

Médiagénie du jeu, génie du média jeu : quand souffler n'est pas jouer. De la relation entre « jeux institutionnels » et « communication managériale »

Marine Allein
GRIPIC, CELSA – université Paris-Sorbonne

Jouer quand on est manager, jouer avec son manager, jouer quand on vient d'arriver dans un service, jouer sur la stratégie de son entreprise – a priori autant de faux-pas qu'il est préférable d'éviter sur son lieu de travail au risque de se bâtir une réputation professionnelle critiquable. Et pourtant, on constate que des salariés sont aujourd'hui invités par leur propre organisation à « jouer ». Ainsi lors de nos recherches sur la communication interne, nous avons rencontré nombre d'entreprises de tout secteur, de tout statut, et de toute envergure ayant mis en œuvre ce type de dispositifs ludiques à diverses échelles (ateliers mobilisant l'ensemble de l'entreprise, ne concernant que les managers lors d'un séminaire cadre, n'étant proposés qu'à une seule fonction de la société, ...).

Néanmoins si la fortune du média jeu en entreprise ne se dément pas, de quel type de jeux parlons-nous précisément ? Nous nous concentrerons ici sur ce que nous proposons de qualifier de « jeux institutionnels »¹ : des dispositifs initiés, produits et mobilisés par les entreprises dans une optique de communication interne institutionnelle (à distinguer de la communication opérationnelle portant sur l'organisation du

travail – une réunion d'équipe, un point de service, la démonstration d'une procédure).

Qu'est-ce qui peut pousser les entreprises à reconsidérer la représentation traditionnelle du jeu en entreprise (une source de « flânerie » contre-productive) jusqu'à instituer le jeu comme un moyen à part entière de communication interne ? De quels bénéfices le jeu est-il (ré)investi institutionnellement par les entreprises pour que de condamnable et d'interdit, il en devienne souhaitable et même prescrit ?

Nous formulons ici l'hypothèse que la tendance à la ludicisation du monde du travail entre en résonance avec une autre tendance de la communication interne, la « communication managériale » (utilisée ici en tant que formule) que nous définissons comme une stratégie mise en œuvre par les entreprises pour faire descendre des messages institutionnels via la chaîne des managers de proche en proche selon le modèle dit de la « cascade ». L'objet de cette intervention est donc de comprendre dans quelle mesure le jeu constitue un catalyseur des enjeux (au premier rang desquels les enjeux d'appropriation) inhérents à la (délicate) mise en pratique de la « communication managériale » au sein des organisations.

Pour éclairer cette dynamique de catalyse des enjeux de la « communication managériale » dans et par le jeu, nous appréhenderons ce dernier dans une approche communicationnelle comme un média dans la

1 Nous nous concentrerons ici sur une forme spécifique de jeu mêlant jeu de plateau et jeu de connaissances sans aborder d'autres manifestations du jeu en entreprises tels que les *serious games* ou le *gaming* de formation par exemple.

perspective d'E. Verón, à savoir « un ensemble constitué par une technologie plus les pratiques sociales de production et d'appropriation de cette technologie »¹. Nous nous attacherons également à la suite de la sociologie des usages de M. de Certeau aux représentations et aux pratiques des acteurs chargés de *jouer le jeu* afin d'appréhender les « tactiques »² de mise à distance et de réflexivité développées autour de tels dispositifs de « jeu institutionnel ».

C'est donc au « jeu institutionnel » entendu comme média et à ses différentes manifestations en entreprises que nous proposons de nous intéresser afin de saisir, à la lumière des travaux de P. Marion sur la narratologie médiatique le potentiel de relation médiagénique existant entre le jeu et la « communication managériale ».

En ce sens, nous examinerons par quelle dynamique la « médiativité » soit « tous les paramètres qui définissent le potentiel expressif et communicationnel développé par le média »³ propre au jeu contribue à dépasser les limites de la « communication managériale ». Cela nous invitera par conséquent à avancer la thèse du jeu comme « médiagénie » de la « communication managériale » à savoir « la possibilité [pour un récit] de se réaliser de manière optimale en choisissant le partenaire médiatique qui [lui] convient le mieux et en négociant intensément [sa] "mise en intrigue" avec tous les dispositifs internes à ce média »⁴. Le récit institutionnel sur la stratégie ou sur l'histoire de l'entreprise trouverait ainsi dans le média jeu actualisé via l'animation

des managers un potentiel d'expression dépassant de loin le format initial envisagé dans la « communication managériale » (une présentation orale descendante sur la base d'un « kit de cascading »).

