

Le management au profit de la communication d'entreprise**Dr. Arab Abdelghani****Faculté des lettres, Sciences humaines et sociales****Université Badji Mokhtar – Annaba****Résumé :**

Cet article se propose d'analyser l'évolution de la gestion symbolique des relations de travail dans les entreprises algériennes. Il développe ici la problématique du rapport entre pouvoir et organisation, et résume l'approche théorique en affirmant le lien nécessaire entre les problématiques du pouvoir et de la domination. Ce point de vue, qui s'inscrit dans le domaine des sciences de l'information et de la communication, consiste à comprendre par quels moyens se produit, se diffuse et s'incorpore le sens que les individus attribuent à leur travail et à leur position dans l'entreprise, ainsi qu'à la fonction et au statut institutionnel de celle-ci dans la société.

Introduction:

La formation récente de services de communication dans les entreprises privées, puis dans toutes les institutions, a organisé une fonction de conception et de diffusion de représentations sociales produites par le management. Ce qu'on appelle communication d'entreprise ou communication institutionnelle ne recouvre pas l'ensemble des communications dans ces organisations, mais la prise en charge par le management des communications qui concernent la circulation de l'information fonctionnelle et la gestion symbolique des relations sociales internes ou externes.

ملخص

يمنح هذا المقال تحليلاً لتطور الإدارة الرمزية لعلاقات العمل في المؤسسات الجزائرية ويتناول بالشرح إشكالية العلاقة بين السلطة والتنظيم، ويلخص المقاربة النظرية التي تؤكد على الترابط القائم بين إشكاليات السلطة والهيمنة. هذه النظرة المسجلة في ميدان علوم الإعلام والاتصال، تحتم علينا فهم آلية الوسائل المستعملة والنتائج المترتبة عنها و الذي من خلالها يقوم كل فرد بأداء المهام الموكلة له حسب المكانة المحددة له داخل المؤسسة مع مراعاة الوظيفة والمركز الاجتماعي في المجتمع.

La recomposition managériale du pouvoir symbolique

La reconnaissance contrainte ou acceptée de la distribution des pouvoirs par les salariés participe de la domination symbolique. Elle n'est pas une donnée "naturelle" et sa reproduction n'a rien de spontanée. Elle est le produit de rapports sociaux objectifs dans lesquels les processus symboliques tiennent une place nécessaire. Ces processus symboliques ne passent pas d'abord ou uniquement par des représentations conscientes, mais par l'incorporation de comportements de reconnaissance, d'obéissance ou de soumission conformes aux structures particulières de pouvoir de différents champs sociaux. Ces comportements structurés s'accompagnent nécessairement d'un ensemble de représentations sociales qui légitiment la justesse supposée de la répartition des positions sociales et visent à maintenir les comportements conformes à l'ordre existant. Ces

représentations sociales s'objectivent dans des hiérarchies existantes et des systèmes de règles institutionnalisés, et sont plus ou moins intériorisées par les individus. Les moyens intellectuels ou matériels de leur conception et de leur diffusion sont généralement maîtrisés par les champs dominants du pouvoir. Tel est le cas de la communication managériale.

L'essor des fonctions communicationnelles

Les transformations des fonctions communicationnelles dans les entreprises sont-elles un indicateur des transformations des formes de pouvoir et, en particulier, de la domination symbolique? Plusieurs séries de phénomènes sont à l'origine des transformations des fonctions communicationnelles dans le monde dans les vingt dernières années⁽¹⁾:

- la pénétration massive des technologies informatiques est un facteur de production et de circulation considérable des informations liées au travail et aux échanges commerciaux.
- les tentatives de sortie du taylorisme vers d'autres modèles d'organisation du travail et de la production intègrent la *prise* en compte d'une forte dimension communicationnelle.
- l'intellectualisation du travail et l'élévation générale des qualifications sont productrices de relations communicationnelles.
- les changements de mentalité des salariés et, en particulier, le rejet des méthodes de commandement autoritaire et impersonnel du taylorisme et de la bureaucratie ont ouvert la voie à des formes participatives de management où la communication tient une place centrale.
- la légitimation managériale de la fonction sociale de l'entreprise dans la société et le processus symbolique -instituant la grande entreprise privée en modèle institutionnel dominant ont occupé une place de premier plan dans l'espace public.

