Communications organisationnelles et managériales : dynamiques de professionnalisation et enjeux de normalisation, valuation, évaluation.

Valérie Lépine

▶ **To cite this version:**

Valérie Lépine. Communications organisationnelles et managériales : dynamiques de professionnalisation et enjeux de normalisation, valuation, évaluation.. Sciences de l'information et de la communication. Université Grenoble - Alpes, 2018. tel-02053658

HAL Id: tel-02053658
https://hal.science/tel-02053658

Submitted on 1 Mar 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

COMMUNICATIONS ORGANISATIONNELLES ET MANAGÉRIALES : DYNAMIQUES DE PROFESSIONNALISATION ET ENJEUX DE NORMALISATION, VALUATION, ÉVALUATION

VOLUME 1 – Synthèse problématisée des recherches, approfondissements et perspectives

[29 novembre 2018]

Mémoire présenté par Valérie Lépine en vue de l'habilitation à diriger des recherches en Sciences de l'information et de la communication

GRESEC (EA 608), Université Grenoble Alpes.

Garante : Fabienne MARTIN-JUCHAT, PU en SIC, GRESEC, Université Grenoble Alpes.

Jury : Nicole d'ALMEIDA, PU en SIC, Université Paris Sorbonne, Françoise BERNARD, PU en SIC, Aix Marseille Université, Jean-Luc BOUILLON, PU en SIC Université Rennes 2, Patrice de la BROISE, PU en SIC, Université de Lille, Bertrand CABEDOCHE, PU en SIC, Université Grenoble Alpes, François LAMBOTTE, PR en SIC, Université Catholique de Louvain.

Remerciements

Je tiens d'abord à remercier Fabienne, Martin-Juchat, garante pour mon parcours en vue de l'HDR, pour ses conseils et son accompagnement à la fois exigeant et bienveillant. Elle m'a encouragée et soutenue constamment. Nos recherches menées en commun au GRESEC depuis plusieurs années, puis avec Thierry Ménissier, ainsi que nos échanges amicaux et professionnels m'ont souvent ouvert des perspectives stimulantes, en particulier sur les dimensions affectives de la communication.

J'ai une grande gratitude à l'égard du collectif Org&Co et de celles et ceux qui ont permis à la communauté des chercheurs en communications organisationnelles (CO) de se réunir, de confronter et enrichir leurs travaux à l'occasion de rencontres scientifiques qui sont aussi des moments importants de socialité professionnelle, souvent amicaux. Les chercheurs, que je remercie chaleureusement d'avoir accepté de participer à mon jury, sont parmi les plus engagés dans ce travail de construction du collectif et des problématiques en CO : Nicole d'Almeida, Françoise Bernard, Jean-Luc Bouillon, Patrice de la Broise, Bertrand Cabedoche, François Lambotte. Deux d'entre eux ont aussi, avec la complicité de Marc David, Dany Baillargeon, Vincent Brulois, cofondé le RESIPROC au sein duquel s'est développée une solide dynamique de coopération pour étudier les professionnalisations des communicateurs. Mon enthousiasme pour la recherche doit beaucoup à ces collectifs.

Ma recherche doit aussi aux collègues avec qui j'ai eu la chance et le plaisir de travailler et d'écrire : Marie France Peyrelong, partenaire de plusieurs travaux sur la reconnaissance, avec Valérie Larroche ; Bertrand Parent avec qui j'ai initié les recherches sur les compétences ; Pierre-Philippe Dujardin partenaire sur les compétences des cadres de santé (IFCS), Laurent Morillon, avec qui je partage l'intérêt d'approches croisées avec les professionnels.

Administratrice de la Sfsic pendant huit ans, je remercie aussi les présidents (notamment Christian Le Moënne et Daniel Raichvarg) qui ont soutenu, accompagné les initiatives favorisant les collaborations internationales sur la professionnalisation des communicateurs.

J'ai aussi eu la chance de bénéficier d'un semestre de recherche attribué par le CNU au début de mon parcours d'HDR puis d'un allègement de service (CER – UGA) pour achever la rédaction de ce mémoire. Je sais la charge de travail supplémentaire qui a été endossée par mes collègues de l'IUT2 de Grenoble.

C'est enfin à ma famille, mes enfants Gaïa, Valentin, Jade et à mon mari Thibault que j'adresse mes plus profonds sentiments de gratitude. Leur présence et leur amour me sont le plus précieux trésor.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction générale **8**

Chapitre introductif – positionnement dans le champ des SIC et cadrage théorique **12**

Une approche communicationnelle des organisations 12

Étudier la professionnalisation : Normalisation, valuation évaluation 29

1. Professionnalisation : dynamique et mouvement 29
2. Normes, normalisation 34
3. Valeurs, valuation 40
4. Évaluation 47

Présentation du plan 50

SECTION 1 –DYNAMIQUES ET DISPOSITIFS DE NORMALISATION DES COMMUNICATIONS ORGANISATIONNELLES **54**

Introduction **55**

Chapitre 1 - TIC et processus de rationalisation – standardisation des activités info-communicationnelles **56**

1. L'injonction collaborative et les logiques sociales de la rationalisation 56
2. Le système d'information : un déplacement des logiques de rationalisation et standardisation vers les activités intellectuelles 59
3. La Portée normalisatrice des intranets dans une approche communicationnelle 63

Chapitre 2 - Les dispositifs au cœur de la normalisation gestionnaire et managériale **67**

1. Valeurs et normes du nouveau management public 67
2. La participation des cadres au nouveau management public 72
3. Management et changement : l'invention du « manager virtuel » 80

Chapitre 3 – Reconnaissance, valuation et évaluation **90**

1. La reconnaissance en communications organisationnelles 94
2. Les attentes de reconnaissance des cadres de santé : des obstacles de dyschronies 101
3. L'entretien professionnel : entre évaluation et négociation valorielle.. 106

Conclusion **116**

SECTION 2 –LA PROFESSIONNALISATION DES COMMUNICATEURS **117**

Introduction **118**

Chapitre 1 – Un professionnalisme sous influence : Hybridation des pratiques et migrations des modèles **123**

1. Une migration du modèle marketing dans les différents types d'organisation 126
2. Des écritures et des techniques qui s'hybrident 130
3. Des enjeux de formation et de professionnalisation des communicateurs 132

En conclusion 135

Chapitre 2 – La fonction légitimante de l'évaluation **136**

1. Les modèles figés de la mesure des communications 140
2. Escompter, compter, décompter à l'heure du web 142
3. Vers un renouvellement des approches de mesure en marketing et communication commerciale ? 145
4. Quelle contribution des SIC à l'évaluation de la communication ? 149

Conclusion **154**

Chapitre 3 – Professionnalisation des communicateurs : Indicateurs de structuration **155**

1. Des difficultés à réunir quelques chiffres 155
2. Vers une reconnaissance institutionnelle ? création d'une « filière communication » 159
3. Figures des communicateurs et tensions entre ethos, praxis et artefacts-logos 164
4. Profession et/ou « métiers » de la communication 172

Conclusion **174**

SECTION 3 –LES COMPETENCES COMMUNICATIONNELLES AU CŒUR DE LA PROFESSIONNALISATION **178**

introduction **179**

Chapitre 1 – Compétence(s) : une notion problématique **182**

1. Les compétences : usages sociaux et politiques 182
2. La communication une compétence « critique » pour le 21ème siècle 185
3. Quelques définitions en usage dans le champ professionnel 190

Chapitre 2 – Constructions théoriques de la / des compétence(s) **194**

1. Précisions sémantiques et lexicales 194
2. La gestion des compétences en GRH et management 198

3. Modèles anglo-saxons et français : éléments de comparaison 201
4. La notion de compétence en didactique professionnelle 205
5. Approches en psychologie du travail : compétences et théories de l'activité 208
6. Approches sociologiques : entre optimisme et critiques du modèle de la compétence 213
7. La faible prise en compte de la compétence collective 218
Conclusion **220**
Chapitre 3 – La question des compétences en information – communication **222**
1. Peu de théorisation des compétences en SIC 222
2. Les Techniques d'expression-communication et les « compétences de base » 224
3. Les littératies informationnelles, médiatiques et numériques 228
4. Les réFérentiels professionnels 230
5. La communication comme « compétence transversale » : déspécialisation ou prétention à l'universalité ? 234
6. Les métiers de la relation et la relation dans les mÉtiers de la communication 239
Chapitre 4 –Les compétences communicationnelles des managers érigées en normes professionnelles **243**
1. Les compétences douces ou soft skills 243
2. Soft Skills : rendement économique et reproduction sociale 245
3. Soft Skills : une aliénation douce 248
Conclusion **251**
CHAPITRE PROGRAMMATIQUE – PERSPECTIVES DE RECHERCHES POUR UNE PRAXÉOLOGIE DES COMPÉTENCES COMMUNICATIONNELLES **256**
Questions axiologiques **257**
Questions épistémologiques **261**
1. Développement des capacités humaines 262
2. Des compétences aux capabilités ? 266
3. Questionner le rôle des émotions au sein de l'agir communicationnel 269
4. Des compétences communicationnelles explicites aux capacités « invisibles » ou « muettes » 275
Questions méthodologiques **279**

1. Travailler en interdiscipline..... 279

2. Introduire une réflexion sur (et expérimenter) la « créativité de l'agir » avec les cadres de santé en formation..... 285

Conclusion générale..... **288**

Références Bibliographiques **292**

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La rédaction d'un mémoire en vue de l'habilitation à diriger des recherches (HDR) se présente comme un travail réflexif, de bilan sur un parcours de recherche, et de projection en direction de voies qui restent à explorer ou à approfondir dans un champ disciplinaire. Cette projection doit être étayée par un appareillage théorique et méthodologique que le chercheur peut assumer en indiquant ses héritages, ses affinités et ses démarcations, c'est-à-dire son positionnement au sein d'un ensemble de travaux et plus largement au sein de la discipline dont il se revendique. Il s'agit aussi, disons-le simplement, de présenter devant ses pairs une proposition claire et convaincante qui puisse permettre à la communauté académique d'estimer la capacité de l'impétrant à encadrer les travaux de jeunes chercheurs et, au-delà, à porter ou diriger des programmes de recherche à une échelle nationale voire internationale.