Pour saisir doublement ces phénomènes, en émission et en réception, nous nous fonderons sur une approche méthodologique « composite »⁵. D'une part, en émission, nous nous appuierons sur l'analyse socio-sémio-discursive de deux supports de jeux émis l'un par Le Groupe et l'autre par une de ses filiales métier ainsi que sur des entretiens semi-directifs avec les producteurs de ces médias.

1 Eliseo Verón, « De l'image sémiologique aux discursivités », *Hermès*, 13-14, 1994, p. 51.

2 Michel de Certeau, *L'invention du quotidien. 1. Arts de faire*, Paris, Gallimard, 1980, p. 78. Nous empruntons ici la définition et l'analyse d'Éric Maigret : « la tactique [consistant] en une gestion du temps par à-coups éphémères, en une résistance irrégulière. Il n'y a pas de possibilité pour les faibles de fonder une « base permanente de culture ». C'est pourquoi le travail d'appropriation est aussi comparé à un bricolage, au sens de Lévi-Strauss, qui ne forme pas un ensemble mais une "mythologie dispersée" (Certeau, 1990, p. 252). » (Éric Maigret, « Les trois héritages de Michel de Certeau. Un projet éclaté d'analyse de la modernité », *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, vol. 55, 3, 2000, p. 539).

3 Philippe Marion, « Narratologie médiatique et médiagénie des récits », *Recherches en communication*, 7, 1997, p. 80.

4 *Ibid.*, p. 86.

5 Joëlle Le Marec, « Situations de communication dans la pratique de recherche : du terrain aux composites », *Études de communication*, 25, 2002.

Les deux jeux institutionnels étudiés

Le jeu du Groupe relève d'une démarche dite « participative » et a pour objectif de faire réfléchir l'ensemble des collaborateurs de l'organisation au projet d'entreprise. Il prend la forme d'un jeu de plateau comportant deux planches qui proposent un parcours balisé où les « joueurs » sont invités à traiter différentes questions en remplissant les « trous » au moyen d'autocollants de réponses prêts à l'emploi.

Par exemple, le jeu commence par un exercice de projection dans ce que les clients disent de l'entreprise : « Parmi les propos présentés, sélectionnez les 3 que vous entendez le plus souvent : L'accueil s'est sensiblement amélioré [...] ; Le prix [...] augmente, Le Groupe s'est beaucoup modernisé ces dernières années ; Le Groupe doit progresser ; Le groupe annonce [X] recrutements d'ici à 2014 ; etc. »

Un peu plus loin, le jeu propose de hiérarchiser les motifs de fierté du Groupe : « Prenez connaissance des transformations ci-dessous. Choisissez les 3 transformations dont vous êtes les plus fiers : Réussite de notre développement international ; Modernisation de l'accueil [...] ; Evolution des métiers et des compétences ; Amélioration de la qualité et des conditions de l'emploi ; Développement et intégration de nouvelles activités ; Amélioration de la qualité de service [...] ; etc. »

Le jeu de la filiale métier du Groupe vise quant à lui à favoriser l'intégration des nouveaux arrivants en leur proposant de partager un socle commun de connaissances sur l'histoire, les valeurs et les activités de l'organisation. Il prend la forme d'un jeu de plateau de 5 planches fondé sur le principe du jeu de l'oie où les « joueurs » alternent réponses à des questions (cartes « mystère », « histoire » et « actualités ») et réalisation de petits défis (quizz, mots croisés, pêle-mêle i.e. remettre des lettres dans l'ordre pour trouver un mot, etc.).

A titre d'exemple de l'éventail de questions posées : « En 2012, combien la filiale comptait-elle de salariés ? » ; « Combien de filiales compte aujourd'hui Le Groupe dans le monde ? » ; « À quelle date le dernier monopole du Groupe est-il tombé ? » ; « Quelles sont les deux idées forces du plan stratégique ? » ; etc.

D'autre part, en réception, nous exploitons l'observation de terrain d'une séance

de jeu (portant sur l'intégration des nouveaux arrivants le 10 janvier 2014) suivie de trois entretiens semi-directifs avec les managers ayant animé cette séquence ; à ceci nous associerons une quinzaine d'entretiens semi-directifs portant sur le jeu du Groupe dit de « co-construction » de la stratégie avec des salariés, *simples* utilisateurs et des managers placés tour à tour en situation de participer puis d'animer.

Jouer en entreprise est-ce encore/vraiment jouer ?

