

## **The Organizational Discourse in Economic Crisis: Myth, Construction or Reality?**

Delia Andreea Gavrilu<sup>1</sup>, Dorin Popa<sup>2</sup>

<sup>1</sup>*Danubius University of Galati, Masters of Financial, Public and Private Management,  
delia\_gavrilu@yahoo.com*

<sup>2</sup>*“Al. I. Cuza” University, Faculty of Letters, delia\_gavrilu@yahoo.com*

**Abstract:** This article gives an overview of the research done in organizational discourse and, in particular, it points out the changes of the organizational discourse in time of crisis. Normally at stake in these discourses are control of power in the organization, the production of meaning and the manipulation of symbols. As an activity par excellence of managers, the production of these discourses can be either a tool of mobilization or, when multivocal, of the co-construction of organizational history and identity. The research that showed behavioral changes concerning management discourse was based on a sociologic analysis made in France in 2009. Manager's commitment is strategic in a difficult period such as an economic crisis. The manager needs to adjust not only his directives and his behavior towards external factors but also his speech. Therefore, new models concerning the organizational discourse are required. We will focus on how a discourse can be handled as a strategic resource. The management changes from the world of decisions into the world of words and languages. The positive aspect of organizational communication resulting from the practical study is built from a reality that managers express in nice and encouraging words.

**Keywords:** discourse analysis; change; economical crisis

### **1 Introduction**

L'analyse du discours est un champ de recherche relativement récent dans lequel se mêlent les contributions des linguistes, des sociologues, des psychologues, des philosophes. Des années 1960, où s'affirment plus vivement les recherches en linguistique à aujourd'hui, les recherches ont évolué selon des courants très divers, dans lesquels les définitions de concepts et les objectifs des recherches sont très différents. Plus récemment, après avoir beaucoup travaillé sur les pratiques, les sciences de gestion se sont elles aussi intéressées aux discours et à leurs différentes facettes: discours managérial, discours de l'entreprise et dans l'entreprise. Une partie de ces discours concernent plus particulièrement la communication en temps de crise parce qu'il semble que la crise économique ait apporté aussi des modifications dans le discours des directeurs.

L'objet de cet article est de brosser un panorama, par nature incomplet, des changements produits sur le discours en gestion. L'enjeu des discours relève en général soit de la création de sens, de la manipulation de symboles, soit de la maîtrise du pouvoir dans l'organisation. Activité par excellence des dirigeants, le discours peut également être un outil de mobilisation, de construction de l'histoire et de l'identité organisationnelle lorsque plusieurs voix se répondent.

Parmi les différents angles de vision possibles sur le discours, nous avons donc pris le parti de présenter les différences engendrées par la crise économique.

L'univers du discours a été défini par Roventă-Frumușani comme « un complexe hétérogène qui englobe: un domaine d'individus, objets, événements, auquel font référence les participants quand ils s'expriment au cadre de la communication, fondé sur un background- knowledge culturel et situationnel, une situation de discours, représentée par le lieu et le temps de l'énonciation, la relation locuteur- interlocuteur déterminée par le type de discours et l'intention énonciative » (Roventă-Frumușani, 1995). Le discours sélectionne et combine les signes linguistiques, circonscrit et focalise le référent, détermine les stratégies discursives, les actes de langages.

L'objectif général des recherches sur les théories managériales et le discours qui en découle est de mettre en évidence les différences qu'ont subies les discours des présidents. L'objet de notre recherche n'est pas le locuteur, la relation locuteur audience mais les situations dans lesquelles les discours sont émis, (voire le temps de la crise économique) en relation avec l'analyse du contenu pour faire apparaître les représentations véhiculées par les discours.

Les objets de la construction rhétorique dans les théories managériales sont les entreprises, les employés, les managers et les outils et moyens de contrôle et le temps du discours. D'ici une petite étude de ce que la crise économique a modifié au cadre de la communication organisationnelle.

La vision historique dominante de l'évolution des théories managériales américaines est celle d'une succession de phases (Bendix, 1956, Edwards, 1979): du contrôle coercitif au contrôle rationnel et puis normatif. Premièrement, le discours managérial cherche à légitimer les pratiques coercitives (jusqu'à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle), suite au développement de grandes entreprises, le discours fait appel à la rhétorique utilitaire, selon laquelle l'efficacité passe par le contrôle des employés grâce à une standardisation du travail. La dépression des années 30 marque ensuite le début de la troisième phase qui voit l'émergence du contrôle normatif, par lequel le contrôle sur les employés peut se développer en essayant d'agir aussi sur leurs émotions, leur implication et leur loyauté, dans la continuité des travaux initiés par l'école des relations humaines.