Parmi les différentes options[1] proposées pour l'obtention du diplôme – celle d'une synthèse sur travaux et celle d'une production d'ouvrage original, nous avons opté pour la première qui permet de réinterroger un parcours de recherche entamé il y a déjà près de vingt ans. Cette orientation adoptée, restait à élaborer une stratégie pour rendre compte d'un parcours personnel et scientifique qui s'est autorisé des excursions intellectuelles, des connivences avec des disciplines voisines, des embardées empiriques dans des secteurs d'activité variés, qui s'est enrichi de rencontres et d'opportunités, saisies dans le cadre de programmes ou de collaborations nationales et internationales. Somme toute, un parcours de chercheure davantage caractérisé par l'ouverture à des problématiques et à des thématiques variées que par l'approfondissement d'un sillon ou d'une thématique unique. Signe de dispersion, de curiosité ou de richesse cette propension à l'exploration et au travail collaboratif emmène toujours hors de ses frontières, lorsque véritable collaboration il y a. Nous assumons pleinement un certain éclectisme et une véritable curiosité interdisciplinaire.

Notre mémoire en vue de l'habilitation à diriger des recherches en sciences de l'information et de la communication est structuré en deux volumes. Le volume 1 permettra de parcourir de manière reproblématisée une trajectoire professionnelle d'enseignante-chercheure qui s'origine dans une formation supérieure initiale pluridisciplinaire et une première partie de carrière

[1] Notre travail en vue de l'habilitation à diriger des recherches a été engagé avant l'aboutissement d'un vade-mecum de l'HDR en SIC publié en juin 2018, et issu d'un groupe de travail commun aux instances représentatives de la discipline (CNU71, Sfsic et CPDirSic) mené en 2017-18. Pour cette raison le format adopté diffère de la nouvelle recommandation accessible sur https://www.conseil-national-des-universites.fr/data/document/4505/3086/Public/HDR/Vade-mecum_HDR_jui-2018.pdf

entamée dans le domaine du conseil et des études marketing. Le volume 2 comporte un curriculum vitae détaillé, la liste des productions et publications scientifiques ordonnée selon la classification commune aux instances représentatives de la discipline (CNU, Sfsic et CPdirSic) et une sélection de douze travaux représentatifs de nos champs de recherche.

Le titre du mémoire a évolué à plusieurs reprises, signe des inflexions ou des accentuations qui ont traversé la réflexion. L'intitulé retenu « Communications organisationnelles et managériales : dynamiques de professionnalisation et enjeux de normalisation, valuation, évaluation » indique notre positionnement au sein des SIC dans un domaine qui est maintenant bien identifié dans la discipline. Il reflète une continuité de l'intérêt porté aux travaux sur les communications managériales que j'ai découverts avec Bernard Floris lors de ma recherche doctorale et au sein du GER Org&Co.

Il a, avec d'autres fondateurs de ce groupe d'études et de recherches, comme Christian Le Moënne ou Françoise Bernard, déconstruit les catégorisations naturalisées de la communication d'entreprise qui scindaient les activités propres à la fonction (et aux métiers de la) communication et celles liées aux systèmes d'information (et aux TIC), aux communications fonctionnelles et hiérarchiques. Il s'agissait aussi d'articuler autour d'enjeux communs, d'une part, les rôles et métiers des communications dites internes ou externes, les communications orchestrées par des spécialistes et des stratèges et, d'autre part, les communications de travail des agents, des équipes, des cadres, tantôt organisées, formalisées, tantôt spontanées, informelles. Les communications managériales (constitutives des activités de management) sont des communications organisationnelles ; mais ces dernières ne sont pas toutes managériales.

La diversité des recherches menées au sein du Groupe d'Études et de Recherche Org&Co depuis 25 ans témoigne de ce que les communications organisationnelles ne sont ni réductibles à des communications « produites » par et pour les organisations, ni aux processus d'information, de mise en formes, en signes ou aux échanges, interactions, conversations et relations qui « tissent » l'organisation et lui confère sa « texture ». Nous aurons l'occasion de préciser notre propre positionnement dans un ensemble de travaux regroupés par Bourdin, Bouillon, Loneux. (2007) sous l'appellation d'« approche communicationnelle des organisations ».

La perspective adoptée pour ce mémoire présenté en vue de l'habilitation à diriger des recherches est celle d'une relecture d'un certain nombre de nos travaux[2] sous l'angle d'une mise en tension de trois enjeux qui, par leur ampleur ou leur importance, nous paraissent

[2] Ces travaux sont référencés dans la bibliographie du volume 1. La liste complète de nos productions scientifiques figure dans au volume 2 ainsi que douze publications reprographiées.

caractéristiques des évolutions contemporaines des communications organisationnelles et symptomatiques de logiques sociales plus larges.

Les trois processus sont annoncés dans le titre de ce volume qui se propose ainsi de prendre pour fil directeur la mise en évidence des enjeux de normalisation, de valuation et d'évaluation au cœur des dynamiques de professionnalisation. Nous nous appuierons sur des recherches qui portent principalement sur deux catégories d'acteurs impliqués dans l'orientation et la mise en œuvre des communications organisationnelles : d'une part, les « communicateurs » (autrement dit, les praticiens qui sont mandatés par leur titre, leur fonction ou leurs missions pour prendre en charge des activités dédiées à la communication) et, d'autre part, les « managers » (catégorie retenue pour désigner des acteurs qui, ayant ou non un statut de cadre, sont impliqués dans la responsabilité d'une équipe et sont attendus pour assumer un rôle de médiation et de traduction lié à leur position intermédiaire entre direction et opérateurs). L'étude des activités info-communicationnelles, des pratiques professionnelles, des représentations et des motivations de ces acteurs nous semble déterminante pour appréhender la dynamique globale de professionnalisation de la communication.

Émergeant au début du 20ème aux États-Unis, le modèle professionnel des *Publics Relations* s'est différencié progressivement de la propagande et de la réclame avant d'évoluer dans les années 1980 en modèle de la communication sous des appellations imparfaitement stabilisées ; incarné par la figure du « dircom » (Walter, 1995). Celui-ci accède à la reconnaissance en endossant le rôle d'orchestrateur et de « donneur d'ordres » d'un ensemble d'activités diversifiées dont le périmètre s'est accru et spécifié sous la forme d'une multitude de métiers qui constituent un secteur d'activité et d'emploi en forte croissance en France et dans le monde (Carayol, D'Almeida, 2004 ; Lépine, Morillon, 2017). Il s'agit, d'une part, de proposer un cadre théorique pour conceptualiser la complexité des dynamiques de professionnalisation et l'articulation en tension de phénomènes ou processus hétérogènes, dispersés, contradictoires ou paradoxaux. Et, d'autre part, de répondre à la nécessité de se doter d'éléments empiriques de description et de compréhension des évolutions des métiers et des pratiques professionnelles dans le champ des communications organisationnelles.

Nous définirons dans un premier chapitre introductif le cadre conceptuel dans lequel nous nous situons, puis nous aborderons ce travail en développant trois sections. Les deux premières sections reprennent des acquis de recherche en les resituant en regard des enjeux précités. La section 3 ouvre sur le développement d'un approfondissement original sur les compétences communicationnelles.

Au sein des dynamiques de professionnalisation des activités et des acteurs de la communication, le travail de formalisation et d'écriture des compétences est caractéristique d'une recherche de reconnaissance et de légitimation des métiers et des groupes professionnels. Nous montrerons que les attentes de développement de compétences communicationnelles dépassent largement le périmètre d'expertise des communicateurs. Ces attentes concernent en premier lieu le management qui se définit principalement à partir de missions et activités info-communicationnelles. Elles s'étendent plus largement à l'ensemble des métiers de services où la relation joue un rôle déterminant. Ces compétences qui impliquent – outre la maîtrise des TIC et des usages du numérique – des habiletés relationnelles, sociales et de coopération, sont identifiées dans les discours des institutions internationales intervenant dans la définition des politiques de l'éducation et de l'emploi comme des compétences majeures pour l'ensemble des citoyens du 21ème siècle. Nous chercherons à caractériser les différentes logiques sous-jacentes à cette « compétentialisation » de la communication ; notamment celle de normalisation des formes de relations ou médiations et celle d'évaluation des individus en regard des besoins et objectifs des organisations. D'autre part, nous pensons qu'une perspective en SIC peut permettre, au-delà des enjeux de définition, de description et de valorisation auxquels la communication participe, d'éclairer la nature communicationnelle de la formation et du développement de certaines compétences peu visibles.

CHAPITRE INTRODUCTIF – POSITIONNEMENT DANS LE CHAMP DES SIC ET CADRAGE THÉORIQUE

Ce premier chapitre introductif permettra de positionner l'ancrage de nos travaux en SIC et dans une approche communicationnelle des organisations, puis de préciser et d'argumenter la proposition d'une relecture de résultats de recherches menées depuis les années 2000 sur les pratiques professionnelles de la communication managériale et des communicateurs à partir des enjeux de normalisation, valuation, évaluation.