Avant d'aller plus loin, il nous semble important de revenir sur l'expression de « jeu institutionnel » oxymorique à de nombreux égards selon la conception du jeu proposée par R. Caillois¹. En effet, d'après notre analyse les « jeux institutionnels » se caractérisent par :

- Leur inscription marquée dans le pôle « ludus », celui du jeu régulé et formalisé via un système de contraintes, *a contrario* par exemple de la partie de basket improvisée par deux collègues avec leur corbeille à papier qui relèverait elle du pôle « paidia ». La première de ces contraintes étant que tout « jeu institutionnel » est positionné par l'entreprise via le canal hiérarchique à l'agenda professionnel de ses participants (« Planifiez la date de l'atelier entre le mois de ... et le mois de... Invitez vos collaborateurs de façon individuelle. »²). Cela passe également par la volonté de mettre en présence physiquement autour d'une table une communauté de participants via un groupe réduit (« groupes de 5 personnes (4 au minimum et 6 au maximum) [...] en demi-cercle »³).
- Leur emprunt aux codes formels (pion, dés, cases, cartes, grilles, points, règles etc.) de genres ludiques existants (jeu de

1 Roger Caillois, *Les jeux et les hommes*, Paris, Gallimard, 1958. Si cette conception apparaît aujourd'hui soumise à controverse à mesure que les contours du jeu évoluent avec l'apparition notamment des jeux vidéo, le caractère éminemment opératoire d'une telle classification nous semble intéressant pour (re)questionner l'ensemble des propriétés de notre objet à la lumière de ce modèle idéal-typique.

2 Guide de l'animateur « Construisons ensemble Le Groupe de demain ».

3 Guide de l'animateur « Construisons ensemble Le Groupe de demain ».

plateau de type jeu de l'oie ou Monopoly, quizz, devinette, mots croisés, pêle-mêle, Taboo,...) et déjà inscrits dans une culture commune préalable (pouvant même renvoyer à des marques grand public de jeux télévisuels telles que « Qui veut gagner des millions ? » ou « Questions pour un champion »).

- Leur stratégie d'évacuation de l'aléatoire (« alea ») et de la compétition (« agôn ») à vocation pragmatique et axiologique (nous y reviendrons plus loin) : si des dés et des points sont effectivement mobilisés pour s(t)imuler l'émulation afin de cadencer les séquences de jeu, leur usage tourne à blanc : les différentes équipes ne s'opposent pas les unes aux autres, aucun vainqueur n'est d'ailleurs *in fine* proclamé « que la réponse soit juste ou non, le joueur relance le dé. »¹, peu importe le résultat des lancers de dé puisqu'il faut s'arrêter « obligatoirement à chaque module (...) répondez ensemble jusqu'à épuisement des cartes »².
- Leur accompagnement via un double discours d'escorte : en amont sous la forme de l'incontournable « guide de l'animateur » (« Messages à porter en introduction », « Pour lancer l'atelier, vous avez 5 minutes pour présenter les messages suivants. »³) et en aval sous la forme de l'exercice imposé du bilan éditorialisé recourant au registre testimonial et aux photographies constituant autant de preuves du bon moment passé.
- Leur revendication ambivalente du concept de « jeu » : si le terme même de « jeu » est parfois abandonné par les producteurs au profit de celui d'« ateliers », de « travail de groupe » (« C'est pas réellement un jeu, je veux dire parfois certaines boites elle font vraiment du gaming, il y a un vrai jeu, un truc à gagner... Nous finalement on était dans un séquençement de raisonnements un peu ludique, avec des trucs à coller, un animateur qui parle »⁴), la finalité affichée renvoie elle clairement au champ sémantique du ludique dans une volonté de différenciation avec les médias

« classiques » de la communication interne tels que la réunion d'information descendante lambda (« On arrive au temps fort de cette journée d'intégration »⁵ ; « On a eu pas mal de retours sur le fait que c'était ludique, qu'ils avaient peur que ce soit une usine à gaz parce que ça venait du siège, et que du coup finalement c'était facile et c'était marquant »⁶). Cette ambivalence contraste d'ailleurs avec les perceptions des utilisateurs qui décrivent bien ces initiatives comme des « jeux » (« C'était assez ludique, les gens se prenaient au jeu. »⁷).

Les « jeux institutionnels » dessinent par conséquent un profil particulier de jeu au regard de la classification de R. Caillois⁸ : s'il s'agit bien d'une activité particulièrement « séparée » et « réglée », elle investit moins les dimensions « libre » et « incertaine », voire les désinvestit intentionnellement.

En ce sens, notre approche attachée à identifier à la fois ce que le « jeu institutionnel » garde du jeu et ce qu'il choisit au contraire de détourner nous invite par conséquent à envisager triplement le média « jeu institutionnel » comme un procédé d'affirmation et de légitimation du discours des entreprises correspondant à la médiagénie d'une rhétorique contemporaine (I.), mais aussi comme un potentiel de dépassement des limites de la communication portée par les managers correspondant à la médiagénie de la méthode « communication managériale » (II.), et enfin comme une occasion de mise à distance par les managers du discours et du rôle qui leur est prescrit correspondant en cela à la médiagénie du « manager-communicant » (III.).