Ces facteurs interdépendants ont produit le développement des fonctions communicationnelles. Les trois premiers participent plus directement des évolutions dans l'organisation et la division technique du travail. Ils concernent des aspects fonctionnels de la communication dans les activités de production des biens et des services. Les deux derniers participent plutôt des évolutions des relations symboliques entre le pouvoir entrepreneurial et les

Salariés, en particulier des nouveaux modes de légitimité de sa domination.

Il faut également noter que les communications fonctionnelles et symboliques s'interpénètrent fortement au niveau de l'intellectualisation du travail (ZAR fian, 1993, p. 55-61). Les communications fonctionnelles concernent la production et la circulation des informations et des messages directement nécessaires au travail. Les communications symboliques concernent, notamment, le sens et la reconnaissance que les salariés attribuent à leur fonction et à leur position dans l'entreprise.

En Algérie, la communication fonctionnelle est plutôt répartie dans divers services fonctionnels alors que la communication symbolique est plutôt assumée par les directions de la communication. Les directions de systèmes d'information gèrent la circulation automatisée de l'information. Divers services opérationnels et les directions de gestion des ressources humaines se partagent le traitement de la communication dans les relations de travail, notamment celles des formes participatives telles que les cercles de qualité, les équipes autonomes ou les groupes d'expression. Cette répartition du travail communicationnel n'est pas aussi tranchée dans la réalité et les formes fonctionnelles et symboliques interagissent plus ou moins dans les différents services⁽²⁾.

Communication et management participatif

Un processus de rupture dans les formes de la domination managériale s'est effectué en Algérie au milieu des années quatre vingt. La phase antérieure était caractérisée par une forme de compromis social de type fordien entre l'État, les organisations patronales et les syndicats de salariés. L'État jouait le rôle central de régulateur économique, de législateur du travail, de protecteur social et d'arbitre des négociations entre patronat et syndicats dans une économie à forte composante publique. Le patronat régnait en maître absolu sur la gestion des entreprises, sur ses décisions stratégiques et sur l'organisation du travail dont la forme taylorienne était dominante. Les syndicats étaient les relais obligés des mouvements sociaux nombreux de défense des conditions de vie et de travail et des négociations de branche avec le patronat. A l'État, l'arbitrage social et politique, au patronat la gestion de l'organisation et de la productivité du travail, et aux syndicats la défense du pouvoir d'achat et des droits des salariés, ainsi peut-on schématiser le compromis social à la française. Ce climat social et symbolique s'incarnait dans une image négative du patronat et dans une faible crédibilité institutionnelle de l'entreprise privée. Il favorisait l'influence de l'idéologie de la lutte des classes entretenue par un fort courant politique anticapitaliste. Dans cette configuration, le pouvoir entrepreneurial était relativement circonscrit à la sphère marchande de la production et des échanges économiques privés. Le patronat intervenait peu dans l'espace public et le taylorisme dur limitait, par nature, la communication symbolique interne au commandement autoritaire et au combat contre les syndicalistes. Les syndicats ouvriers étaient les principaux promoteurs d'une communication symbolique organisée dans les entreprises au rythme des publications propagandistes, des interventions militantes, des grèves et des manifestations. Le pouvoir symbolique et la légitimité du capitalisme balançaient entre son influence dominante dans le rapport des forces sociopolitiques et sa forte contestation par les deux courants de la gauche, socialiste et communiste⁽³⁾.

La crise économique et le processus de mondialisation dérégulation de l'économie, la chute de l'idéologie socialiste de la lutte des classes et des partis qui l'incarnaient, les restructurations dans la configuration institutionnelle et sociale provoquent la décomposition du compromis social à la française et une nouvelle distribution des pouvoirs sociaux de l'État, du patronat et des syndicats de salariés. C'est dans ce cadre qu'apparaissent les modifications du management et du pouvoir symbolique dans l'entreprise.