## **2 La Communication Organisationnelle, Outil de Gestion Stratégique**

Dans une vision moins critique, le discours des dirigeants apparaît de façon plus contemporaine comme un outil stratégique. Dans ce sens, le discours, n'intéresse pas seulement les chercheurs pour son contenu, mais aussi par ce qu'il représente et par ce qu'il fait. Le cadre général d'analyse est alors celui d'une réalité sociale construite (Berger et Luckmann, 1966). Toute réalité est représentée, c'est-à-dire appropriée par l'individu ou le groupe, reconstruite, intégrée dans son système de valeurs dépendant de son histoire et du contexte social et idéologique qui l'entourne. Le langage est un des éléments qui participent à la création de la réalité sociale et à l'élaboration des représentations des acteurs. Il produit une réalité sociale. Par le langage, les dirigeants cherchent à influencer et à contrôler l'organisation. L'action symbolique devient alors le centre de l'activité du manager. Pour d'autres auteurs (Tsoukas et Chia, 2002 ; Mumby et Clair, 1997), le discours est le principal moyen par lequel les membres de l'organisation créent une réalité sociale cohérente, une mise en scène provisoire de l'organisation et de son environnement. La communication est alors vue comme la substance de l'organisation (en tant que processus) car, à travers leurs pratiques discursives, les membres de l'organisation engagent la construction d'un système complexe et divers de significations.

Dans cette perspective, Jacquot et Point (2000) soulignent trois fonctions du discours des dirigeants. Une première fonction proposée est celle par laquelle le discours devient un outil du management, un levier d'action : la fonction performative. Il vise à convaincre, à faire agir, à modifier les comportements, lorsque le dirigeant veut faire partager sa « vision », mobiliser et faire agir les salariés de l'entreprise. Dans ce cas, la communication entraîne une vision de la réalité mêlée avec le pouvoir des mots. Par une deuxième fonction, celle normative, le discours participe à la création de l'image et de l'identité de l'entreprise. Le discours devient alors une construction de la réalité. La troisième fonction décrite par Jacquot et Point est celle symbolique et rituelle: « la dimension rituelle peut être alors accentuée par l'utilisation de slogans et son caractère magique par un style incantatoire, par l'envoûtement créé par le pouvoir attribué aux mots, la puissance ou le vide du langage » (Jacquot et Point, 2000). Le discours transforme l'organisation dans un mythe. A ces fonctions peut être ajouté un rôle rhétorique.

### **2.1 L'Organisation Productrice de Récits ou la Gestion Comme Récit**

Une autre façon d'approcher l'organisation comme participant de l'univers de la parole et du langage, est pas seulement de celui de la prise de décision mais celle du récit ou storytelling (Boje, 1991, pp. 106-126): une organisation productrice de récit est « un système de narration collective dans laquelle l'interprétation des récits est un élément clé de la production de sens des membres de cette organisation et un moyen de leur permettre de compléter des souvenirs personnels avec de la mémoire institutionnelle ». L'organisation devient l'auteur de son propre histoire, l'histoire de son passé et des acteurs qui la composent. L'histoire peut servir ultérieurement d'argument pour justifier les décisions ou les actions; il s'agit d'une approche « narratologique » de l'organisation. L'organisation devient une construction des sens par l'intermède des narrations nées au cadre institutionnel. L'approche narratologique s'intéresse à celui qui raconte le récit et à celui qui écoute, à la multiplicité des voix et des récits (plurivocité), aux significations construites dans le récit, ce qui donne aux membres de l'organisation la possibilité pour créer leur propre interprétation de ce qui se passe dans l'organisation. Les récits sont des mythes explicatifs. Les gens ne racontent pas seulement des histoires: ils disent des histoires pour représenter les situations, pour réaliser et comprendre les organisations.

La gestion se transforme ainsi de l'univers de la décision en celui de la parole. La lecture régulière de la littérature en gestion des ressources humaines nous a convaincus que l'application d'une telle approche « narratologique » y était d'une particulière pertinence. Les changements provoqués par la crise, la succession des modes et des méthodes d'approche dans une entreprise, le changement rapide des politiques font de la gestion organisationnelle un espace de prédilection pour la production de récits gestionnaires d'une grande richesse.