1 Guide de l'animateur du jeu d'intégration.

2 Guide de l'animateur du jeu d'intégration.

3 Guide de l'animateur « Construisons ensemble Le Groupe de demain ».

4 Entretien avec un producteur.

5 Observation de terrain.

6 Entretien avec un producteur.

7 Entretien avec un manager-animateur.

8 Roger Caillois, *Les jeux et les hommes*, op. cit.

Le « jeu institutionnel » comme procédé d'affirmation et de légitimation du discours des entreprises : médiagénie d'une rhétorique contemporaine

Le média « jeu institutionnel » s'inscrit effectivement dans une volonté explicite d'affirmation et de légitimation du discours des entreprises. En cela le métadiscours des guides d'animation est très clair sur les objectifs de ces dispositifs : il s'agit d'abord de « partager » du sens (5 occurrences), de « zoomer », d'« approfondir les connaissances »¹ puis seulement pour les participants d'« échanger » et de « proposer » des idées d'actions.

Rien de surprenant à cela dans la mesure où il s'agit d'une initiative institutionnelle mandatée par la Direction, ce qui nous intéresse plutôt c'est la façon dont la « médiativité »² spécifique au « jeu institutionnel » répond à la médiagénie d'une rhétorique contemporaine, cette époque de la communication interne où les arguments d'autorité et l'approche dite « top down » ne suffisent plus pour emporter la conviction.

Dans cette perspective, deux aspects définissent en particulier la médiativité du « jeu institutionnel ».

Le premier aspect tient à la mécanique pédagogique déployée via ce média à travers le tryptique question/discussion-proposition de réponse/complément d'information mi assertif-mi narratif sous forme d'anecdotes vulgarisatrices. On recommande de dire le tout « à voix haute », ce qui n'est pas sans rappeler les plus belles heures des lectures de l'école. Ce parallèle avec les stratégies éducatives (« C'est interactif, c'est très efficace en matière de ce qui va rester derrière. »³) confirme ainsi la filiation symbolique entre culture paternaliste et « communication managériale » dont le jeu serait l'héritage.

Le second aspect tient à la mise à distance de l'aléatoire et de la compétition (dont nous avons évoqué précédemment les

formes) qui concourent à définir une téléologie du jeu.

Si le dé ne perturbe plus le cheminement, alors un parcours balisé d'arguments émerge (« Lire le titre puis l'ensemble des informations présentées (chiffres clés, graphiques, ...) [...] Une fois l'ensemble des informations d'une pièce partagée [...] reprenez l'exercice pour chacune des pièces. »⁴).

La compétition est exclue au profit du consensus (« La richesse des échanges se trouve dans le débat et la confrontation d'idées, qui permettent d'aboutir au consensus [en gras] du groupe. », « L'équipe répond ensemble à la question », « réponse collégiale », « une réponse par équipe c'est important »⁵), consensus matérialisé par le stylo unique, à la fois moyen et symbole de cette quête d'unité (« Il n'y a qu'un seul stylo (...) afin de reporter une réponse commune. »⁶); dans ces conditions, tous les participants sont censés arriver à la même conclusion, en même temps (d'autant que la temporalité imposée annoncée engage une clôture temporelle des éventuels débats qui peineraient à déboucher sur un accord).

Le jeu institutionnel se donne donc les moyens de définir sa fin indépendamment des circonstances de chaque partie dans une visée pragmatique (faire passer le maximum de messages, de la façon la plus homogène à l'ensemble des participants) et axiologique (promouvoir un récit institutionnel dénué de conflictualité et de dissensus) tout en tirant le meilleur de l'efficacité didactique du jeu, remettant par là-même en question la caractéristique d'« improductivité » du jeu telle que l'identifie R. Caillois⁷.

Mécanique pédagogique et mise à distance de l'aléatoire et de la compétition définissent en ce sens la médiativité du « jeu institutionnel » : la rhétorique du jeu trouve bien selon nous un écho particulier dans le contexte économique-historique du bascule-

1 Observation de terrain.

2 Philippe Marion, « Narratologie médiatique et médiagénie des récits », *art. cit.*, p. 80.

3 Entretien avec un manager.

4 Guide de l'animateur « Construisons ensemble Le Groupe de demain ».

5 Guide de l'animateur « Construisons ensemble Le Groupe de demain » et guide d'animation du jeu d'intégration.

6 Guide de l'animateur « Construisons ensemble Le Groupe de demain ».

7 Roger Caillois, *Les jeux et les hommes*, *op. cit.*

ment d'un « contrôle disciplinaire » à un « contrôle d'engagement »¹ que P. Zarifian définit comme un « contrôle distancé et modulé, qui porte de moins en moins sur le travail lui-même, mais sur l'engagement des individus dans l'activité qu'il doit réaliser (ses objectifs, ses missions) »².