UNE APPROCHE COMMUNICATIONNELLE DES ORGANISATIONS

Notre recherche doctorale (Lépine, 2000) s'est inscrite dans la perspective générale du Gresec, c'est à dire dans approche critique attachée à mettre en évidence les logiques sociales qui interviennent à une échelle macrosociale, étudiées à un niveau d'observation intermédiaire qui est celui des organisations. Nous avions alors formulé l'hypothèse principale d'une rationalisation des processus de travail intellectuel – travail en grande partie fondé sur une activité informationnelle et communicationnelle progressivement puis massivement médiatisée par les TIC à la fin du vingtième siècle. En nous démarquant des travaux centrés sur l'étude déterministe des TIC et de leurs potentiels « effets » ou conséquences organisationnels nous avions adopté une analyse communicationnelle privilégiant l'analyse de deux dimensions centrales : celle de la relation et celle du sens, toutes deux saisies dans des rapports de pouvoir accompagnés ou soutenus par des discours empreints d'idéologie et encadrés par des systèmes d'information et dispositifs techniques et socio-organisationnels visant le développement de la collaboration au travail. Le terrain empirique s'était déployé sur trois entreprises typiques du secteur privé : une grande entreprise industrielle dans le secteur de l'acier, une firme internationale dans le secteur des services de conseil et d'audit comptable, une jeune pousse (*start up*) spécialiste des nouvelles technologies. Nos résultats (Lépine, 2000 : 407-444)[3], repris ici très synthétiquement, mettaient en évidence les points suivants :

- Dans la grande entreprise industrielle apparaissait le rôle intégrateur et normatif de la nouvelle organisation par marché soutenue par la refonte du système d'information mondial ainsi que l'enjeu de normalisation symbolique et communicationnelle. Cette normalisation liée à la standardisation imposée par les outils informationnels du groupe

[3] Lépine, V. (2000), *Les enjeux communicationnels et socio-organisationnels du déploiement de dispositifs de* groupware *en entreprise*. Dir. B. Miège, GRESEC, Université Stendhal, Grenoble III. Les résultats de la recherche doctorale repris ici sont issus de la conclusion générale du volume 2 p. 407-444.

industriel était assortie de la délégitimation des langages de métiers, et des « parlers ordinaires » au travail.

- Dans la firme de services, le constat était celui de l'intensification et la densification du travail intellectuel à haute valeur ajoutée, ainsi que son extension dans l'espace privé incitant à la mise en place d'une véritable « économie de la relation ». Ces dynamiques étaient aussi accompagnées d'une standardisation-normalisation du travail portant sur les processus cognitifs et sur les relations de/au travail à partir d'une formalisation et « procédurisation » des échanges par les TIC.
- Dans la *start up*, la recherche montrait l'importance des contextes de travail et des formes de socialisation prédisposant à la collaboration (outillée ou non), ainsi que des significations collectivement accordées à l'introduction de TIC.

Transversalement aux terrains empiriques, le cadre idéologique sous-jacent était celui d'une « injonction collaborative » massivement promue par certains prescripteurs à travers un classement des valeurs. Ce cadre de pensée, chargé de promesses d'une plus grande horizontalité des relations de travail et d'une meilleure efficacité organisationnelle, imposée par les directions générales et des systèmes d'information, se traduisait par des évolutions dans l'ordre de la relation interpersonnelle. La thèse montrait que les travailleurs réévaluaient et ajustaient leurs pratiques info-communicationnelles antérieures, y compris lorsqu'elles n'étaient pas directement affectées par le nouveau dispositif, en fonction du sens globalement accordé à la démarche de changement organisationnel ou technique.

Notre perspective privilégiait une lecture sociologique et s'inscrivait dans une filiation intellectuelle doublement inspirée par les travaux de Bernard Miège (directeur de thèse) et de Bernard Floris (co-encadrant). Nous pouvons la situer aujourd'hui dans la typologie proposée par Pierre Delcambre (2009)[4] dans son état des recherches sur les « communications organisationnelles » (les guillemets traduisant une terminologie non stabilisée) à partir de cinq paradigmes :

1. Un « paradigme des logiques sociales » d'inspiration sociologique qui étudie les évolutions organisationnelles en rapport avec les « nouvelles réponses idéologiques, organisationnelles et communicationnelles pour la mise au travail ».

[4] Delcambre, P. « Un état des recherches sur les « communications organisationnelles » en France (2000-2007) : l'âge de la transmission ? », *Sciences de la société*, n°74, p. 11-25. Ce numéro intitulé « Approches communicationnelles des organisations » est coordonné par Jean-Luc Bouillon, Sylvie Boudin et Catherine Loneux. Il prolonge leur propre synthèse des recherches menées au sein du groupe d'études et de recherches Org&Co présentée l'année précédente in Bouillon JL., Bourdin, S. et Loneux, C. (2007), « De la communication organisationnelle aux « approches communicationnelles » des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles », *Communication et organisation*, n°31, p. 7-25.

2. Un « paradigme systémique » qui se réfère à la sociologie des organisations et aux logiques d'acteurs.
3. Un « paradigme des comportements communicationnels » plus proche de la psychosociologie et qui s'intéresse à la façon dont les « métiers, agences ou services intégrés » déploient des techniques et méthodes en réponse à des situations de communication spécifiques.
4. Un « paradigme sociotechnique » orienté vers l'analyse des TIC et « étudiant les effets organisationnels et communicationnels de ces transformations de l'environnement sociotechnique ».
5. Un « paradigme de l'activité » qui se réfère à la sociologie du travail et à la psychopathologie du travail pour produire des analyses situées, davantage centrées sur l'individu.

Notre recherche initiale s'inscrivait au croisement de deux de ces ensembles : d'une part prenant appui sur l'étude des dispositifs de *groupware* en entreprise elle relevait du « paradigme sociotechnique » et, d'autre part, questionnant l'essor et la portée gestionnaire et managériale d'un imaginaire de la coopération au travail, d'une « injonction collaborative » au service des intérêts convergents des acteurs dominants du capitalisme (patronat, industries des télécommunications et de l'informatique, consultants et spécialistes de la « conduite du changement »), elle s'inscrivait dans le « paradigme des logiques sociales ».

Lorsque nous nous sommes engagée dans un programme portant sur les attentes de reconnaissance au travail (2008-2014), notre focale a rejoint les approches qui s'intéressent de plus près aux logiques d'acteurs et aux individus pris ou engagés dans le travail, non pas seulement dans le jeu des relations de pouvoir et d'intérêt, mais aussi du point de vue de leurs pratiques en situation et des significations accordées à leur activité. Ces pratiques ainsi que leurs significations sont toujours à la fois issues d'une socialisation et d'un apprentissage professionnels ainsi que d'une interprétation, d'une appropriation personnelle ; elles sont donc chargées d'une normativité qu'on peut qualifier de « composée ». Nous préciserons ces notions autour de la norme dans les paragraphes suivants.

Comme l'indique Pierre Delcambre (2009) si une catégorisation paradigmatique à quelque vertu c'est, en premier lieu, de repérer les lignes de transmission d'une génération de chercheurs précurseurs à celle qui lui succède et de contribuer à consolider et institutionnaliser un domaine de recherches qui s'est développé après le champ de formation. En France, le domaine de recherche de la communication des organisations, renommée communication organisationnelle (au singulier ou pluriel), s'est développé au milieu des années 1990, soit près de vingt ans après

la création des premières filières de formation en IUT ouvertes pour répondre à la demande socioéconomique pressante de professionnels capables de prendre en charge la gestion de l'information et de la communication des entreprises et des diverses organisations.

En second lieu, le repérage et la distinction de grandes orientations théoriques et méthodologiques d'un champ de recherche commun incitent à « faire dialoguer » des paradigmes différents et à mettre à l'épreuve leurs heuristiques respectives.

Dans une acception étendue, *« la communication organisationnelle englobe les dispositifs, les pratiques et les processus communicationnels constitutifs des dynamiques de construction sociale des organisations au sens large »* (d'Almeida, Andonova, 2013 : 137-153)[5]. Ces dimensions ont été étudiées à des niveaux distincts dans les approches dites communicationnelles des organisations (ACO), c'est-à-dire qui visent *« à comprendre les organisations, leur fonctionnement et leurs dynamiques à partir des phénomènes de communication qui les structurent »* (Bouillon, Bourdin, Loneux, 2007)[6]. Nous prolongeons la partition initiale des auteurs précités entre situations (niveau micro), processus (niveau méso) et politiques de communication (niveau macro) pour rendre compte des grandes thématiques travaillées par les chercheurs en communications organisationnelles à ces différents niveaux, sans exhaustivité et avec toutes les réserves que peut susciter une telle catégorisation[7].

Au niveau macro : sont étudiées les politiques de communication et sont analysées et déconstruites les stratégies et promesses visant à « construire une image », « défendre une réputation », « promouvoir une culture ». Plus largement à ce niveau d'analyse, et au-delà des auteurs qui se reconnaissent explicitement dans les ACO, les travaux questionnement les relations sociales et les rapports de domination (politique, socio-économique, industrielle, culturelle) qui résultent ou sont accompagnés par des politiques et stratégies d'acteurs privés ou publics disposant d'une emprise ou d'une influence à grande échelle grâce à leur position dans les sphères de décision et de médiation sociale (grandes institutions du droit, de la santé, de l'éducation, de la finance, les médias). Sont aussi étudiés les imaginaires sociaux, les mythes de la modernité et de la postmodernité technicienne sous l'empire du paradigme cybernétique

---

[5] Almeida (d') N., Andonova Y. (2006/2013), « La communication des organisations », in Olivesi S. (dir.), *Sciences de l'information et de la communication. Objets, savoirs, discipline*, Presses universitaires de Grenoble, Grenoble, p. 137-153.

[6] Bouillon JL., Bourdin, S. et Loneux, C. (2007), « De la communication organisationnelle aux « approches communicationnelles » des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles », *Communication et organisation*, n°31, p. 7-25.

[7] Que les chercheurs qui ne sont pas cités ne nous tiennent pas rigueur de choix illustratifs nécessairement très partiels (plus de 300 EC travaillent sur les communications organisationnelles) ; de même les travaux et auteurs cités pour illustrer une tendance de recherche n'y sont pas réductibles.

(Breton, 1989, 1997, Flichy, 2001, Lafontaine, 2004)[8] en lien avec les logiques propres au « capitalisme affectif » (Martin-Juchat, 2014)[9]; la propagation mondialisée du « nouvel esprit du capitalisme » (Chiapello, Boltanski, 1999)[10] et les modes d'émergence et de diffusion des idéologies et des normes sociales et professionnelles (Le Moënne, Loneux, 2011)[11]. Des recherches confrontent les logiques socio-économiques et les enjeux organisationnels : les altérations de l'espace public témoignent de la puissance des firmes et des asymétries de contrôle des moyens d'information et de communication (Galibert, Lépine, Pélissier, 2012)[12] comme des discours de légitimation par exemple en lien avec la Responsabilité Sociale et Environnementale (Huet, Loneux, 2009)[13].