Le management participatif exprime le processus général qui s'est opéré dans les nouvelles formes de pouvoir patronal. Il ne s'agit pas d'un modèle construit qui s'est imposé globalement comme celui du taylorisme, mais d'un ensemble de tendances gestionnaires et organisationnelles que l'on peut rassembler dans cette appellation idéal-typique. Sous l'invocation très idéologique d'une sortie du taylorisme, et surtout, sous le poids des inadaptations lourdes de l' DST classique aux nouvelles exigences économiques et sociales, un certain nombre de transformations organisationnelles se réalisent dans la plupart des grandes entreprises privées: réduction des lignes hiérarchiques, décloisonnement de services, transfert à la base opérationnelle de certaines tâches de responsabilité dans l'organisation du travail, création d'équipes autonomes et de formes participatives pour la recherche de la qualité et de la productivité, ample diffusion de l'information du travail, substitution de l'animation communicationnelle au commandement autoritaire, motivation et implication des salariés. Ces tendances se reproduisent diversement dans les entreprises en fonction des nécessités productives et commerciales (La ville, 1992). Elles ne concernent, le

plus souvent, que le noyau stable du salariat opérationnel et d'encadrement⁽⁴⁾.

Le développement de la communication institutionnelle est une des tendances les plus généralisées du modèle de management participatif. Il concerne une pièce maîtresse des modifications de la domination symbolique du management dans la recherche d'une nouvelle légitimité. Il ne s'agit pas de prétendre que la communication institutionnelle a créé à elle seule les conditions d'une nouvelle légitimité managériale ni de *révéler* une entreprise concertée de manipulation. La réhabilitation de l'image entrepreneuriale et la réconciliation supposée des algériens avec leurs entreprises est d'abord le résultat des conditions socio-économiques et politiques précédemment rappelées (recul du poids social de la classe ouvrière, éclatement du salariat, affaiblissement des syndicats, délabrement ou reconversion des partis anticapitalistes, chute des pays dits socialistes, crise d'efficacité et de légitimité des institutions publiques). Frappé lui-même par une crise d'efficacité et de légitimité, le champ managérial a pu et a su occuper au moment de la mondialisation économique une position institutionnelle centrale et une nouvelle légitimité dans la formation sociale française comme au sein des entreprises. Cette évolution produit de nouvelles formes de domination symbolique qui sont ici analysées.

Gestion du social et communication institutionnelle

La problématique présente recherche les nouvelles conditions d'efficacité de la légitimation du pouvoir managérial et les conditions de la reconnaissance de cette légitimité par tout ou partie des salariés. Cela revient à analyser les processus symboliques du consentement des salariés au pouvoir managérial dans les conditions relativement violentes des restructurations organisationnelles, des modifications des modes de direction et d'encadrement, de l'éclatement des statuts salariaux stables ou précaires et de la privation massive d'emplois. Cette violence objective est à la fois génératrice de soumission contrainte et de rejets conflictuels. Le problème du chômage endémique est probablement une donnée objective centrale des relations socioprofessionnelles en transition. Mais il s'agit d'une injonction paradoxale. L'espoir de subsister dans un emploi stable ou d'accéder à un emploi, même précaire, sont des pressions objectives génératrices de passivité soumise. Toutefois, le dépassement d'un seuil de tolérance que les pouvoirs publics et économiques s'emploient. Constamment à ne pas atteindre est générateur de conflits explosifs, tant du côté des salariés menacés de licenciements que des chômeurs en situation insupportable. S'il est probable que l'acceptation du pouvoir managérial passe en partie par l'espoir de garder ou de trouver un travail dans une situation où seules les entreprises semblent offrir des chances de sortie de crise, cette contrainte objective ne peut expliquer la légitimité retrouvée du management. La formation de la communication institutionnelle permet de comprendre un élément important des processus de reproduction symbolique de la domination en cours. Ils sont le produit d'une nouvelle idéologie et des technologies intellectuelles d'une ingénierie sociale et symbolique⁽⁵⁾.