Dans cette optique, le média « jeu institutionnel » dit quelque chose de l'évolution des modes de communication interne jugés recevables (imaginaire du partage du sens, de l'interaction, de la co-construction mais aussi représentations du manager comme animateur et plus uniquement comme expert) en même temps qu'il remotive l'expression de la rhétorique institutionnelle.

Le « jeu institutionnel » comme dépassement des limites de la communication portée par les managers : médiagenie de la « communication managériale »

Le média « jeu institutionnel » renouvelle également l'expression de la rhétorique institutionnelle en ce qu'il offre une potentialité de dépassement des limites que la « communication managériale » rencontre actuellement dans les entreprises.

En effet, la méthode « communication managériale » se trouve confrontée à une aporie. En principe, le but³ de cette méthode serait que les managers s'approprient non seulement leur rôle de communicant mais également le discours institutionnel à relayer auprès de leur équipe pour lui « insuffler ce supplément d'âme »⁴ : en ce sens, se contenter de simplement *souffler* le discours institutionnel *n'est pas jouer* le jeu de la « communication managériale. Nous observons au contraire que, si les managers déclarent converger en théorie sur la vision du rôle que l'entreprise leur demande

d'adopter⁵, en pratique, l'appropriation constitue pour les managers un enjeu difficilement appréhendable.

Car cet enjeu d'appropriation, parce qu'il s'inscrit dans le cadre d'une « circulation triviale » soit « une activité qui ne se borne pas à transmettre du social déjà existant, mais qui en engendre »⁶, présente un risque d'écart entre le discours transmis et transformé par les managers tout au long de la ligne hiérarchique et les récits institutionnels donnés pour diffusion. En ce sens, l'injonction à l'appropriation du sens attendue des managers dans la « communication managériale » se présente bien comme une double contrainte pour le manager qui se doit de faire sien le discours institutionnel pour le doter de tous les attributs de proximité, de pédagogie et de crédibilité espérée de la « communication managériale » sans oublier qu'il le porte bien au nom de l'institution et dans un sens prédéfini par elle. Cette injonction paradoxale inhérente au principe même d'appropriation implique en conséquence pour les managers une tension permanente entre devoir d'homogénéisation et liberté d'interprétation. C'est la raison pour laquelle la complexité de la dynamique d'appropriation et ces effets potentiels de transformation/déformation constituent un frein majeur à la communication portée par les managers : ils représentent une prise de risque managériale (ne serait-ce que pour identifier ce qu'il est autorisé de communiquer).

Et ce frein est d'autant plus prégnant qu'il s'agit d'une responsabilité sans mandat officiel ni traduction opérationnelle concrète (« Il pourrait y avoir de la part de la

1 Philippe Zarifian, *Le travail et la compétence : entre puissance et contrôle*, Paris, Presses universitaires de France, 2009, p. 88.

2 *Ibid.*, p. 182.

3 Nous avançons la formulation d'injonction à l'appropriation en nous fondant sur la récurrence de ce leitmotiv dans le discours des communicants internes (à titre d'exemple, 26 occurrences du terme, soit une toutes les 2 pages dans le « Livre blanc de la communication managériale » édité par l'AFCI en 2013).

4 Entretien avec un producteur.

5 On observe un rapprochement du discours des professionnels de la communication interne et des managers eux-mêmes : « Toute la force du manager c'est de pouvoir instancier à son contexte et à celui de son équipe. Le manager peut donner des exemples mais appliqué à son domaine. Pour faire de la communication descendante il ne faut surtout pas répéter un texte comme un perroquet, il faut se l'approprier. » (entretien avec un producteur). « Le manager a ce rôle-là de donner du sens. La com institutionnelle perçue comme descendante doit être transformée par le manager en une com beaucoup plus personnalisée, contextualisée, adaptée à la situation de travail des uns et des autres pour convaincre du bien-fondé des démarches et faire en sorte que les gens au-delà de souscrire jouent le jeu. » (Entretien avec un manager dirigeant).

6 Yves Jeanneret, *Penser la trivialité. Volume 1, la vie triviale des êtres culturels*, Paris, Hermès-Lavoisier, 2008, p. 17.

direction un prérequis »¹) : moins le mandat de communication des managers est cadré (en termes d'attendus, de temps passé, de fréquence, de sujets à aborder) et pris en compte organisationnellement (fiches de fonction, critère d'évaluation), plus chaque manager est renvoyé à sa propre aisance ou au contraire à son propre inconfort.