Au niveau méso : les travaux portent les enjeux processuels et constitutifs de l'organisation et sur le rôle des communications et des dispositifs qui y sont mis en œuvre. Dans une perspective critique, La communication managériale est abordée comme un ensemble de techniques contribuant à une ingénierie du social (Floris, 1996 ; Heller, 2009 ; Olivesi, 2006)[14]. Les conséquences des démarches gestionnaires (telles que celle de la qualité), du déploiement des TIC et des rationalisations qu'elles sous-tendent sont attestées à partir de terrains empiriques portant sur des pratiques, des dispositifs techniques, des catégories professionnelles, etc. (Bouillon, 2015, Comtet, 2010, Durampart, 2009)[15]. Les recompositions de formes et de normes

---

[8] Breton, Ph. (1989), *L'explosion de la communication. La naissance d'une nouvelle idéologie*, Paris, La Découverte.
Breton, Ph. (1997), *L'utopie de la communication. Le mythe du village planétaire*, Paris, La Découverte.
Flichy, P. (2001), *L'imaginaire d'Internet*, Paris, La Découverte.
Lafontaine, C. (2004), *L'empire cybernétique. Des machines à penser à la pensée machine*, Paris, Le Seuil.
[9] Martin-Juchat, F. (2014), « Le capitalisme affectif : enjeux des pratiques de communication des organisations », in *Communications, organisationnelles, Management et numérique*, Parrini-Alemanno, S. (dir.), Paris, L'Harmattan.
[10] Chiapello, E., Boltanski, L. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
[11] Le Moënne, Ch., Loneux. C. (dir.), (2011), Actes du Colloque international *In-formation et communications organisationnelles : Entre normes et formes*, Rennes.
[12] Galibert, O., Lépine, V. et Pélissier, C. (2012). Convergence des logiques sociales de la collaboration et des communautés en ligne. (p. 197-222) in B. Miège et D. Vinck (dir.), *Les masques de la convergence : enquêtes sur sciences, industries et aménagements*, Paris, Archives contemporaines.
[13] Catherine Loneux, R. Huët. (2009), « Le tournant institutionnel de la RSE à l'épreuve de l'analyse communicationnelle », *revue Française de Socioéconomie*, p.117-135.
[14] Floris, B. (1996), *La communication managériale*, Grenoble, PUG.
Heller, T. (2009). « Reconnaissance et communication : une logique de l'assujettissement », *Communication & Organisation*, 36(2), p.108-120
Olivesi, S. (2006), *La Communication au travail. Une critique des nouvelles formes de pouvoir dans les entreprises*, Grenoble, PUG, coll. « Communication en plus ».
[15] Bouillon, J. (2015). Technologies numériques d'information et de communication et rationalisations organisationnelles : les « compétences numériques » face à la modélisation. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 16/1, (1), 89-103. https://www.cairn.info/revue-les-enjeux-de-l-information-et-de-la-communication-2015-1-page-89.htm.
Comtet, I. (2010), « L'évaluation des pratiques professionnelles liées à l'usage des SI : au-delà du paradoxe », *Communication et organisation*, n°38, p. 111-120.

sont étudiées centralement comme des processus d'in-formation indissociables des questions de sens (Le Moënne, 2003) et de leurs modalités d'écriture (de La Broise & Grosjean, 2010 ; Lambotte & Scieur, 2013)[16]. Les significations sont abordées à travers la (re)construction des histoires et des récits, le *storytelling* (d'Almeida, 2004)[17] alimentant l'imaginaire organisationnel utopien (Bryon-Portet et Keller (dir.), 2015)[18] et apportant l'illusion d'une source renouvelée de productivité (Michaud, 2010)[19]. Les travaux portant sur les évolutions des métiers, des fonctions, et les pratiques professionnelles, les trajectoires et positionnements des acteurs qui jouent un rôle dans les communications organisationnelles se situent aussi à ce niveau méso et resituent l'institutionnalisation de la fonction dans différents champs ou sous-domaines et métiers (Bessières, 2010, 2013 ; Brulois & Charpentier, 2013 ; Carayol et al., 2014 ; Chauvin, 2011 ; Libaert & d'Almeida, 1998 ; Maas & Bouillon, 2009, Morillon & Bouzon, 2009, etc.) au sein des tendances d'évolutions sociétales et socioéconomiques tout en explorant les dimensions de construction identitaire, de trajectoires professionnelles et de la compétence à un niveau plus micro (voir aux côtés des nombreux travaux en France, ceux internationaux francophones du Resiproc[20] et anglophones de l'EUPRERA[21]).

Au niveau micro : les travaux portent un regard plus focalisé sur les situations et les différentes formes d'expression que prennent les communications organisationnelles au quotidien. Les recherches interrogent les relations individu-organisation-communication (Andonova, Vacher, 2009) [22] ou langage-travail-Tic (Borzeix, Fraenkel, 2001). Il s'agit de penser le « lien

---

Durampart, Michel. (2009), « Les TIC dans les organisations : des partenaires difficiles à contrôler », *Hermès, La Revue*, vol. 54, n°2, p. 221-227.

[16] de La Broise P. & Grosjean, S. dir. (2010), dossier « Normes et écriture de l'organisation », *Études de communication*, n°34.
Lambotte F. et Scieur, P. (2013), « Le statut du rapport dans l'audit organisationnel : de sa légitimation par l'écriture à son action comme agent non humain », *Études de communication*, n°40, p. 111-128.

[17] D'Almeida, N. (2004), « Les organisations entre récits et médias », *Canadian journal of communication*, vol29, n°1. En ligne : https://www.cjc-online.ca/index.php/journal/article/view/1402/1493, page consultée le 20/09/18.

[18] Bryon-Portet, C., Keller D. (2015), « Les organisations utopiennes : du rêve à la réalité... », *Communication & Organisation*, 2/2015 (n° 48), p. 5-10.

[19] Michaud, Th. (2010), « L'imaginaire organisationnel, source de productivité », *Sciences de la société*, N° 81, p. 107-119.

[20] Réseau international sur la professionnalisation des communicateurs qui a pris forme à Sherbrooke à l'occasion du congrès de l'Acfas en 2011. Co-fondé par des enseignants chercheurs canadiens (Marc David, Dany Baillargeon, rejoints par Marie-Eve Carignan), Belges (François Lambotte puis Sandrine Roginsky et Anne-Marie Cotton), Français (Patrice de la Broise, Vincent Brulois, Valérie Lépine, rejoints par Alexandre Coutant, Jean-Claude Domenget), le Resiproc édite une revue scientifique Communication & professionnalisation (les 3 premiers N° sont parus avec l'intitulé Cahiers du Resiproc). Nous reviendrons sur les travaux conduits dans le cadre de ce réseau qui compte en 2018 plus de 80 contributeurs actifs (colloques et publications).

[21] European Public Relations Education and Research Association, présidée par Valérie Carayol 2012-2014

[22] Andonova, Yanita, et Béatrice Vacher. « Visibilité et reconnaissance de l'individu au travail », *Communication & Organisation*, vol. 36, n° 2, p. 136-147.

communicationnel en organisation » via les processus de subjectivations qui interviennent au sein des communications interpersonnelles dans les situations de travail (Alemanno, 2014 ; Bernard, 2000)[23]. Elles portent sur les interactions verbales ou non verbales, les échanges conversationnels, les traces écrites de l'activité témoignant des négociations discrètes analysables dans les documents de travail de toute nature : plans, écrits, chartes, procédures (de La Broise, Grosjean, 2010 ; Delcambre, 2007)[24].

Les approches dites constitutives des organisations (*Communicative Constitution of Organizations* CCO) développées dans la littérature anglo-saxonne (Putman & Nicotera Ed., 2009)[25] et au Canada (Brummans, Cooren, Robichaud, Taylor, 2014)[26] proposent de dépasser les approches fonctionnalistes en termes de structures et postulent la centralité des phénomènes langagiers, discursifs et textuels dans les processus de co-construction du sens - dans la filiation des travaux de Karl Weick (1995)[27] sur le *sensemaking* – et de structuration de l'organisation. À partir d'observations ethnographiques et des repérages et transcriptions des interactions langagières et des conversations quotidiennes de travail, les chercheurs dégagent l'*organizing* - l'organisation comme processus en train de se faire ici et maintenant (Taylor). Ce courant, dont le versant francophone le plus connu de la communauté française des SIC est regroupé sous la bannière de « l'école de Montréal » (initiée par James Taylor et poursuivie par François Cooren, Van Every, Luc Bonneville et Sylvie Grosjean notamment) se place à une échelle microsociale dans une perspective interprétativiste à laquelle il peut être objecté qu'elle laisse de côté ou minore la question des asymétries de pouvoir et des inégalités de ressources entre acteurs.

