que les décisions de comportements que les individus prennent dans une situation donnée sont davantage déterminées par une décision prise antérieurement dans une situation comparable que par l'appréhension de la situation présente dans laquelle ils doivent prendre cette décision.

variations sur le sujet du point de vue idéal et comportemental. En raison de la méthodologie utilisée, une particularité de ces recherches est de produire tout à la fois des connaissances et des technologies comportementales.

Ces recherches sur l'engagement, qui se sont développées en France autour de Jean-Léon Beauvois et Robert-Vincent Joule, participent d'un questionnement en psychologie sur la soumission. Il s'agit en définitive de comprendre les mécanismes par lesquels un individu est amené à faire ce qu'on attend de lui, sans pour autant le contraindre ou le persuader et sans qu'il ait le sentiment que son acte résulte d'une pression extérieure. Ainsi, ces travaux se présentent aussi comme des réponses à des préoccupations sociales très concrètes de modifications de comportements, de réalisation d'actes (mises à l'épreuve dans de nombreuses recherches-actions). Les actes dont il est question ici sont des actes qui répondent à une attente de la part d'une instance extérieure.

L'engagement est ici défini par Charles A. Kiesler (1971) comme « le lien qui unit un individu à ses actes comportementaux »⁶. Définition qui sous-tend que ce sont nos actes qui nous engagent et non nos convictions, et aussi que l'engagement est d'intensité variable selon la force de ce lien (Beauvois et Joule, 1987). Un individu est donc d'autant plus engagé dans un acte qu'il existe un lien fort entre cet acte et lui ; cette force est tributaire d'une part de la situation dans laquelle a été perpétré l'acte, et d'autre part de la présence d'un attributeur pour attester de l'imputabilité de l'acte à celui qui l'a réalisé. Cet attributeur peut être l'individu qui réalise l'acte (on parle alors d'auto-attribution) ou bien une tierce personne. « L'engagement correspond, dans une situation donnée, aux conditions dans lesquelles la réalisation d'un acte ne peut être imputable qu'à celui qui l'a réalisé » (Beauvois et Joule, 2006).

Ces conditions de l'engagement concernent principalement la visibilité de l'acte (un acte est d'autant plus engageant qu'il est réalisé en public, ou que son auteur est identifiable), le coût de l'acte (un acte est d'autant plus engageant que les efforts ou les sacrifices qu'il demande sont élevés), les raisons de l'acte (un acte est d'autant plus engageant que celui qui le réalise ne peut trouver d'autres raisons à cet acte qu'en lui-même). Enfin, un acte est d'autant plus engageant qu'il est produit dans un contexte de liberté, c'est-à-dire ici un contexte qui assure à l'individu un sentiment de liberté, défini par une possibilité de choix ; cette condition est un aspect fondamental de l'engagement, un principe de base qui subsume les autres conditions.

Plus concrètement, engager quelqu'un dans un acte peut consister à obtenir d'une personne un acte peu coûteux (aisément réalisable en toute liberté), comme étape préparatoire à un acte attendu, plus coûteux (et donc plus engageant)⁷ ; ou encore, cela peut consister à associer un acte deman-

6 Cité par J. L. Beauvois et R. V. Joule (2006, p. 54).

7 Cette technique trouve son fondement psychologique dans « l'effet de gel » ; pour plus de précisions, voir R. V. Joule et J. L. Beauvois (1987).

dé à une caractéristique de la personne, de telle sorte que la réalisation de l'acte ne soit pas vécue comme une imposition, mais comme l'expression de ce qu'elle est, voire une opportunité de le valider. Ce procédé, désigné par le terme d'étiquetage, participe d'une forme de pouvoir que Jean-Léon Beauvois qualifie de libéral, dont l'exercice *consiste* à « assortir à une prescription une incitation à trouver librement, en soi-même, les justifications de l'obéissance à cette prescription » (Beauvois, 2005, 253). Quant au sentiment de liberté, il peut être assuré par une simple déclaration de liberté par l'attributeur. On pourra objecter qu'avec une déclaration du genre – « je souhaiterais que vous fassiez ceci, mais c'est vous qui décidez » – le demandeur prend le risque d'essuyer un refus. Certes. Mais en contexte organisationnel, un tel risque, fait remarquer Jean-Léon Beauvois (Beauvois, 2005), est relativement réduit. À l'appui de cette proposition, il y a la situation sociale : le supérieur hiérarchique attend quelque chose du subordonné et le subordonné le sait. Si ce dernier ne fait pas ce que son supérieur souhaite qu'il fasse, en dépit de la liberté de choix qu'il lui accorde, il peut y avoir une incertitude sur les conséquences d'un refus. Incertitude qui ne peut être résolue que si le subordonné sait sur quoi exactement porte le choix qu'on lui propose : s'agit-il – pour reprendre les propos de Beauvois – d'un choix d'acte (choix sur la proposition, faire ou ne pas faire quelque chose), ou d'un choix de position (obéissance et désobéissance) ?