L'idéologie managériale

En ces temps de fin des grandes idéologies, il peut paraître désuet de revenir à ce concept. D'autant que les idées managériales ne se prévalent pas d'un grand personnage fondateur et qu'elles ne sont pas relayées par un appareil centralisé qui fixe les canons de l'orthodoxie. La diffusion d'une idéologie ne peut jamais être le pur produit de la démarche volontariste d'agents sociaux. Elle reflète l'état ou l'évolution des rapports de force objectifs

et symboliques. L'idéologie de la lutte des classes incarnait diversement dans les partis de gauche et le syndicalisme anticapitaliste la mentalité de "consensus-conflit" avec le patronat d'une majorité de salariés. Cette idéologie s'étant écroulée, un autre ensemble de croyances l'a remplacée qui s'est condensée autour de la supériorité du marché libéré des entraves régulatrices et de la fonction institutionnelle centrale de l'entreprise. La réconciliation présumée des algériens avec leurs entreprises est en tout cas le signe que les salariés ne remettent plus en cause la forme libérale de son organisation et de la distribution du pouvoir économique. Ce processus est le cadre Potentiel des luttes pour une nouvelle définition légitime du rôle de l'entreprise et de ses dirigeants. La place était libre pour que puisse se développer la croyance dans le modèle institutionnel de l'entreprise privée. Elle n'a pas manqué d'être investie.

Les principaux thèmes de la nouvelle idéologie managériale sont en correspondance symbolique avec trois éléments structurels du rejet des formes obsolètes tayloriennes et bureaucratiques d'exercice du pouvoir managérial. D'une part, l'entreprise est présentée dans la société comme expression de l'intérêt général et comme modèle institutionnel en réponse à son image sociale négative; d'autre part, la recherche de formes participatives affirme la volonté d'associer les salariés à la gestion de l'organisation en réponse à l'absolutisme patronal et hiérarchique; enfin, la diffusion de l'information et la recherche de l'expression sont présentées comme le catalyseur des nouvelles relations sociales internes et externes des organisations. L'entreprise citoyenne, l'implication et la communication résument la philosophie des discours et des pratiques qui font vivre ces trois éléments. Elle produit à la fois la reconnaissance de sa domination et la méconnaissance de la formation non citoyenne de son pouvoir⁽⁶⁾.

La tendance au management participatif se réalise dans des recompositions hiérarchiques limitées de la division technique du travail. De l'autonomie, des responsabilités et des capacités d'expression sont déplacées vers les niveaux opérationnels. Mais rien ne change au niveau de la division sociale du travail. La séparation entre la conception et l'exécution se déplace légèrement vers le bas pour faire face aux nécessités de la production flexible. Les équipes autonomes et les formes idéocratiques ou matricielles des groupes de projet et des équipes autonomes permettent une intervention ponctuelle de tous les participants sur l'organisation du travail et la réalisation des produits. Ce processus est partiel et reste entièrement contrôlé par le management. L'implication est plus incitée que négociée et les formes du compromis social restent bloquées. La séparation entre les pouvoirs de décision et les capacités d'exécution est complète. Mais la nouvelle idéologie managériale peut s'appuyer sur l'avancée réelle et nécessaire de formes participatives limitées et de méthodes de direction plus consensuelles ou moins autoritaires pour promouvoir l'idée de l'implication des salariés dans leur travail et de leur intégration aux objectifs de l'entreprise, c'est-à-dire du management⁽⁷⁾.

La médiation symbolique entre la citoyenneté externe de l'entreprise et l'implication interne des salariés s'opère par l'intermédiaire de la communication. La communication institutionnelle se nourrit de l'emprise récente de l'idéologie communicationnelle sur les sociétés occidentales. Elle trouve une base objective dans le traitement informatisé de la circulation accrue des informations de travail et dans les besoins en communication des formes participatives de management. La croyance aux vertus "démocratiques" de la communication s'articule avec les exigences technologiques et organisationnelles en communication de la productivité flexible et du contrôle qualité. La communication

institutionnelle boucle le cercle de la citoyenneté et de l'implication dans une démarche globale associant l'externe et l'interne, c'est-à-dire les mêmes individus en tant que citoyens ou salariés.