Bien que parfois présentées comme relevant d'un cadre d'analyse plus unifié et plus construit que les approches – plus récentes – développées en France , les CCO ont aussi des racines multiples et des déclinaisons dont certaines restent assez méconnues en France (Morillon, Grosjean, Lambotte, 2018)[28] : l'école de Montréal mobilise essentiellement l'articulation

---

[23] Alemanno, S. (2014*), Pragmatiques communicationnelles et mutations organisationnelles. Approche multiréférentielle en Sciences de l'Information et de la Communication*, Mémoire d'HDR, Université Rennes 2.
Bernard, F. (2000), « Le lien communicationnel en organisation », *Sciences de la Société* N°50/51, p. 24-45.
[24] Delcambre, « Pour une théorie de la communication en contexte de travail appuyée sur des théories de l'action et de l'expression », *Communication et organisation*, 31, p. 42-63.
[25] Putnam L.L., Nicotera A.M. (2009). *Building theories of organization: The constitutive role of communication*, New York, Routledge.
[26] Brummans, B., Cooren, F., Robichaud, D. & Taylor, J. R. (2014). The Communicative Constitution of Organizations: Schools of Thought, Approaches, and Future Research. L.L. Putnam & D. K. Mumby, eds., *Handbook of Organizational Communication*, III (p. 173-194). Thousand Oaks, Ca. & London: Sage.
[27] Weick, K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage, Thousand Oaks.
[28] Morillon, L., Grosjean, S. & Lambotte, F. (2018). Tension épistémologique en sciences de l'information et de la communication : Regards croisés sur la communication organisationnelle. *Les Cahiers du numérique*,

texte/conversation ; l'approche systémique issue des travaux de Luhmann (1992) tente de retracer par des graphes l'enchaînement et les imbrications des interactions constituant le système organisationnel ; l'approche structurationniste, inspirée par la théorie de la structuration sociale d'Anthony Giddens (1987)[29], et développée dans le champ des CCO par McPhee et Zaug (2009)[30] s'attache à caractériser les flux présents dans quatre groupes de processus :

- celui des négociations et des relations entre acteurs membres de l'organisation ou parties prenantes ;
- celui des processus auto-organisants qui réfèrent aux capacités réflexives de design organisationnel et de contrôle notamment via les politiques de définition et de communication d'un périmètre, d'une identité, d'un projet distinctif ;
- celui des processus de coordination et d'organisation du travail qui s'opèrent à la fois formellement, mais aussi via des ajustements, des régulations, des innovations auxquels prennent part les acteurs de manières différenciées ;
- celui, à un niveau macro, des processus d'institutionnalisation, des interactions inter-organisationnelles et avec l'environnement sociétal.

Cette dernière approche s'avère hautement compatible avec les trois niveaux d'analyse identifiés dans les ACO par Bouillon et al. (2008) et du fait de son caractère opérationnalisable sur des terrains empiriques, elle trouve aussi un écho en sciences de gestion pour qui l'approche structurationniste permet « une analyse des formes et des dynamiques organisationnelles » (Kechidi, 2005)[31] dépassant l'opposition entre, d'une part, l'organisation en tant que structure ou forme concrète et, d'autre part, l'organisation en tant que processus et systèmes d'activités intentionnelles. En effet, Giddens a théorisé de manière convaincante l'idée que les structures sociales sont produites et reproduites, constituées et constituantes : *« l'étude de la structuration des systèmes sociaux est celle des modes par lesquels ces systèmes, qui s'ancrent dans les activités d'acteurs compétents, situés dans le temps et dans l'espace et faisant usage des règles et des ressources dans une diversité de contextes d'action, sont produits et reproduits dans l'interaction de ces acteurs, et par elle »* (Giddens, 1987 : 74).

---

vol. 15, (2), 155-178. https://www-cairn-info.sidnomade-1.grenet.fr/revue-les-cahiers-du-numerique-2018-2-page-155.htm.

[29] Giddens, A. (1987), *La constitution de la société*, Paris, PUF.

[30] McPhee R. D., Zaug P. (2009). The communicative constitution of organizations: A framework for explanation, in Putnam L. L., Nicotera A. M. (Eds.), *Building theories of organization: The constitutive role of communication*, Routledge, New York, p. 21-47.

[31] Kechidi, M. (2005). La théorie de la structuration : Une analyse des formes et des dynamiques organisationnelles. *Relations industrielles*, 60(2), p. 348–369. doi:10.7202/011725ar

Tout découpage (en trois niveaux d'analyse pour les ACO ou quatre types de processus pour l'approche structurationniste de la CCO) apparaît quelque peu artificiel et ne rend pas justice aux nombreux chercheurs qui défendent l'intérêt d'articuler, dans une vision à focalisation variable, les dynamiques sociétales et les phénomènes et processus info-communicationnels qui les sous-tendent avec des pratiques et activités localisées distinctes, mais congruentes et en résonance avec ces dynamiques élargies, sinon dans un rapport de causalité directe. Les concepts et les méthodes mobilisés par les chercheurs en communications organisationnelles ne sont pas réductibles non plus à cette partition qui permet cependant un repérage des focales préférentiellement adoptées par les chercheurs.

On peut, par ailleurs, soulever à la suite de Fabienne Martin-Juchat (2012)[32] le risque d'une « segmentation des regards » et déplorer des angles morts ou peu explorés ; sont citées par exemple : les relations et médiations à l'interface des organisations et de leurs « parties-prenantes », les dispositifs multimodaux, plurisémiotiques non discursifs déployés au service des communications commerciales, certaines pratiques de gestion qui uniformisent le modèle de relation aux publics. Cependant, nulle théorie ou modélisation englobante et à caractère universel ne nous semble à même de pourvoir aborder la complexité et la diversité des communications humaines, des artefacts, dispositifs et stratégies qui en permettent le déploiement et la mise en sens. Conséquemment, nous souscrivons à l'ambition d'une recherche en SIC qui privilégie l'interdimensionnalité des problématiques info-commmunicationnelles.

Bernard Miège, en avançant cette formule, expose cinq perspectives de recherche pour les SIC (Miège, 2015 : 152-161)[33] qu'il s'efforce lui-même d'appliquer pour développer une Théorie (ou approche) des Industries Culturelles (et plus récemment créatives). Il incite à rendre compte des *logiques sociales* aux niveaux macro-, méso, micro- et à relier des dimensions trop souvent abordées de manière disjointe : stratégies des industriels (matériel et réseaux) ; stratégies des diffuseurs, producteurs, éditeurs de contenus et des acteurs contributeurs à différents titres ; tendances structurantes des pratiques culturelles et informationnelles ; usages se formant à partir des changements et des innovations notamment techniques ; activité de réception, d'appropriation et d'interprétation des contenus. Sa ligne de conduite, celle du Gresec, exige d'expliciter ses modèles de référence sans souscrire à la facilité de « modèles explicatifs naturalisés », en annonçant l'épistémologie et la méthodologie retenues, à distance de ce qu'il

[32] Martin-Juchat, F. (2012), « Acquis scientifiques sur la communication organisationnelle – Repérage de points de convergence entre discipline », in Miège, B. & Vinck, D. (2012), *Les masques de la convergence. Enquête sur sciences industries et aménagements*, Paris, éditions des archives contemporaines ?
[33] Miège, B. (2015), *Contribution aux avancées de la connaissance en Information – communication*, Bry-sur-Marne, INA éditions.

dénonce comme « la pensée communicationnelle commune », pour prendre part à une réflexion critique, « argumentée, mais non surplombante » dans les débats de la sphère publique (Miège, 2015).

Pour ce qui nous concerne, nous proposons d'aborder l'organisation comme une instanciation intermédiaire de médiations et de régulations performant et performée par du social et de l'imaginaire - soutenue par des politiques, des stratégies, des processus, des techniques et des activités d'information et de communication – de nature sémiotique, symbolique, discursive, socio-cognitive mais aussi émotionnelle – médiatisés ou non, plus ou moins organisés, planifiés, normés au sein de dispositifs et de pratiques professionnelles.

La dimension émotionnelle, négligée jusque récemment en SIC dans une perspective socio-anthropologique (Martin-Juchat, 2008, 2013)[34] est un des aspects fondamentaux des relations de/au travail. Elle intervient non pas seulement comme un élément de contexte ou d'« humeur », mais comme une forme spécifique de communication et de performation de l'agir collectif. Cet aspect sera développé dans la partie programmatique de ce mémoire.

Les organisations dans leurs caractéristiques formelles et expressives tout comme dans leurs dimensions informelles ou implicites reflètent et traduisent des médiations et des régulations sociales et sont en retour constamment réactualisées par ces dernières. Elles émergent et évoluent selon des causalités, des processus, des temporalités diverses dont certaines sciences ont fait leur objet central d'étude avant que les SIC ne s'en saisissent.

Dans les définitions classiques en théories des organisations et en sciences de gestion, la nature téléologique de l'organisation est définitoire. En effet, la *« Théorie des Organisations, discipline des sciences de gestion (…) se borne à analyser, rassembler systématiquement, développer des connaissances qu'elle peut appliquer pour l'efficacité et l'efficience du fonctionnement des organisations »* (Rojot, 2005 : 16). Elle est encline à aborder les conditions de la performance des activités en fonction des buts à atteindre. S'ensuivent des définitions qui mettent en regard des objectifs (définis variablement comme « buts et objectifs implicites communs », « œuvre commune », « système téléologique ») et des activités pour y parvenir (« unités sociales », « formes sociales », « systèmes de relations interpersonnelles structurelles », « systèmes ouverts » ou « maintenant leurs frontières ») et impliquant une méthodologie (« coordination

[34] Martin-Juchat, F. (2008), *Le corps et les médias. La chair éprouvée par les médias et les espaces sociaux*, Bruxelles, De Boeck.
Martin-Juchat, F. (2013), Socio-économie des émotions : enjeux et pratiques dans les organisations. Communications organisationnelles et management en contexte numérique généralisé, Colloque Org&Co, Nice, 〈hal-01151168〉

rationnelle des activités », « application d'une règle (…) autorité de leaders (…) coopération », « règles, procédures, contrôles et techniques », etc.).

De nombreux auteurs ont proposé des définitions de l'organisation et ces dernières se sont multipliées depuis le 19ème siècle. La recension est un exercice ardu et Jacques Rojot (2005)[35] qui en tente la synthèse, dont sont extraits les éléments précédents, en vient finalement à renoncer à une approche descriptive des constituants ou des conditions à partir desquelles il est possible de considérer qu'il y a organisation en tant qu'unité ou structure identifiable, c'est-à-dire en tant qu'état organisé. Il préfère avec Michel Crozier[36] retenir l'idée que : *« l'organisation est une réponse au problème de l'action collective. Dès qu'une activité ne peut être menée à bien par un individu unique, isolé, par le seul exercice de ses propres capacités, se pose alors le problème de l'action collective, dont l'organisation est la réponse »* (2005 : 21). Cette perspective fonctionnaliste de l'organisation fait écho à celle d'une conception plus large des sociétés humaines et de la division sociale du travail nourrie par un courant de recherches sociologiques dont l'héritage reste très présent.