Dans cette perspective, si l'appropriation apparaît comme l'aboutissement de la « communication managériale », elle en constitue également l'aporie. C'est cette contradiction que le « jeu institutionnel » propose de dépasser en fournissant un cadre (et avec lui la possibilité pour le manager de se situer en conséquence en tant qu'animateur-communicant).

Dans cette perspective, la médiativité du « jeu institutionnel » permet de fournir à la « communication managériale » un cadre organisationnel avec des consignes précises sur les participants à réunir pour jouer, à quelle échéance, etc. et un cadre matériel puisque que les supports de jeu prennent la forme d'un kit prêt à l'emploi².

À ces cadres organisationnels et matériels s'ajoute un cadre doublement symbolique porté par le média « jeu ».

Il s'agit d'abord d'un cadre interactionnel puisque les guides d'animation prescrivent formellement une posture à assumer (« Votre rôle pendant l'atelier : intervenir le moins possible, sauf pour réguler les échanges,... »³) et assignent à chacun une place explicite (l'animateur versus les joueurs).

C'est aussi un cadre moral *via* les « règles d'or »⁴ qui dépassent les simples règles du jeu (« La richesse des échanges se trouve dans le débat et la confrontation d'idées, qui permettent d'aboutir au consensus [en gras] du groupe. », « Chacun peut exprimer ses idées : il n'y a pas de "bonne" ou de "mauvaise" réponse », « Un atelier réussi est un atelier où l'expression est libre »⁵). Mais, au-delà des prescriptions formelles, ce cadre moral est également porté en filigrane par la formule du jeu qui suppose par

elle-même de s'inscrire dans les principes du *fair play*⁶ fonctionnant comme autant de « maximes conversationnelles »⁷ : en respectant les règles de ces jeux particuliers, j'accepte de respecter les règles du jeu en général⁸.

Le jeu apparaît donc bien comme la médiagénie de la « communication managériale » dans la mesure où elle propose un cadrage communément partagé ; ce qui offre aux managers-animateurs la possibilité de se situer par rapport à ces contraintes⁹, condition *sine qua non* du phénomène d'appropriation recherché dans la communication portée par les managers.

Le « jeu institutionnel » comme occasion de mise à distance du discours et du rôle prescrit aux managers : médiagénie du « manager-communicant »

Et de fait nous avons eu la possibilité d'observer les nombreuses « tactiques »¹⁰ mises en œuvre par les managers pour s'approprier leur rôle d'animateur dans le cadre proposé par ces « jeux institutionnels », ces « tactiques » dessinant par là-même une certaine médiagénie du « manager-communicant ». Nous avons ainsi pu dresser lors d'une séance de jeu d'intégration une typologie des phénomènes d'appropriation mobilisés par les managers

1 Entretien avec un manager.

2 « Finalement, le support il va servir au manager qui va le lire, qui va devoir le digérer et le restituer à son équipe. » (entretien avec un producteur).

3 Guide de l'animateur « Construisons ensemble Le Groupe de demain ».

4 *Ibid.*

5 *Ibid.*

6 C'est la raison pour laquelle les participants ont le devoir de jouer le jeu à double titre (« Quand on décide que c'est un truc commun, ben on a pas le droit de pas jouer le jeu. », entretien avec un producteur).

7 H. Paul Grice, « Logique et conversation », *Communications*, 30, 1979.

8 Pour preuve, certains salariés ont pu initialement être réticents à l'idée d'entrée dans cette démarche : « Sur le site X on a eu la situation où le manager arrive pas à faire asseoir les mecs, et donc ça parle longtemps, ça parle cinquante minutes quoi. Et puis finalement les mecs s'assoient et on arrive à un truc très intéressant. Les mecs disaient "c'est bon, tes trucs ça va être de la manipulation pour valider les trucs de la direction, on le fait pas." » (entretien avec un producteur).

9 « On a dit "ça, on ne peut pas le laisser à la main des postiers, vous êtes les dirigeants, vous devez aider", et c'est ce que les gens demandent "c'est à vous de donner le sens" donc on a dit "ok, ça on le met pas en question, on l'affiche pour rentrer dans la planche" » (entretien avec un producteur).

10 Michel de Certeau, *L'invention du quotidien. I. Arts de faire, op. cit.*, p. 78.

animateurs (gradés en fonction du degré d'implication énonciative du locuteur, de la plus faible à la plus forte) : de l'effacement à la remise en question ouverte.