L'analyse de discours se fixe comme objectif d'explorer les liens entre le discours et la réalité sociale, d'étudier le texte (ou la production verbale), son articulation et le lieu social dans lequel il s'insère, dans lequel il est produit (Maingueneau, 1998). En temps de crise, le discours ne repose plus sur les acteurs impliqués mais surtout sur le cadre social et économique dans lequel l'organisation vit.

Les discours interprètent et expliquent des aspects du monde d'une façon par essence sélective et réductrice, en « traduisant » et « condensant » des réalités complexes (Harvey, 1996), et on doit toujours se demander pourquoi cette sélection particulière, pour cette réduction, pourquoi ici et pourquoi maintenant ? De nos jours, la structure du discours organisationnel semble organisée par la crise économique.

### **3 La Communication Organisationnelle en temps de Crise**

Gérer une entreprise en temps de crise devient un grand défi pour les dirigeants et pour la vie de l'organisation même. Malgré le contexte économique actuel, il est possible de protéger son entreprise contre la crise et même d'en tirer profit affirment les optimistes. Parmi les suggestions que le monde des affaires entend se trouve l'impératif de la communication. C'est vrai qu'il faut résister à la tentation de tout abandonner et demeurer proactif, que l'équipe dirigeante doit compter sur les membres de sa propre organisation, mais en même temps la communication est un pilon effectif de reconstruction et de résistance surtout.

Le rôle de l'équipe de crise est de comprendre la situation, d'élaborer, de diffuser et d'expliquer le plan d'action, en plus de s'assurer de l'efficacité des processus, mettre en place des moyens de suivi de gestion comme un tableau de bord (avec les indicateurs pertinents), un rapport comptable quotidien, un suivi des ventes, un système d'information marketing et un système de gestion de la relation client.

Quant à la communication, l'impératif est de planifier, organiser et réaliser un plan de communication interne dont les principaux objectifs sont de motiver et de mobiliser les équipes de travail autour d'objectifs communs (communication claire et sincère), d'anticiper leurs craintes, de contrôler les messages diffusés et de gérer l'image de l'entreprise à l'interne.

De l'autre côté, le rôle de l'équipe de crise est d'alimenter le discours pour les communications externes (clients, fournisseurs, prêteurs, population en général), afin de maintenir une image positive et crédible de l'organisation, de rassurer et de mettre en confiance les partenaires externes.

Le rythme imposé par les changements produits aujourd'hui par la crise ainsi que le déroulement bizarre des actions entraînent au sein du personnel, la perte progressive du sens de son action et génère des résistances au changement. Afin d'en limiter les effets, les discours des dirigeants doivent donc provoquer au sein du personnel, des « incitations cognitives et affectives suffisantes pour entraîner des changements de comportements » (Piaget, 1974). Les dirigeants d'entreprise sont ainsi confrontés à une double problématique: quelles représentations (concepts, symboles, métaphores ...) et quels processus de communication (ou « procédés du discours ») favorisent le changement organisationnel et l'adaptation de l'organisation en temps de crise? Comment est perçue, par chaque catégorie d'acteurs, la logique du discours (ou la « structure du sens »)?

#### **3.1 Vers de Nouveaux « Modeles Discursifs du Changement »**

Plusieurs taxonomies de la communication organisationnelle ont été proposées, sans qu'aucune ne semble réellement s'imposer à la fois en entreprise et au sein de la communauté scientifique.

Goffman observait dès 1963 que la « conversation » est directement conditionnée par la « situation », marquée par des « règles » ou « conventions » propres. Les classifications suivent des aspects de la communication comme : le « design » de la communication, les processus communicationnels, les statuts des locuteurs, les procédés du discours et les schémas de référence<sup>1</sup>.

Nous proposons un panorama des modifications subies par le discours organisationnel ayant comme point de départ les classifications déjà proposées par les chercheurs de la communication.