Abordant l'organisation comme un système dynamique, espace de concurrences et d'interdépendances, caractérisé par les relations entre des acteurs qui engagent des négociations, des jeux de pouvoir, d'influence et des stratégies, la sociologie des organisations a profondément irrigué la recherche en organisation depuis les années quatre-vingt. De même que la contribution déterminante d'Herbert Simon (1947)[37] a impulsé et orienté les travaux sur la prise de décision, entendue comme un processus de résolution de problème engageant des acteurs dotés d'une rationalité qualifiée de « limitée » par contraste avec l'idéal et les modèles de l'homme économique à la rationalité calculatoire pure et parfaite.

Ces travaux, ainsi que « le lien communication – organisation », ont fait l'objet d'une recension problématisée dans champ des Sciences de l'information – communication (SIC) à l'aune des enjeux de rationalisation par Jean-Luc Bouillon (2013)[38]. Si nous souscrivons à la perspective des communications constituantes de l'organisation, il nous semble nécessaire et heuristique de distinguer dans le flot des interactions et des productions sémiotiques de tous ordres, les communications organisationnelles qui ont vocation à (et sont légitimées pour) structurer,

35 Rojot, J. (2005) *Théorie des organisations*, Paris, Ed. Eska.
36 Crozier, M. et Friedberg, E. (1977), *L'acteur et le Système*, Paris, Seuil.
37 Simon H.A. (1947), *Administrative Behavior*, New York, The free press.
38 Bouillon, JL. (2013), *Concevoir communicationnellement l'organisation. Contribution à l'analyse des rationalisations organisationnelles dans le champ de la 'communication organisationnelle'*, Mémoire d'Habilitation à diriger des recherches, Université de Toulouse 3 Paul Sabatier.

encadrer, normer l'action collective en fonction d'orientations ou de cadres qui tendent à s'imposer ou à orienter l'ensemble des rapports sociaux et des échanges au travail.

Nos travaux contribuent en SIC à analyser les pratiques professionnelles ainsi que les techniques et dispositifs des communications qui fondent et structurent, en partie tout au moins, l'organisation. Ces pratiques, animées par des acteurs et des groupes professionnels, sont encastrées dans des dynamiques d'évolution de la gouvernance politique et symbolique des organisations et dans des processus sociétaux de longue durée. Elles questionnent aussi le rôle de la communication au sein de l'activité de travail et dans les processus de coopération.

La professionnalisation des acteurs et des activités des communications organisationnelles est une tendance de fond dès le début de l'ère industrielle qui s'est amplifiée depuis les années 1980 en s'étendant hors du seul secteur privé capitalistique. Celle-ci n'est nullement un processus linéaire et finalisé et nous proposons d'en souligner certaines tensions à partir des nombreuses études empiriques menées seule ou collectivement depuis les années 2000. Nous mentionnons ci-dessous les principales thématiques abordées dans nos recherches à différentes périodes.

Les orientations prises en direction d'un 'Nouveau Management Public' dans les organisations de service public depuis les années 1980 représentent des ruptures idéologiques, des changements de valeurs et représentations autant que des recompositions organisationnelles. Elles sont portées, aux plans des politiques publiques et de la gouvernance des établissements, par des productions narratives, discursives, sociosémiotiques et symboliques. Ces recompositions sont aussi inscrites dans des processus organisationnels et fonctionnels de rationalisation, souvent instrumentées par des TIC. La montée d'attentes formulées en termes de performance ou d'excellence communicationnelle pèse sur les organisations et sur l'ensemble des salariés sans que les compétences qui étayent les évolutions du professionnalisme ne soient réellement reconnues ou explicitées (Lépine, 2013)[39]. Il s'agit de comprendre les conséquences de ces injonctions qui portent sur les systèmes de valeurs puisqu'à l'injonction collaborative des années 90-2000 (Lépine, 2000) succède une injonction participative (Galibert, 2013)[40] et conversationnelle, connexionniste, généralisée. La systématisation de la mesure et de l'évaluation des communications, des flux d'informations, des connexions est symptomatique des attentes portées sur/par la communication managériale et la communication interne

[39] Lépine, V. (2013), « Identité professionnelle et professionnalisation des cadres de santé ; le rôle des compétences communicationnelles », (p. 177-188), in *Les communications organisationnelles. Comprendre, construire, Observer*. Alemanno, S. et Parent, B. (dir.), Paris, L'Harmattan.

[40] Galibert, O. (2013). L'injonction participative au débat environnemental en ligne : imaginaires d'Internet, démocratie environnementale et communication engageante. *Les Enjeux de l'information et de la communication,* 14/1, (1), p. 35-49. https://www.cairn.info/revue-les-enjeux-de-l-information-et-de-la-communication-2013-1-page-35.htm.

(Lépine, 2015)[41]. Travaillée, au sens fort du terme, par les outils techniques, les dispositifs managériaux, les pratiques professionnelles (Lépine, Martin-Juchat, Millet dir., 2014) l'organisation est 'agie', 'mise en travail' par la communication.

Le développement des techniques évaluatives s'inscrit, par ailleurs, dans des enjeux de légitimation et de positionnement de la fonction communication et de ses praticiens (Lépine, 2013, 2014). Les acteurs corporatifs représentatifs des professionnels de la communication, structurés en groupements, syndicats ou associations professionnelles, jouent un rôle dans la définition et les évolutions du professionnalisme sous différents angles – normatif, évaluatif, prescriptif, éthique (Baillargeon et al., 2013)[42] ; les praticiens défendent ou promeuvent dans différents espaces (médiatique, institutionnel, corporatif, organisationnel) une professionnalisation qui conditionne leur reconnaissance et leur légitimité (de la Broise, 2013 ; Domenget, Michel, 2013)[43].

Si elles ne constituent qu'une partie des communications organisationnelles, les activités assignées à la fonction communication et à ses titulaires n'en sont pas moins les plus identifiées – tout au moins au sein des organigrammes, formations, instances corporatives. Ces activités développées, spécialisées, technicisées depuis les années 70-80' ont pris une importance décuplée au tournant du 21ème siècle en raison des possibilités techniques et des usages généralisés du numérique ; elles se sont étendues bien au-delà de la fonction communication et de ses acteurs. Pour les acteurs de la communication, les conséquences des évolutions techniques et professionnelles, les mutations des usages info-communicationnels avec le numérique sont évidemment multiples (Lépine, et al. 2014).

Les dynamiques de professionnalisation relèvent de mouvements complexes, et en partie contradictoires : l'institutionnalisation de la fonction communication lui confère un rôle plus stratégique d'un côté et, de l'autre côté, la technicisation croissante la confine parfois à un rôle de production d'outils et de supports. Les dircoms, chargé(e)s de communication, communicateurs experts ou occasionnels, mais aussi managers, cadres intermédiaires ou simples salariés sont impliqués dans des formes et des compétences renouvelées d'écritures, de partage des connaissances, de contributions collaboratives, de réseautage, de conversation en

[41] Lépine, V. (2015). « Mesures et évaluation de la communication interne : quelles pratiques et quels enjeux ? », *Sociologies pratiques*, vol 30, n°1, p. 53-61.
[42] Baillargeon D. Brulois V., Coyette C., David M., Lambotte F., Lépine V. (2013), « Figures et dynamiques de la professionnalisation des communicateurs : un miroir tendu aux associations en Belgique, en France et Canada », *Cahiers du RESIPROC*, n°1, p. 12-32.
[43] De La Broise, P. (2013), « La lutte pour la reconnaissance : Codes, chartes, référentiels et autres manifestes des professionnels français de la communication », *Cahiers du RESIPROC*, n°1, p.33-50. Domenget, JC & Michel, JL. (2014), « Le métier de référenceur est-il pérenne et légitime en communication ? », *Cahiers du RESIPROC*, n°2, p. 161-179.

réseaux, etc. Il y a donc concomitamment un renforcement et une dilution de la communication à partir d'un phénomène de généralisation des compétences communicationnelles qu'il s'agit d'analyser (Lépine, Morillon, 2017).

Au plan individuel, le travail de la communication s'opère de manière visible et mesurable : démultiplication des opérations de production et de traitement d'informations (jusqu'à la surcharge informationnelle), accroissement de l'enjeu relationnel dans les rapports sociaux et hiérarchiques au travail, poids des procédures informationnelles liées à la gestionnarisation du travail d'encadrement. Plus silencieusement, moins ostensiblement, apparaissent et se développent aussi des pratiques tacites de gestion relationnelle, portant des normes attitudinales, comportementales qui constituent des opportunités pour les uns et des facteurs de souffrance pour d'autres. La reconnaissance (Honneth, 2000, 2006) distribuée par les cadres à leur équipe dans une relation de communication proxémique relevant autant du 'dire' que du 'faire', constitue la contrepartie de l'invisibilité de certaines tâches ou activités de travail, comme nous l'avons observé dans différents environnements du secteur public : à l'hôpital ou dans les bibliothèques (Grima & al., 2010 ; Lépine, 2012 ; Lépine & Parent, 2013).

Nos recherches menées successivement au sein du laboratoire Elico puis du Gresec visent à identifier les enjeux politiques, sociaux et info-communicationnels qui sous-tendent ces différents processus historiquement, culturellement ancrés, mais aussi concrètement situés dans des environnements et des organisations de différentes échelles.

Indiquons ici que le choix de conduire nos recherches sur les dynamiques de professionnalisation des « communicateurs » et des « managers-communicateurs » (Guilhaume, 2010)[44] à partir de leurs pratiques n'implique nullement l'intention d'une séparation ou d'une exclusion des métiers et des pratiques rattachées à l'information. Il serait particulièrement nécessaire de confronter, comparer, rejoindre des travaux qui cohabitent et se développent dans des cercles de recherches qui se connaissent peu et se sont en partie autonomisés sinon au plan institutionnel, du moins dans les pratiques de recherche. À cet égard, on peut signaler le rôle des instances représentatives de la communauté des enseignants-chercheurs de la discipline, telles que la Sfsic ou la CPDirSIC, pour favoriser des rapprochements et tenir ensemble information et communication.