Focus sur la typologie des phénomènes d'appropriation¹ mobilisés par les managers animateurs lors d'une séance de jeu d'intégration

L'effacement se caractérise par une posture de mise en retrait dans l'animation laissant les participants s'auto-réguler (peu de références aux points gagnés, peu d'encouragements, peu de rappel des principes du jeu) et limitant au minimum les réponses et les compléments d'informations.

L'ellipse se distingue de l'effacement par ses manifestations qui relèvent moins du retrait dans l'animation que d'une intentionnalité. Ainsi, le fait pour un manager-animateur d'éluder rapidement une question portant sur le projet d'entreprise alors même que celui-ci constitue par ailleurs une des priorités de communication affichée constitue bien en creux une « tactique » de modalisation énonciative.

La reformulation des questions notamment en y apportant des indices (« Il y a trois réponses de bonnes », « C'est un synonyme de... »), de même que l'enrichissement de l'information (par exemple l'explication des fonctions régaliennes de l'entreprise ne figurant pas dans le guide d'animation ou la création de passerelles entre les différentes questions du quizz « Là cette question c'est le pendant de celle-là ») et la dramatisation (mise en tension « C'est votre réponse collective ? Perdu !!! », « Vous allez être surpris de la réponse ») et cadencement de la séquence via des exhortations « Cette question est facile », « Là vous avez été brillants ! », « Franchement c'est du niveau cours élémentaire 2 », « Bravo ! ») appartient au registre de la posture didactique.

L'ironie pouvant passer par un surjeu dans les intonations est plus ponctuelle mais permet aux managers-animateurs de se distancier en particulier des séquences du jeu leur posant le plus de problème, par exemple la séquence à forte prescription normative relevant du test psychologique à la manière des magazines féminins² (« Expert, apprenti, novice, quel est votre profil collaborateur. Chaque participant répond au test individuellement. Une fois le test effectué, l'animateur lit le profil des collaborateurs. », « Bravo ! Vous avez acquis tous les bons réflexes, vous êtes un collaborateur modèle, tou-

jours disponible, ouvert et impliqué, au service des autres. Vous êtes soucieux de vous informer en permanence et de respecter les procédures. En un mot : vous êtes le collaborateur parfait ! »³).

La remise en question ouverte constitue quant à elle le degré le plus exacerbé (et le plus rare) de prise de distance vis-à-vis des règles du jeu (par exemple, sauter des parties du jeu pour avancer plus vite que les autres tables) et du discours institutionnel (par exemple, critiquer une formulation de question « Il pourrait préciser à quel horizon quand même ! »).

Mais il est intéressant de constater que si les « tactiques » d'animation diffèrent en fonction des managers, témoignant en cela d'une volonté/capacité plus ou moins grande de *jouer le jeu* – la majorité revendique néanmoins ce média pour l'occasion qu'il offre de se présenter en tant que personne par-delà la figure hiérarchique (« Ça me fait plaisir de participer à ce genre de journées, c'est marrant, ça me permet d'exprimer des choses que je n'ai pas l'habitude, j'ai l'impression d'être plus moi-même là que quand je dois faire une présentation face à une salle pleine. Je suis plus naturel »⁴). En d'autres termes, le média jeu implique pour les managers un « travail de figuration »⁵ susceptible de renvoyer un visage d'authenticité *a contrario* de certains rôles plus formels attribués au personnage du manager (« Je ne suis pas mal à l'aise, quand je présente face à une salle de trois cent personnes, je joue un rôle, quand j'anime un jeu, j'en joue un autre. Je ne me permets pas les mêmes choses bien sûr »⁶).

Cependant cette marge de manœuvre inhérente au média ludique n'est pas sans s'accompagner d'une dimension réflexive rendue flagrante par l'usage du verbe « jouer » et de toutes ses formules dérivées « jouer au jeu », « jouer le jeu », « jouer un rôle », etc. Ainsi la métaphore théâtrale de Goffman⁷ trouve un écho dans le discours que les managers tiennent sur la représentation qu'ils se font... de leur rôle de repré-

1 L'ensemble des citations de cet encart est issu de nos observations de terrain.

2 « Je l'ai fait en rigolant, j'ai lu comme c'était écrit mais en faisant attention à ce que personne ne se sente blessé. » (entretien avec un manager-animateur).

3 Guide de l'animateur du jeu d'intégration.

4 Entretien avec un manager-animateur.

5 Erving Goffman, *Les rites d'interaction*, Paris, Éditions de Minuit, 1974.

6 Entretien avec un manager-animateur.

7 Erving Goffman, *La mise en scène de la vie quotidienne. 1. La présentation de soi*, Paris, Éditions de Minuit, 1973.

sensation (« Je personnifie l'entreprise, j'ai un rôle de représentation. », « Je pensais que je devrais jouer un rôle de pantin et en fait c'était très sympa »¹).