---

<sup>1</sup> <http://www.strategie-aims.com/actes98/papiers/PLUCHAR1.pdf>  
266

Une première classification est fondée sur l'organisation du flux communicationnel. Afin de réduire l'incertitude pesant sur l'avenir de l'organisation, la communication « émergente » vise à interpréter les logiques du changement ; elle décode les signaux émis par les discours et les comportements de la direction de l'entreprise ; elle circule par des réseaux informels, internes et externes, suivant des flux ascendants et horizontaux (Watzlawick, 1978). La communication « planifiée » est diffusée par les dirigeants aux salariés et aux tiers en relation avec l'entreprise. Elle circule suivant des flux descendants sous forme de « messages de changement » destinés à en présenter les mécanismes et à en expliquer les enjeux. Elle consiste notamment à émettre les « bons signaux » (Perry, 1986, pp. 47-57). Elle présente le risque d'être inadaptée aux différentes populations visées, d'être inopportune et d'être déformée par l'environnement ou la culture de l'entreprise et surtout par la tension créée par la crise économique. La communication « interactive » est construite à tous niveaux de l'organisation par de multiples acteurs y présents. Les flux sont multidirectionnels dans le cadre d'une structure « communicante » (Bushe & Shani, 1990, pp. 167-194).

Une seconde classification, avancée notamment par Burgelman (1983), Demers (1990) et Giroux (1993) vise le processus discursif: celui-ci peut être un « monologue » initié par l'émetteur (la direction) et imposé aux receveurs (les opérateurs) ou un « dialogue » dans lequel l'émetteur fixe des objectifs et délègue aux parties concernées la construction des représentations de l'organisation, qui devient ainsi « apprenante ».

Quant aux procédés du discours, on fait la distinction entre le « discours de conviction dogmatique » qui justifie les choix stratégiques par des principes universels : « décisions incontournables », « choix imposés par l'environnement », « mesures dictées par les événements », le « discours d'engagement » met au contraire en avant la responsabilité collective des acteurs de l'organisation : « choix démocratiques, orientations consensuelles, décisions négociées ».

Une autre approche repose sur les schémas de référence au changement dans le discours stratégique. Elle distingue: le changement présenté comme une valeur « universelle », synonyme de progrès social, le changement considéré comme un référent « individuel », servant l'intérêt de certains acteurs ou correspondant à leurs systèmes de valeurs spécifiques, le changement appréhendé dans sa dimension « collective »: il est alors jugé nécessaire à la survie d'une organisation (Pettigrew, 1985).

### **3.2 Le Discours des Présidents en Temps de Crise.**

#### **Pourquoi Certains DRH Développent-ils un Discours Positif en Temps de Crise?**

La congruence du directeur devient indispensable et stratégique pendant une période si dure comme la crise. 31.45% des managers estiment que veiller à la motivation de leurs salariés est la réaction adéquate en temps de crise, selon une étude réalisée pour le compte du Medef Île-de-France par Opteaman, sur le thème : « Les comportements managériaux face à la crise ». Cette étude met en évidence que les qualités essentielles d'un manager en temps de crise sont « la mobilisation de l'esprit d'équipe » (23,51%), « la transparence vis-à-vis des collaborateurs sur la gravité de la situation » (20,24%) et la « capacité à établir des relations de confiance avec ses collaborateurs » (17,56%)<sup>1</sup>.

Par conséquent, en période de crise, le manager doit adapter non seulement ses directives, son comportement mais aussi son discours.

---

<sup>1</sup> <http://pfjformation.wordpress.com/2009/02/04/en-period-de-crise-le-manager-doit-adapter-son-discours-ses-directives-son-comportement/>

Un certain nombre de directeurs se montre plutôt optimiste pour leurs entreprises en temps de crise, même si le contexte est globalement peu favorable. Est-ce que le discours porte en lui-même des vertus mobilisatrices et rassurantes? L'observation des discours de DRH sur la crise s'avère particulièrement intéressante. Nous remarquons que les DRH s'exprimant volontiers dans les médias sont davantage ceux évoluant dans les secteurs les moins malmenés par la crise. Les directeurs sont plus fréquemment amenés à évoquer la situation de leur entreprise, lorsque leur secteur d'activité est particulièrement touché. Le discours des DRH, dans le premier cas, est plutôt positif. Il prend appui la plupart du temps sur « ce que les collaborateurs de l'entreprise pensent de la crise ». Ainsi, parmi les DRH les plus optimistes, on entend que « nos salaires sont plutôt pessimistes sur l'évolution économique, mais très confiants en ce qui concerne l'avenir de l'entreprise » Cela recoupe en grande partie un certain nombre de sondages qui mettent essentiellement en avant le fait que globalement, les cadres sont lucides sur la gravité de la crise, bien qu'ils se montrent plutôt optimistes quant à leur avenir professionnel. Et l'on pourra alors même se demander si les cadres ne formeraient pas une population un peu « à part », peu concernée par les dangers d'un système économique en faillite et finalement assez tranquille dans une tourmente frappant tous les autres ? Quels sont les risques ? Certains DRH affirment que « l'entreprise doit délivrer des messages raisonnables et transparents » en interne. On ne peut qu'approuver, puisqu'il est vrai qu'un facteur d'engagement est constitué par le fait que les collaborateurs savent ou perçoivent où l'entreprise va et quelles sont les perspectives économiques à venir. Mais on peut se demander jusqu'où ce discours de « vérité » peut-il porter, car l'entreprise est constamment jugée par ses parties prenantes externes et n'a pas intérêt à lancer trop de « profit » ni de « human warning ». Est-ce pour cette raison que dans le cas de secteurs en risque, le discours du directeur général est le seul audible? Que doivent alors penser les collaborateurs ? Il est intéressant de noter que quelque soit la situation économique de leur entreprise, ils sont massivement à penser qu'ils ne doivent compter que sur eux mêmes. Des discours de crise rassurants sur la santé de l'entreprise ne doivent donc pas inciter les collaborateurs à faire l'impasse sur une réflexion quant à leur avenir et leurs souhaits à court terme.