Si certains de ces métiers se sont partiellement développés dans un rapport concurrentiel, de différentiation et parfois d'opposition entre information et communication (voir les racines

[44] Guilhaume, G. (2010), « Le coaching destiné aux managers-communicateurs : quelle professionnalisation des cadres ? », Actes 17ème Congrès de la Sfsic, *Au cœur et aux lisières des SIC*, p. 54-61.

communes puis les bifurcations entre journalistes de presse et journalistes d'entreprise ou les oppositions initiales et progressivement atténuées entre publicitaires et relationnistes) ; d'autres métiers – du livre et de la médiation des savoirs, de la documentation, de l'archivage sont plus éloignés et font d'ailleurs l'objet de champs de recherche différents de ceux de la communication dans la plupart des pays autres que la France.

Dans la dernière décennie, le procès d'informationnalisation défini par Bernard Miège comme *« un procès que se caractérise par la circulation croissante et accélérée des flux d'information éditée ou non, autant dans la sphère privative, dans celle du travail que dans l'espace public »* (Miège, 2015 : 28) s'est déployé au profit d'une concentration accrue et d'une puissance décuplée des opérateurs de la marchandisation des contenus et des biens culturels. Les données et les traces des internautes sont massivement collectées et traitées pour optimiser les stratégies marketing et commerciales ; les échanges et les contributions des usagers et consommateurs sont analysés et organisés autour de communautés d'intérêts qui constituent des espaces publics restreints colonisés par les marques à la recherche de réponse aux impératifs d'innovation et de transaction réputationnelle.

De nombreuses activités et des métiers émergents visent à exploiter les usages informationnels et communicationnels et fondent leur légitimité sur une triple expertise : des techniques de développement et conception du web ; des outils de traitement informationnel des données ; des stratégies, dispositifs et outils de communication et de gestion de la relation. Certains métiers spécialisés et récents comme ceux de « community manager » (Galibert, 2014, Larroche, 2015)[45] ou de « référenceur » (Domenget, 2015)[46] font l'objet de recherches qui montrent l'intrication de l'information et de la communication. Plus largement, l'ensemble des communicateurs est concerné par les enjeux du traitement informationnel des données numériques massives (ou Big data). De l'autre côté, certains professionnels de l'information, c'est le cas des bibliothécaires (Lépine, Peyrelong, 2012) [47], sont fortement incités à développer des compétences communicationnelles, non seulement dans l'optique de renforcer les activités de médiation

[45] Galibert, O. (2014), « Approche communicationnelle et organisationnelle des enjeux du Community Management », *Communication et organisation*, n°46, p. 265-278.
Larroche. V. (2015), « Community management et métiers émergents du numérique : Une analyse des représentations par l'étude des référentiels du marketing et de la communication », *Les Cahiers du RESIPROC – Communication & Professionnalisation*, n°3, p.126-154.
[46] Domenget, J-C. (2015). « Reconnaissance d'expertise sur Twitter et Temporalités »,
(p. 244-270), in J-C. Domenget, V. Larroche et M-F. Peyrelong (dir.). *Reconnaissance et temporalités. Une approche info-communicationnelle*, Paris, L'Harmattan.
[47] Peyrelong, M-F. (2012), « Aux frontières de deux métiers : les compétences communicationnelles en jeu dans les bibliothèques », *Communication & Organisation*, n°41, p. 63-73.
[47] Lépine, V. (2015). « Mesures et évaluation de la communication interne : quelles pratiques et quels enjeux ? », *Sociologies pratiques*, vol 30, n°1, p. 53-61.

culturelle déjà au cœur de leur métier, mais aussi pour valoriser, légitimer, promouvoir leur activité auprès de leurs tutelles et des décideurs. En toute rigueur il nous faudrait donc parler au pluriel des professionnalisations des activités et pratiques info-communicationnelles et considérer l'ensemble des métiers de l'information – communication.

Sur un plan épistémologique, les fondateurs des SIC en France se sont attelés à conceptualiser l'articulation entre information et communication. Pour Robert Escarpit (1976), « les choses sont claires » et, pourrait-on ajouter, assez clairement inspirées d'une vision cybernétique : *« la communication est le véhicule de l'information. J'appelle information tout message qui perturbe l'ordre établi »,* cité par Hugues Hotier (1994)[48]. Bernard Miège dans son ouvrage *La pensée communicationnelle* (1995)[49] rappelle aussi que, pour Robert Escarpit *« toute communication comporte la saisie, le transfert et le traitement d'information »* ; et ajoute les précisions apportées par Jean Meyriat quant à la nature inséparable des enjeux qui leur sont attachés : *« disons que toute communication a un contenu cognitif, plus ou moins important, qui est l'information. Cela implique qu'il n'y a pas d'information sans communication »* (Meyriat, 1986 : 65).

Nous utiliserons plus fréquemment (quoique pas exclusivement) le terme de communication en tant qu'elle englobe des phénomènes qui se rapportent à des processus cognitifs de mise en forme du réel et de transmission ou diffusion de connaissances dans des formes et des langages codifiés (dimension d'information), et des phénomènes de mise en sens et d'imagination par la formation de représentations, de croyances, de connaissances et d'émotions produites et interprétées dans et par les relations sociales et des interactions humaines.

Ce choix ne constitue pas seulement une facilité de langage ou une simplification. Il traduit l'hypothèse anthropologique forte que l'information (sa conception, son écriture, sa diffusion, son traitement et même son simple « stockage » - avant même d'aborder la question de l'interprétation ou de la co-construction de sens) se fonde toujours préalablement à partir et sur des relations, des interactions, qui conditionnent fondamentalement le caractère significatif et partageable d'un signal, d'un signe, d'une information, d'un langage, d'une connaissance. Les apports de l'interactionnisme et du constructivisme ont, de ce point de vue, profondément déplacé les problématiques des SIC du côté de la relation et de la co-construction des

[48] Hotier, H. (1994), « Robert Escarpit, de la littérature à la communication », *Communication et organisation* [En ligne], 6 | 1994, consulté le 30 juillet 2018. URL : http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1750 ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.1750
Escarpit, R. (1976/1993), *Théorie générale de l'information et de la communication*, Paris, Hachette, Collection Hachette Université.
[49] Miège, B. (1995), *La pensée communicationnelle*, Grenoble, PUG, collection La communication en plus.
Meyriat, J. (1986) « Information vs communication ? » in Laulan, AM. *L'espace social de la communication. Concepts et théories,* Paris, Retz- CNRS.

significations en son sein. La notion d'information demeure importante dans la problématique des normes et de la normalisation. Nous retenons la proposition de Laurent Thévenot (1997) de la considérer principalement dans sa dimension socio-cognitive et normative, en relation avec le collectif. Il faut :

> *« réélaborer la notion d'information pour éclairer ses liens avec celle de norme (…). Révélateur de ces liens est l'opération de "saisie" des choses et des personnes que nous avons placée au centre de ces régimes d'engagement. Saisir, c'est en effet engager dans une activité, mais aussi appréhender par des connaissances et des repères informatifs. La saisie constitue l'information dans divers "formats", de l'indice perceptuel guidant un geste au repère conventionnel, et oblige à situer la notion d'information par rapport à deux autres questions : sa mise en commun dans des coordinations et des figures du collectif ; son insertion dans une activité qui l'éprouve. Les deux relations de l'information, au collectif et à la pratique, sont particulièrement visibles dans la norme, en raison de sa reconnaissance collective et de sa force prescriptive sur les façons de faire ».* (Thévenot, 1997 : 205-241)[50]

Dans notre texte, l'expression « pratiques professionnelles communicationnelles » (ou info-communicationnelles) comme catégorie d'analyse réfère, d'une part, à des formes d'activité et techniques relativement stabilisées, partagées et admises par un (des) groupe(s) professionnel(s) qui revendiquent le rattachement à la communication comme métier ; d'autre part à des activités professionnelles exercées au titre d'autres métiers ou missions et dans lesquelles la communication intervient de manière déterminante. Nous étudions ces pratiques dans les tensions qui les lient à des logiques sociales considérées comme des mouvements structurants de longue durée, mais plastiques, diversifiés et non déterministes : *« les acteurs sociaux dans leurs actions concrètes, ont la possibilité d'aller momentanément, et dans certains cas durablement, à l'encontre des logiques sociales ; ce faisant (…), ils prennent part (…) à la modification et 'au déplacement' des logiques elles-mêmes »* (Miège, 1989 : 19)[51].

Notre positionnement au sein des SIC et l'inscription de nos travaux dans le champ des communications organisationnelles étant établi, nous allons préciser les notions mobilisées pour caractériser la problématisation proposée dans notre approche de la professionnalisation des pratiques info-communicationnelles (et que nous ramassons donc sous le terme générique de communication).

---

[50] Thévenot, L. (1997), « Un gouvernement par les normes. Pratiques et politiques des formats d'information » in : Conein, B. et Thévenot, L. (Ed.), *Cognition et information en société*, Paris, Ed. de l'EHESS, Raisons Pratiques, p. 205-241.

[51] Miège, B. (1989), *La société conquise par la communication*, Grenoble, PUG.

ÉTUDIER LA PROFESSIONNALISATION : NORMALISATION, VALUATION EVALUATION

1. PROFESSIONNALISATION : DYNAMIQUE ET MOUVEMENT

Un travail important a déjà été mené par d'autres disciplines, notamment par la sociologie et les sciences de l'éducation, pour tenter de circonscrire, discuter, contester et problématiser la professionnalisation à la fois comme une catégorie sociale et comme un concept scientifique productif (Demazière, 2009)[52] afin d'appréhender certains phénomènes de structuration et de recomposition du monde contemporain à partir de la sphère professionnelle. Nous ne reprendrons dans ce mémoire que les éléments principaux de discussion théorique et de définition de la professionnalisation utiles à la compréhension de la perspective et des enjeux que nous souhaitons développer.