L'ingénierie sociale et symbolique

La communication institutionnelle s'objective par des fonctions organisées, par des agents professionnels et par des technologies intellectuelles spécialisées. Ces conditions objectives d'existence ne sont rendues possibles que par les présupposés idéologiques 'précédemment mentionnés. En même temps, ces derniers ne peuvent trouver leur efficacité et leur légitimité que par des techniques d'ingénierie sociale et symbolique différentes des modes classiques de diffusion des idéologies. Observer que la communication institutionnelle est un instrument de la domination symbolique managériale est une constatation simplement empirique. Autant ses présupposés idéologiques tendent à légitimer les rapports entre dominants et dominés, autant ses techniques d'intervention visent à produire ou reproduire cette légitimité ainsi que les représentations et comportements correspondants. Le *social engineering* est né aux États-Unis avec les travaux des psycho-sociologues du travail. Des recherches d'Elton Mayo aux expériences de "relations humaines", les spécialistes du management des hommes n'ont cessé de perfectionner les procédés organisationnels et symboliques de la gestion des relations de travail par l'encadrement: améliorations pilotées des conditions de travail, procédés d'animation et de gestion des groupes et des conflits, recherche de formes d'organisation impliquantes... Qu'on les appelle méthodes de gestion ou techniques de manipulation des relations, ils consistent en la production par des spécialistes du management de procédés rationalisés d'obtention chez les salariés de comportements et de représentations préconstruites en dehors d'eux. L'usage de plus en plus systématique des diverses sciences humaines et sociales est une des données essentielles de la rationalisation des méthodes de l'ingénierie sociale⁽⁸⁾. Ces savoirs sont le plus souvent utilisés de façon pragmatique au gré des modes et des besoins et sans exigences méthodologiques. Mais le recours de plus en plus systématique à des spécialistes issus de formations universitaires adéquates tend à en améliorer l'efficacité et la rigueur.

Ces technologies organisationnelles de l'ingénierie sociale se sont ensuite prolongées dans des technologies intellectuelles de gestion ou de manipulation symbolique. Elles se sont d'abord formées au niveau de l'animation des équipes de travail par l'encadrement, telles que la dynamique de groupe, l'analyse transactionnelle ou la programmation neurolinguistique. Elles se sont étendues à l'ensemble des relations sociales internes et externes de l'entreprise. Le management par les valeurs et la culture d'entreprise promue par l'ouvrage célèbre de Peters et Waterman a été l'expression la plus complète de l'ingénierie symbolique. Cette démarche part du principe que les incitations économiques, organisationnelles de l'ingénierie sociale ne peuvent suffire à dégager une productivité maximale du travail salarié et une cohésion stable des relations socio professionnelles. Il faut y ajouter des méthodes de production symbolique Globales du consensus interne et de l'intégration des salariés aux objectifs des entreprises. Il s'agit de faire partager les valeurs managériales assimilées à la culture de l'entreprise et susceptibles de provoquer l'adhésion, voire l'identification des salariés à leur institution. La méthodologie venue des États-Unis ne s'embarrasse pas de précautions épistémologiques élémentaires. On réalise un audit qui synthétise la culture de l'entreprise en important purement et simplement les concepts de l'anthropologie culturelle réalisée dans les tribus primitives. La recherche grossière des

mythes, rites, symboles et valeurs est censée mettre à jour les ciments du lien social. A partir de cette supposée culture propre, on établit la charte des valeurs supposées produire l'adhésion. Un projet d'entreprise, établi par la mise en scène d'un pseudo concertation, sert de média à la communication de ses valeurs⁽⁹⁾.