Pour finir, on retiendra la mise en évidence dans ces travaux de deux conséquences de l'engagement dans un acte : d'une part des conséquences comportementales qui se traduisent par la probabilité plus grande d'émissions de nouveaux comportements allant dans le sens de l'acte initialement réalisé, et d'autre part des conséquences cognitives qui se traduisent par une attribution de l'acte à des dispositions internes, soit les intentions ou la personnalité (Beauvois et Joule, 2006). C'est sur la probabilité de réalisation de ces conséquences que sont fondés les usages sociaux de ce qu'on peut appeler une ingénierie comportementale tournée vers l'engagement.

Pour exemple, ces quelques orientations thématiques de la recherche-action : amener les habitants d'une ville à une meilleure maîtrise de leur consommation d'énergie (Bernard, 2004), accroître l'assiduité de bénévoles et d'un public de jeunes dans une association dédiée à l'aide à l'insertion professionnelle (Halimi-Falkowicz et *al.*, 2013), accroître l'efficacité d'une formation d'aide à l'insertion professionnelle de chômeurs ou encore lutter contre les accidents du travail (Beauvois et Joule, 2006), améliorer l'implication des salariés d'une organisation dans une action d'amélioration continue (Halimi-Falkowicz et *al.*, 2013).

Ce qui se joue à travers l'engagement dans un acte, c'est la responsabilité vis-à-vis de l'acte, ou d'un cours d'actions, c'est une adhérence ou une identification à l'acte, c'est le changement, la reproduction ou la stabilisation d'un type de comportement, et aussi la réduction de la résistance, du refus, de l'ignorance et le contournement ou le dépassement des implications désengageantes d'une prescription-obligation.

Considérant les conditions générales de l'engagement énoncées plus haut, on peut alors avancer qu'un management serait d'autant plus engageant qu'il favoriserait un contexte capable de resserrer le lien entre l'individu et ses actes (en dépit du caractère prescrit de ceux-ci), d'assurer un sentiment de liberté, et de favoriser l'attribution causale de ses actes par les travailleurs à ce qu'ils sont, à leur nature. De ce point de vue, il nous semble que le management participatif, le management par projet, le management par objectif relèvent de ce qu'on pourrait appeler des dispositifs d'engagement. Il nous semble également que l'intérêt des entreprises pour ce que sont les gens, leur personnalité, leurs tendances comportementales, qui s'actualise dans 1) les tests psychologiques, 2) le management de proximité fondé sur l'écoute et la bienveillance, 3) la promotion de « valeurs » à la jonction entre des normes et des dispositions internes (être sympa, généreux, fun...), 4) les entretiens d'évaluation du savoir-être, les incitations à la réflexivité, 5) les programmes de formation orientés vers le développement personnel ou encore le coaching, participe d'un tel dispositif. Cet intérêt, dans ces modalités pratiques et discursives, reflète aussi une psychologisation de l'activité de travail et des rapports sociaux de travail dont une conséquence est de naturaliser la relation entre nos décisions, nos actes et ce que nous sommes, et de renforcer ainsi notre responsabilité vis-à-vis de ce que nous faisons et de ce qui nous arrive (Beauvois et Joule, 2006 ; Beauvois, 1994 ; Beauvois ; 2005). C'est en ce sens que les manifestations de cet intérêt pour le psychologique participent, à l'instar des moyens mis en œuvre pour favoriser un sentiment de liberté, d'un dispositif d'engagement. Dispositif qui implique la communication interne comme fonction support, comme outil et comme relation.