#### 4 Bibliographie

- Bendix, R. (1956). *Work and authority in industry: ideologies of management in the course of industrialization*. New York: Harper & Row.
- Berger, P. & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality: A treatise in the sociology of knowledge*. London: Penguin Books.
- Boje, D. (1991). The storytelling organization: a study of story performance in an office-supply firm. *Administrative Science Quarterly*, vol. 36 n°1, mars.
- Bushe, G. R. & Shani A.B. (1990). *Parallel learning structure interventions in bureaucratic organizations*, Research in organizational change and development 4.
- Burgelman, R. A. (1983). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy, *Academy of Management Review* 8 (1).
- Demers, C. (1995). *Gérer la complexité dans le discours stratégique: trois entreprises d'électricité canadiennes et le développement durable/ Manage complexity in the strategic discourse: three Canadian utility companys and sustainable development* (texte non publié/unpublished text), Montréal: HEC.

- Demers, C. (1991). *Le changement radical vu de l'intérieur: la diffusion stratégique dans les organisations complexes, Communication et organisation/ The radical change viewed from the inside: the strategic dissemination in complex organizations, Communication and Organization*, 16 (2 May).
- Demers, C. & Giroux, N. (1993). *A look at the messy middle: from changing to organizing*, Montreal, HEC, Cahier de recherche no. 93-16.
- Edwards, R. (1979). *Contested terrain: the transformation of the workplace in the twentieth century*. New York: Basic Books.
- Goffman, E. (1974). *Les rites d'interaction/ The Rituals of interaction*. Paris: Minuit.
- Harvey, D. (1996). *Justice, Nature and the Geography of difference*. Blackwell.
- Jacquot, T. & Point, S. (2000). Le management symbolique des ressources humaines: une analyse du langage des dirigeants en Europe/ The symbolic management of human resources: an analysis of the language of leaders in Europe. *Revue de gestion des ressources humaines/ Journal of Human Resource Management*, n° 38, November.
- Mangueneau, D. (1998). *Les tendances françaises en analyse de discours /The tendencies in French discourse analysis*, Osaka Conference, 12 November.
- Meillet, (1904). Notes sur quelques recherches de linguistique/Notes on some linguistic research dans *L'année psychologique/ Psychological year*.
- Mumby, D. & Clair, R. (1997). *Organizational discourse* in van Dijk T.A. *Discourse as Structure and Process: Discourse Studies* volume 2. Londres: Sage.
- Perry, L T. (1986). Merging successfully: sending the right signals. *Sloan Management Review*.
- Pettigrew, A. M. (1985). *The awakening giant: continuity and change in ICI?*, Oxford Basic Blackwell.
- Piaget, J. (1974). *The Child's Construction of Quantities*.
- Roventa-Frumusani, D. (1995). *Semiotica discursului stiintific/ The semiotics of scientific discourse*. Bucharest: Stiintifica.
- Tsoukas, H. & Chia, R. (2002). On organizational becoming: rethinking organizational change. *Organization Science*, vol. 13 n°5.
- Watzlawick, P. (1978). *La réalité de la réalité. Confusion, désinformation, communication/ From reality to reality. Confusion, misinformation, communication*. Paris: Le Seuil.