La rationalisation du pouvoir symbolique

L'ingénierie sociale est d'importation récente dans le management algérien. Son expansion a été bloquée par l'autoritarisme de l'organisation taylorienne et par la forme du compromis algériens des relations socioprofessionnelles. La décomposition de ces relations a permis un essor des techniques d'ingénierie sociale et symbolique. La gestion des ressources humaines et la communication institutionnelle en sont les principaux dispositifs fonctionnels. La gestion symbolique des relations socioprofessionnelles n'est pas un phénomène nouveau, mais elle a revêtu un caractère plus systématique et rationalisé. Les directions de communication des entreprises se sont spécialisées dans la mise en œuvre des techniques d'ingénierie symbolique. Une première période euphorique dans les années quatre-vingt a connu l'application souvent grossière de la démarche du management communicationnel par la culture et les valeurs. Les audits de culture et les projets d'entreprise ont alors fleuri. La faible crédibilité de ces actions ajoutée à la dure réalité des plans sociaux a relégué ces outils dans les tiroirs des *dircom*. Une période plus réaliste a alors succédé aux effets risqués (et onéreux) des nouvelles modes⁽¹⁰⁾.

L'appareil intellectuel des technologies de communication

La communication institutionnelle met en œuvre des technologies intellectuelles que l'on peut définir comme des procédés rationalisés de production et de diffusion symboliques. Ces technologies peuvent se résumer en trois démarches essentielles: veille sociale, mise en scène de l'idéologie managériale, production d'actions et de supports communicationnels correspondants.

DRH et *dircom* sont aujourd'hui les observateurs permanents du climat social mesuré à travers des audits d'information, des enquêtes d'opinions ou des baromètres d'image réguliers. L'encadrement est particulièrement sollicité pour s'informer sur l'état des relations sociales dans leurs services quand ce ne sont pas des formules proches de l'espionnage qui sont mises en place. La veille sociale a pour fonction de repérer les lieux et les motifs de conflits aux fins de leur gestion prévisionnelle. La communication managériale est un de ses instruments. En amont, elle produit une ambiance consensuelle, en aval elle traite ponctuellement les risques de mouvements sociaux ou de déstabilisation du consensus. Les audits ; enquêtes et baromètres permettent d'adapter ou de reconstruire les stratégies et les actions de communication à l'évolution présumée des relations socioprofessionnelles. L'obsession de l'image est une donnée constante. Elle court de l'identité visuelle condensée dans le logo et déclinée par l'intermédiaire des chartes graphiques, jusqu'à la mesure des perceptions de l'entreprise par les publics internes ou externes⁽¹¹⁾. Peu importe si la notion d'image traduit une réalité précise, sa conception et sa mesure servent de guide approximatif ou de point de repère à la gestion prévisionnelle du climat social ou de l'opinion des publics sensibles aux activités de l'entreprise.

La démarche stratégique condense les technologies intellectuelles de l'ingénierie de la domination symbolique. Le capital professionnel spécifique des *dircom* comprend un ensemble de méthodes, d'actions et de supports symboliques qu'ils articulent au gré des

situations particulières. La forme du marketing publicitaire est au fondement de ces discours et pratiques professionnelles. L'étude de marché devient l'étude d'opinion des publics concernés. Le *mix* communicationnel se décline en élaboration d'objectifs symboliques, de messages correspondants, de détermination des publics-cibles et de conception des supports ou actions pour mettre en cohérence optimale les publics visés et la diffusion des messages. C'est à ce niveau que se conçoit la théâtralisation de l'idéologie managériale. Sur le théâtre de la domination symbolique managériale, la même pièce est rejouée sans cesse, tel les grands classiques que l'on met en scène à des époques diverses et dans des lieux différents. Mais ici, la mise en scène change en fonction des publics et des conjonctures, et non de l'inspiration. Les thèmes de l'idéologie managériale structurent le contenu de la pièce, les personnages sont les managers, les DRH, les *dircom*, les publics internes ou externes, le décor est celui de telle ou telle entreprise et les accessoires sont les supports et les actions de communication⁽¹²⁾.