2.2. Communication et engagement

La relation de la communication à l'engagement peut être envisagée selon deux points de vue, selon que l'on considère l'engagement comme un rapport aux actes déterminés par les convictions, les valeurs, ou que l'on considère l'engagement comme un rapport aux actes déterminés par un contexte particulier. Dans le premier, la communication a vocation à fournir les significations qui pourront entraîner des décisions d'actions, un certain type d'investissement dans l'action... Il s'agit de convaincre, de persuader, d'obtenir l'adhésion de l'individu à un discours en vue d'obtenir qu'il s'engage, notamment dans son travail, et pour l'entreprise (entendons par là qu'il donne le meilleur de lui-même, qu'il se donne corps et âme, voire qu'il soit un militant de la cause de l'entreprise). Ce point de vue renvoie la communication à une visée d'ingénierie symbolique (Floris, 1996) ou encore de mobilisation de la subjectivité ; c'est à cette acception du rôle de la communication que Marie-Anne Dujarier, fait principalement référence lorsqu'elle parle de *dispositifs d'engagement*⁸ (Dujarier, 2015, 21).

8 Et de notre point de vue, les dispositifs d'engagement peuvent être aussi considérés comme faisant partie de dispositifs d'enrôlement.

Dans le deuxième point de vue, en lien avec la notion d'engagement en acte, la communication a vocation à contribuer à l'instauration d'un contexte engageant. Il fait l'objet d'une approche particulière et originale inaugurée par Françoise Bernard et Robert-Vincent Joule (Bernard et Joule, 2004) qui ont construit le concept de *communication engageante*. Celui-ci se présente d'abord comme un recadrage des travaux évoqués précédemment en termes de communication, et un recentrage des technologies comportementales sur leurs aspects communicationnels. La réflexion sur la communication engageante est issue d'un constat déjà ancien, mis en évidence par Lewin, des limites de la communication persuasive pour obtenir un changement de comportement, par rapport à d'autres moyens, fondés sur la discussion, la participation. D'un point de vue technique, la communication engageante se présente comme une mise en articulation de ces deux dimensions persuasive et comportementale de la communication⁹. Cette deuxième dimension concerne les modalités communicationnelles de l'engagement dans un acte : entrer en relation, choix du vocabulaire, établir un contexte de liberté, tisser un lien entre l'acte et l'individu. Dans cette perspective qui vise à faire adopter certains comportements, le communicant a une fonction d'information et de persuasion (inscription du comportement souhaité dans une cause socialement valorisée plus large), a une fonction de sollicitation d'actes préparatoires (remplir un quizz ou un questionnaire, inviter à participer à une réunion, signer une pétition, donner ses coordonnées...), assortie d'une fonction d'évaluation du niveau d'identification de la personne sollicitée à la cause et au comportement en question (de façon à tenir un discours au plus près de cette identification, et lier l'individu à l'acte).

En contexte organisationnel, ce rapport de la communication à l'engagement trouve à s'actualiser de manière assez explicite dans les sollicitations dont les employés peuvent faire l'objet, pour arrêter de fumer, pour réduire le nombre d'accidents du travail, pour mieux servir le client, pour participer à un projet prenant... et qui impliquent des prises de parole en public, la signature de chartes, de conventions. Ce rapport s'actualise – de façon plus ou moins intentionnelle – dans les demandes des managers qui prennent soin de nouer leur demande d'actes aux subordonnés à une annonce de liberté et aux qualités personnelles de ceux-ci... Elle s'actualise de façon plus implicite dans des sollicitations d'actions sans lien direct avec le travail, mais qui peuvent renvoyer à autant d'actes préparatoires à l'adoption de comportements au travail : participer à des séances de team building, à des challenges, à des activités festives.

Mais en dehors de ces situations qui relèvent de ce qu'on pourrait appeler les spécificités communicationnelles-relationnelles de l'engagement dans un acte, un autre rapport communication-engagement semble se dégager, qui se manifeste par la sollicitation faite aux employés d'utiliser les outils de

9 Ce qui a pour conséquence de rapprocher les deux façons de penser l'engagement (s'engager et être engagé), ce qui n'est pas sans créer une certaine ambiguïté sur l'expression de communication engageante.

communication, de les investir (guidés par les communicants professionnels internes) : ainsi sont-ils incités (individuellement et collectivement) à organiser des événements internes, à alimenter en articles le site intranet, la newsletter, le journal, pour y faire part de leurs actions, projets et réussites, à réaliser des vidéos, à alimenter une page personnel, à apparaître dans un spot publicitaire, à rejoindre des communautés, des réseaux sociaux, à liker les articles des collègues, etc. Autant de sollicitations qui, lorsque les employés y répondent, les inscrivent dans un espace de publicisation de leur travail et de leur image, dans un espace de mise en visibilité, qui dès lors les engagent... et les engagent en particulier dans une discursivité bornée par ce que l'entreprise peut accepter de diffuser, c'est-à-dire par une certaine prescription des formes de pensée. En cela, par son activité communicationnelle, l'employé participe à son propre enrôlement subjectif.