En ce sens, si tous plébiscitent ce format, personne n'oublie qu'il s'agit *en jouant au jeu de jouer le jeu*, et ce, quel que soit l'éventail des modes d'appropriation possibles évoqués précédemment – sans compter que revendiquer le fait de *jouer le jeu* constitue également en soi une façon pour les managers de ménager leur face entre authenticité et distanciation. C'est la raison pour laquelle nous avançons que le « jeu institutionnel », parce qu'il propose une « médiativité » caractérisée par un rapport à la réalité fondé sur plusieurs plans, autorise pour les managers tout un champ de « tactiques » (et à une échelle bien plus importante que le genre de la présentation sur la base d'un kit de *cascading*). Autant de potentialités correspondant à une certaine médiagénie du « manager-communicant ».

Médiagénie(s) du jeu, génie du média jeu

Médiagénie d'une rhétorique institutionnelle contemporaine, médiagénie de la méthode « communication managériale », médiagénie du « manager-communicant », tel est le génie du média « jeu institutionnel » que de laisser penser qu'il peut faire cohabiter les visées parfois antagonistes de tous les protagonistes de la communication interne.

Ainsi, les entreprises ambitionnent de renouveler grâce à lui leurs modes d'expression. Les directions de la communication l'utilisent pour tenter de faire entrer les managers dans leur rôle de communicant et de dépasser les limites classiques de la « communication managériale ». Les managers y voient une chance de bénéficier d'un cadre pour se positionner voire s'écarter de leur rôle prescrit, d'une façon de *jouer le jeu* de la communication. Et les salariés peuvent vouloir sortir des sentiers battus de la communication interne (à ce jour tout du moins, tant il serait tentant d'en faire la norme face à tant d'efficacité supposée). Cependant il ne s'agit bien que d'une occasion de s'adonner (ou pas) au plaisir et à la

nécessité du « croire à moitié »², du « je sais bien [que ce n'est qu'une façon de nous faire passer le message] » « mais quand même [ça changeait, c'était amusant] »³. Autant de raisons éclairant l'introduction du média « jeu institutionnel » dans les dispositifs de « communication managériale » des entreprises.

1 Entretiens avec des managers-animateurs.

2 « Tout homme est donc condamné à croire en société. Mais tout homme est libre de croire à moitié. C'est dans cette négociation entre un croire tout à fait et un croire à moitié que chaque homme se place face aux autres, dans sa société. » (Frédéric Lambert, *Je sais bien mais quand même – Essai pour une sémiotique des images et de la croyance*, Paris, Éditions non standard, 2013, p. 15).

3 « Le *je sais bien* appartient à la sphère de la conscience, de la responsabilité, de la clairvoyance, quand le *mais quand même* renvoie (...) à l'acceptation des normes et des règles édictées par les récits que nos sociétés diffusent. » (Frédéric Lambert, *Je sais bien mais quand même – Essai pour une sémiotique des images et de la croyance*, op. cit., p. 121).

Bibliographie

Caillois Roger, *Les jeux et les hommes*, Paris, Gallimard, 1958, 384 p.

Certeau Michel (de), *L'invention du quotidien. 1. Arts de faire*, Paris, Gallimard, 1980, 416 p.

Goffman Erving, *La mise en scène de la vie quotidienne. 1. La présentation de soi*, Paris, Éditions de Minuit, 1973, 256 p.

Goffman Erving, *Les rites d'interaction*, Paris, Éditions de Minuit, 1974, 240 p.

Grice H. Paul, « Logique et conversation », *Communications*, 30, 1979, p. 57-72

Jeanneret Yves, *Penser la trivialité. Volume 1, la vie triviale des êtres culturels*, Paris, Hermès-Lavoisier, 2008, 266 p.

Lambert Frédéric, *Je sais bien mais quand même – Essai pour une sémiotique des images et de la croyance*, Paris, Éditions non standard, 2013, 160 p.

Le Marec Joëlle, « Situations de communication dans la pratique de recherche : du terrain aux composites », *Études de communication*, 25, 2002, p.15-40

Maigret Éric, « Les trois héritages de Michel de Certeau. Un projet éclaté d'analyse de la modernité », *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, vol. 55, 3, 2000, p. 511-549

Marion Philippe, « Narratologie médiatique et médiagénie des récits », *Recherches en communication*, 7, 1997, p. 61-88

Verón Eliseo, « De l'image sémiologique aux discours », *Hermès*, 13-14, 1994, p. 45-64

Zarifian Philippe, *Le travail et la compétence : entre puissance et contrôle*, Paris, Presses universitaires de France, 2009, 192 p.