La palette des accessoires est relativement limitée. Pour réaliser ses plans de campagne, le *dircom* peut piocher dans l'ensemble des moyens oraux, écrits ou audiovisuels. Mais l'usage des supports de communication tourne essentiellement autour de l'identification visuelle, des journaux ou publications diverses, des réunions ou assemblées et des relations avec la presse écrite et audiovisuelle. Ces supports sont généralement combinés dans des actions spécifiques.

La fabrication rationalisée de la légitimité managériale

La nouvelle légitimité managériale est une opération rationalisée de fabrication dont on ne sait si elle n'est qu'une apparence ou une illusion faite réalité. De même que l'opinion publique est un artefact produit par les instituts de sondage et les journalistes, la reconnaissance de l'entreprise citoyenne est le produit de la mise en scène communicationnelle. Les salariés sont tenus à distance comme les spectateurs devant la scène. De même que les sondages isolent les citoyens et donnent la maîtrise du questionnement et de l'interprétation aux agents qui les commandent, les formes et actions participatives de la communication institutionnelle isolent les salariés. L'information et les actions sont entièrement maîtrisées par le management symbolique. A travers les enquêtes, les journaux et les diverses campagnes de communication, il s'agit de fabriquer une image de consensus et de légitimité de la domination managériale⁽¹³⁾.

La réalité très limitée des formes participatives et des possibilités d'expression des salariés permet de rendre crédibles le modèle institutionnel de l'entreprise et la légitimité de ceux qui la dirigent. Même ceux qui n'y croient pas sont sommés de reconnaître qu'elle existe, puisque la communication la fait exister. Nous sommes bien en présence d'un artefact dont l'ingénierie symbolique est la méthode de production.

La question lancinante de la manipulation est à nouveau posée. Il est de bon ton, dans la communauté scientifique, de renvoyer cette problématique aux positions partisans ou aux démarches simplistes. Cela ne se fait plus de citer les passages jadis célèbres des philosophes de l'École de Francfort. La notion de gestion du social semble être plus nuancée et *politically correct*. Cependant, que fait un *dircom* ? Il travaille à proximité des directions générales, élabore des objectifs et des actions en fonction de la stratégie managériale. Sa stratégie propre est destinée à « *définir pour chaque public visé ce que l'on veut qu'il pense ou fasse* »⁽¹⁴⁾. Si on supprime sa connotation machiavélique et qu'on ne méconnaît pas les conditions objectives de possibilité des "actions rationnelles en vue d'une fin", le concept de

manipulation définit précisément la démarche actuelle de la domination symbolique du management. Manipuler des relations symboliques consiste bien à faire penser à des agents dominés des idées élaborées par des agents dominants à l'aide de techniques communicationnelles. Peu importe ici que ces idées soient justes ou fausses, d'intérêt public ou particulier. On est en présence d'une démarche d'ingénierie sociale appliquée aux relations symboliques et les agents managériaux dominants en sont les promoteurs. Les nouvelles conditions d'exercice du pouvoir dominant en organisation passent aujourd'hui par la maîtrise des technologies symboliques de la communication institutionnelle.

Conclusion

Il semble désormais relativement acquis dans les sciences sociales que le pouvoir n'est pas une substance que des individus s'approprient pour soumettre d'autres individus, mais la résultante d'une interaction entre des agents sociaux occupants des positions de force sociale différentes et inégales sous divers rapports. Mais on s'arrête en chemin si l'on s'en tient à cette avancée théorique comme le font les sociologues actuels des organisations ou des entreprises. De Crozier à Sainsaulieu, le pouvoir n'est envisagé que dans les formes de la division technique du travail, celles qui concernent la distribution hiérarchique des tâches en fonction de la production optimale des biens et des services. Ces sociologues mettent entre parenthèses la division sociale du pouvoir. Cette division sociale concerne le processus de distribution des catégories sociales - ou des classes - dans les hiérarchies de pouvoir et aussi la reproduction des formes d'exercice objectifs et symboliques du pouvoir des dominants sur les dominés. En éludant la division sociale du travail, ils opèrent une naturalisation ou une réification de la distribution et des formes du pouvoir en entreprise. Dans la relation interdépendante et transitive de pouvoir entre individus ou catégories d'individus, l'inégalité de position produit une dépendance accrue de ceux qui sont en situation de force inférieure sous un rapport socialement déterminant. Cette dépendance d'infériorité peut aller de la subordination à la soumission. Elle est, en ce sens, une relation de domination sans qu'elle ait été expressément ou volontairement établie par les participants. La domination est donc le processus qui produit et reproduit l'inégalité de position et de pouvoir entre des agents et des groupes d'agents. Cette inégalité se manifeste par une subordination relative des agents en situation d'infériorité aux objectifs des agents dominants. L'accès différentiel aux moyens matériels et idéels détermine les positions variables dans les rapports de forces.