Conclusion

La distance vis-à-vis de la prescription taylorienne et l'assouplissement hiérarchique caractérise aujourd'hui le fonctionnement de l'entreprise. On aurait tort, cependant, de considérer que cette mise à distance du fonctionnement taylorien, lorsqu'elle se présente, équivaut à un accroissement de liberté ainsi soustraite au regard managérial ; il correspond à un déplacement des modalités de la mise au travail, passant d'une logique de l'obéissance à une logique de l'engagement.

Ce que nous enseignent les travaux auxquels nous avons fait référence ici, c'est que des actes que nous pensons avoir émis en toute autonomie ne le sont pas, et que le contexte de leur réalisation contribue à favoriser le sentiment qu'ils l'ont été. Les conséquences critiques sont de deux ordres : d'une part, l'intérêt de ces travaux est d'inviter à nuancer les enjeux d'un assouplissement de la prescription taylorienne qui s'exprime dans les termes de l'autonomie et de la libération, de la centralité de l'homme (ceci étant, nous ne contestons pas la réalité de toute autonomie, celle-ci étant inscrite dans l'écart entre travail réel et travail prescrit) ; d'autre part, ces travaux, et Jean-Léon Beauvois en particulier insiste sur ce point, sont une remise en cause de la figure contemporaine de l'individu libéral, autonome, libre dans ses choix, rationnel... figure justement sur laquelle prend appui le management moderne (ce qui ne signifie pas non plus que nous lui refusions toute volonté et toute capacité d'action en rapport avec ses intérêts, ses convictions, ses valeurs)¹⁰. La conscientisation de cette remise en cause, qui est conscientisation du rôle du contexte et de processus psychologiques dans les comportements, a vocation à inciter les individus à retrouver une forme de liberté dans la décision d'action, pleinement assumée. C'est là l'enjeu politique de ces travaux.

¹⁰ Sans quoi, d'ailleurs, la critique n'aurait pas beaucoup de sens.

Mais, force est de constater aussi l'ambiguïté de ceux-ci, en raison d'une production de connaissances inséparable de celle d'une technologie comportementale. Ainsi ces connaissances sont-elles autant des armes intellectuelles pour se déprendre de ses usages sociaux, pour gagner en autonomie et en liberté, ou du moins pour se préserver du sentiment de l'être quand ce n'est pas tout à fait le cas, et agir ainsi en connaissance de cause. Mais ses connaissances s'offrent aussi comme des repères pour faire usage de cette technologie. Pour le meilleur ou pour le pire. C'est-à-dire que la question des fins et des intérêts qu'elles servent ne peut manquer de surgir.

Sur le plan politique, les modalités de la mise au travail, par l'engagement, renvoient à un enjeu que le rapport de l'entreprise à la prescription rend davantage lisible. En effet, ce rapport relève d'un double mouvement : d'un côté, le fonctionnement de l'entreprise est cadré par une multitude de prescriptions, dont une particularité, nous l'évoquions au début de ce texte, est d'invisibiliser le pouvoir de prescrire ou de le situer fort loin des instances dirigeantes de l'entreprise. De l'autre côté, des employés davantage responsabilisés, placés dans des dispositifs d'engagement, lesquels peuvent être assimilés à des dispositifs d'euphémisation de la prescription et de l'hétéronomie du travail ; et entre les deux, partie prenante de cette euphémisation, des managers dont le rôle de commandement est redéfini dans les termes du conseil, de l'écoute, de la bienveillance et de l'animation, soit un rôle qui tend à le distancier d'une figure du pouvoir relai du pouvoir de la direction, et qui déplace aussi son rôle prescriptif de l'obligation vers la recommandation. Ce que représente en définitive ce manager, c'est un certain déni du pouvoir, du moins du pouvoir d'en haut, tandis que ce dernier semble disparaître sous les nécessités normatives (lois du marché, normes internationales, image, client) et les architextes. A contrario, le rôle du manager semble être de loger le pouvoir dans l'employé, en aménageant des contextes d'engagement. De plus, si l'on retient que le manager a vocation à porter un jugement sur le subordonné, et qu'il est amené à suggérer des pistes de changement qui ne visent pas seulement l'activité de travail, mais touchent à l'idée d'un travail sur soi en vue d'un mieux-être, d'un sentiment de complétude, de confiance en soi, d'une amélioration de soi, de son rapport aux autres... alors dans ces conditions, n'est-ce-pas à une autre forme de prescription que renvoie son activité, une prescription qu'on pourrait qualifier de thérapeutique et qui redéfinit sous un jour bien particulier les rapports sociaux de travail ?