La différenciation poussée des institutions dans les sociétés démocratiques occidentales a produit des structures très diversifiées de catégories d'agents occupants des positions dans le champ dominant du pouvoir social. La représentation marxienne avait attribué une force unilatéralement exclusive au pouvoir économique du capitalisme. Mais on admettra aisément que ce champ est largement inclus dans l'ensemble des champs qui composent l'espace social de la domination. C'est pourquoi il sera ici question de gestion symbolique de la domination des rapports de travail par le management. L'espace social du symbolique est ici entendu comme l'ensemble des phénomènes subjectifs qui concernent l'affectivité, l'imaginaire et les représentations conscientes. La gestion du symbolique recouvre toutes les techniques consistant à agir sur cet espace social subjectif dans un sens prédéterminé. La domination symbolique est elle-même le processus de formation du consentement des dominés ou de la légitimité des dominants en dehors des situations de pure imposition du pouvoir par la force. Pour que les dominés reconnaissent le pouvoir des dominants, il faut que ces derniers leurs rendent des services matériels et symboliques. Consentement et

légitimité sont des *formes* symboliques de la relation de domination qui passent à la fois par l'incorporation de pratiques relationnelles socialement réglées, et par l'intériorisation individuelle de représentations plus ou moins correspondantes.

Références bibliographiques

- 1- د.حنفي عبد القادر "السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد" الدار الجامعية – مطابع الأمل- بيروت- ط2'1996ص251
- 2- Lamiri.A. « **Crise de l'économie algérienne** »les presses d'Alger, 1999, P83.
- 3- د/مصطفى عشوي "أسس علم النفس الصناعي التنظيمي" المؤسسة الوطنية للكتاب-الجزائر-1992-ص225
- 4-TIXIER (P.-E.), «**Management participatif et syndicalisme** », *Sociologie du Travail*, vol. 28, n° 3, 2002p. 353-372.
- 5- Mucchielli. A « **communication interne et management de crise** »les éditions d'organisation-paris-1998 p 115.
- 6-Thietart. R.A « **le management** »que sais-je ? Edition Dahl ab, Alger, 1997, P101.
- 7- LA VILLE (J.-L.), «**L'évaluation économique du management participatif** », *Revue Française de Gestion*, n° 88,2002 p. 72-80.
- 8- Morvan : «**Management de la sécurité des systèmes industrielles de production, Organisation industrielle** », Edition Masson, Paris, 2001, P143.
- 9- Guiot.M. &Beaufils. A «**Le comportement Organisationnel** », Gaiten Morin éditeur, 2ed, Paris, 2004, P70.
- 10- د/الطيب محمد رفيق "مدخل للتسيير(أساسيات-وظائف-تقنيات)جزء 1 و 2 ديوان المطبوعات الجامعية-الجزائر-1995-ص113
- 11-LINHAR T (D.), *La modernisation des entreprises*, Ed La Découverte .paris 1998.p167
- 12-France. M. &Lebel. P. « **Organiser la communication interne** », les éditions d'organisation (mémentos), Paris, 2000, P39.
- 13-SCHWEBIG (P.), *Les communications de l'entreprise*, Paris, Mc Graw-Hill.2ed2002.p207
- 14-LE GOFF (J.-P.), *Le mythe de l'entreprise*, Ed La Découverte paris 2000.p71