Bibliographie

Beauvois J. L. (1994). *Traité de servitude libérale*, Paris, Dunod.

Beauvois J. L. (2005). *Les illusions libérales. Individualisme et pouvoir social. Petit traité des grandes illusions*, Paris, PUF.

Beauvois J. L. et Joule R. V. (1987). *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Grenoble, PUG.

Beauvois J. L. et Joule R. V. (2006). *La soumission librement consentie. Comment amener les gens à faire librement ce qu'ils doivent faire ?*, Paris, PUF, 5^e édition.

Bernard F. (2006). « Organiser la communication d'action et d'utilité sociétales. Le paradigme de la communication engageante ». In *Communication et organisation*, 29, p. 64-83.

Bernard F. (2007). « Communication engageante, environnement et écocitoyenneté : un exemple des 'migrations conceptuelles' entre SIC et psychologie sociale ». In *Communication et organisation*, n° 31, p. 26-41.

Bernard F. (2015). « La communication des organisations entre questions d'influence et questions d'autonomie. L'actualité des notions d'engagement, d'émergence et d'institution ». In *Communication et organisation*, n° 47, p. 85-95.

Bernard F. et Joule R. V. (2004). « Lien, sens, et action : vers une communication engageante ». In *Communication et organisation*, n° 24, p. 333-345.

Boltanski L. et Chiapello E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

Courpasson D. (2000). *L'action contrainte. Organisation libérale et domination*, Paris, PUF.

Daniellou F. (2002). « Le travail des prescriptions ». In *Conférence inaugurale [en ligne]*, XXXVII^e congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française (Self) 2002, Aix-en-Provence. Disponible sur <http://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2016/01/congres-self-2002-aix-daniellou-travail-prescriptions.pdf> (page consultée en janvier 2017).

Delcambre P. et Matuszak C. (dir.) (2016). *Écrire au magistrat. Nouvelles normes, nouvelles contraintes*. Lille, Presses du Septentrion.

Dujarier M. A. (2015). *Le management désincarné, enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte.

Ehrenberg A. (1998). *La fatigue d'être soi. Dépression et société*, Paris, Odile Jacob.

Eraly A. (1994). « L'usage de la psychologie dans le management : l'inflation de la réflexivité professionnelle ». In Bouilloud J. P. et Lécuyer J. P. (dir.), *L'invention*

de la gestion, histoire et pratique. Paris, l'Harmattan, p. 135-162.

Floris B. (1996). *La communication managériale. La modernisation symbolique des entreprises*, Grenoble, PUG.

Foucault M. (1975). *Surveiller et punir*. Paris, Gallimard.

Galambaud B. (1998). « Préface ». In Bellier S., *Le savoir être dans l'entreprise. Utilité en gestion des ressources humaines*, Paris, Vuibert.

Halimi-Falkowicz I., Joule R. V. et Skandrani-Marzouki S. (2013). « Favoriser l'assiduité en milieu associatif : une application de la théorie de l'engagement ». In *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, n° 98, p. 127-145.

Illouz E. (2006). *Les sentiments du capitalisme*, Paris, Seuil.

Joule R. V. et Beauvois J. L. (1987). *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Grenoble, PUG.

Joule R. V. (1990). « Pour une communication organisationnelle engageante. Vers un nouveau paradigme ? ». In *Sciences de la société*, n° 50-51, p. 279-296.

Linhart D. (2001). « Le rôle de la communication dans le management néo et post-taylorien ». In *Terminal*, Paris, L'Harmattan, 157-162.

Linhart D. (2015). *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humani-*

sation managériale, Toulouse, Eres.

Le Texier T. (2016). « Foucault, le pouvoir et l'entreprise : pour une théorie de la gouvernementalité managériale ». In *Revue de philosophie économique*, n° 2, vol. 12, p. 53-85.

Zarifian P. (2004). « Contrôle des engagements et productivité sociale ». In *Multitudes*, n° 17, p. 57-67.