Dans un article qui revient sur les orientations théoriques et méthodologiques choisies pour aborder la professionnalisation des communicateurs (Lépine, 2016)[53] nous avons emprunté la notion de « mouvement » à Richard Wittorski (2008)[54] pour introduire l'idée que la professionnalisation procède de processus interdépendants, dans lesquels s'articulent :

1) des motifs (au sens de récurrences, de rationalités et de causalités) orientant des évolutions dans les métiers et professions, et liés à des logiques sociales, politiques, culturelles et socio-économiques ;

2) des logiques d'acteurs et d'action et des formes de mobilisation assorties d'attentes de reconnaissance (portées par des groupes professionnels, des associations corporatives, des représentants d'instances syndicales, d'institutions publiques et politiques) ;

3) des motivations (littéralement du latin *movere* : être en mouvement) propres aux individus et partiellement accessibles à travers leurs discours et mises en récits, la projection dans un *ethos*, la construction d'une identité qui fait sens (Dubar, 1991); [55]elles procèdent aussi en deçà du *logos* d'un ancrage corporel souvent ignoré (Martin-Juchat, 2008).

Le terme de professionnalisation indique par le suffixe –tion une action en cours, inachevée. Ce premier élément sémantique incite à distinguer deux autres termes relatifs à cette première idée

[52] Demazière, D. (2009), « Postface », Formation emploi, n°108, p.83-90. [En ligne], URL : http://formationemploi.revues.org/2111, page consultée le 24 juillet 2018.
[53] Lépine, V. (2016), « La professionnalisation comme une mise en mouvement : les communicateurs », *Revue Française des Sciences de l'Information et de la Communication*, 9 | 2016, [En ligne] URL : http://journals.openedition.org/rfsic/2266 ; DOI : 10.4000/rfsic.2266 ; page consultée le 24 juillet 2018.
[54] Wittorski, R. (2008), « La professionnalisation », *Savoirs*, n°17, p. 11-38.
[55] Dubar, C. (1991), *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, A. Colin.

d'action en cours. Le premier terme est celui de dynamique. En physique, la dynamique est relative aux forces qui s'exercent sur un corps ou un fluide et produisent un changement ; il s'oppose au mot « statique » qui qualifie une absence de mouvement ou de changement d'état. Dans des disciplines très éloignées, en psychologie et psychanalyse, les phénomènes psychiques sont aussi observés comme résultant de la composition de forces pulsionnelles, possiblement conflictuelles. La dynamique souligne l'existence de forces qui « imposent » un mouvement, possiblement dans une direction identifiable, qui se résorbe dans un point d'arrivée. Cette perspective du mouvement (Lépine, 2016)[56] permet d'envisager des facteurs favorables ou défavorables à l'évolution d'un phénomène et de repérer des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs observables et objectivables de changements diachroniques et synchroniques et d'en évaluer les enjeux et éventuellement de formuler des hypothèses quant à l'avenir.

Concernant la professionnalisation, l'approche fonctionnaliste étatsunienne (Carr-Saunders et Wilson, Merton, Parsons, Goode) a développé une théorie sur l'aboutissement de la dynamique de division sociale du travail ayant permis, sous certaines conditions difficiles à réunir (une forte spécialisation du savoir justifiant un haut niveau de formation et un idéal de service et d'utilité sociale), à des professions de se constituer et d'être reconnues comme telles. Il est question des professions libérales en droit et médecine notamment. Cette vision a été contestée dès les années 1960 par des sociologues anglo-saxons (Becker, Freidson Hughes, Strauss) qui ont mis l'accent sur les contrariétés, les luttes politiques et les négociations qui jalonnent les dynamiques de professionnalisation ainsi que sur le caractère pluriel et des configurations temporairement stabilisées autour de compromis (Abbott). En France, dans un contexte où l'État centralisé joue un rôle important dans la prise en charge des régulations sociales et productives, un courant sociologique (Chapoulie, Demazière, Dubar, Gadéa, Lucas, Tripier) cherche à faire reconnaître l'intérêt de recherches sur les activités marginales, sur les petits métiers qui peinent à obtenir une visibilité sociale et une légitimité politique et s'organisent en groupes professionnels pour construire une identité professionnelle commune et défendre leurs intérêts.

Ces nouvelles perspectives interactionnistes ont introduit l'idée que la professionnalisation est aussi un « mouvement » issu d'interactions sociales. Tandis que la dynamique a une connotation quelque peu mécanique, le mouvement évoque l'idée de déplacements multiples, plus flous et moins linéaires, peu prédictibles, sans direction nécessaire, sujet à des impulsions plurielles. Le mouvement autorise un déplacement cognitif et une ouverture épistémologique qui inaugurent

---

[56] Lépine, V. (2016), « La professionnalisation comme une mise en mouvement : les communicateurs », *Revue Française des Sciences de l'Information et de la Communication*, 9 | 2016, [En ligne] URL : http://journals.openedition.org/rfsic/2266 ; DOI : 10.4000/rfsic.2266 ; page consultée le 24 juillet 2018. Nota. Les auteurs cités sont référencés dans la bibliographie de notre article.

la possibilité de changements (Martin-Juchat, 2015)[57]. Il tient donc à la mobilisation et à la motivation (mots dont l'étymologie est commune) des acteurs qui participent à partir au sens (directionnel et sémantique) donné à leur trajectoire biographique et professionnelle. Dans une certaine mesure, leurs conceptions du travail, investies dans des pratiques partagées, peuvent infléchir, orienter la professionnalisation du groupe qu'ils contribuent à faire exister.

> *« La professionnalisation est donc bien dialectique, processus* from within *(de l'intérieur), initiés et maîtrisés par les travailleurs concernés d'une part,* from above *(de l'extérieur), introduits et gérés par des acteurs extérieurs d'autre part (Evetts, 2003b)(…) la professionnalisation n'est pas la reconnaissance d'un groupe professionnel, mais elle désigne un phénomène plus large : la diffusion de normes de professionnalité sous la double impulsion de demandes de reconnaissance de travailleurs et de formulations d'exigences de la part de leurs partenaires. »* (Demazière, 2009 : 88).

Elle est donc pour Richard Wittorski (2009)[58] une intention et une construction sociale qui doit être appréhendée dans sa dimension politique pour élaborer une théorie à son sujet. Pour différencier « concept social » et « concept scientifique » ce chercheur en sciences de l'éducation estime qu'il faut renoncer à une conception ontologique de la professionnalisation (c'est-à-dire considérée comme une réalité dont on chercherait à définir les caractéristiques ou les attributs – la maîtrise de « vrais savoirs » par exemple). En effet, une telle conception épistémologique a des conséquences sociales et idéologiques puisqu'il s'agit alors de considérer le professionnel à partir d'une vision normative et prescriptive : les compétences dans ce cas sont une « propriété intrinsèque du sujet ».

À l'opposé, une théorisation constructiviste (qui pose que la réalité n'existe pas indépendamment des personnes qui la construisent) de la professionnalisation permet de prendre en compte les interprétations, les intentions, les aspirations projetées par les acteurs. Elle ouvre la possibilité d'une distanciation d'avec les significations ainsi « mises en objet » et étaye une approche compréhensive qui reconnaît une marge d'autonomie et d'auto-détermination des sujets dans leurs apprentissages et dans leurs investissements professionnels. Dans cette axiomatique, la compétence n'est plus une propriété intrinsèque du professionnel : *« elle désigne alors le processus d'attribution sociale qui vaut désignation, étiquetage, évaluation (…)* [et par conséquent] *l'acte d'évaluation est l'acte social privilégié (dominant) de la fabrication des compétences »* (Wittorski, 2009 : 6). Ce processus n'est pas unilatéral et extérieur au sujet, car celui-ci aspire à développer sa capacité d'agir à se

[57] Martin-Juchat, F. (2015), « L'atelier de l'imaginaire : les vertiges de l'improvisation », in Gros et al. (2015) *L'atelier de l'imaginaire. Jouer l'action collective*, Elya éditions.
[58] Wittorski, R. (2009), « Jeter les bases d'une conception d'ensemble des liens entre activité-compétence-professionnalisation/développement professionnel-identité », *Penser l'éducation*, Laboratoire CIVIIC, n°25, p. 143-155. <hal-00601565>

transformer dans et par son activité professionnelle. Nous adoptons cette conception sans exclure la prise en compte des logiques sociétales plus larges qui surdéterminent les intentions sociales et professionnelles des acteurs.

L'étude des formes de professionnalisation appelle à prendre en considération les attributions et les attentes de reconnaissance (Honneth, 2000 ; Ricoeur, 2004) ainsi que les processus d'évaluation, de classement, en particulier liés aux compétences. Ces dernières sont érigées en normes professionnelles et / ou organisationnelles via la production de référentiels et la mise en œuvre de dispositifs d'évaluation des salariés. Elles portent des enjeux de normalisation, de formation et de diffusion de valeurs et de règles. Ces phénomènes procèdent de relations sociales, d'interactions et de négociations, ainsi que de pratiques, d'activités et de manifestations info-communicationnelles qui concernent les SIC comme le précise Patrice de la Broise (2012) :

> *« Quand bien même la professionnalisation ne serait pas réductible à l'édiction de règles et normes constructrices de professionnalités, il importe de les analyser dans leurs dépendances intra-, inter- et même extra-discursives (Foucault, 1969, 1971 ; Oger, 2000) comme dans la manière de les « suivre » (Wittgenstein, 2004 [1950]). D'autant que les processus de cette édiction et les manifestations de ces dépendances sont aussi l'œuvre des sujets et acteurs de l'écriture – et plus largement de l'action – collective négociée »* (de la Broise, 2012 : 40).

Les recherches menées en SIC sur la professionnalisation se sont développées dans les années 1990, c'est à dire postérieurement à l'émergence puis à la différenciation de « segments » professionnels (Abott, 2003) tout au long du 20ème siècle. Un repérage (Lépine, 2016)[59] portant essentiellement sur les travaux menés dans le champ des communications organisationnelles permet de positionner les principales problématiques abordées en fonction de deux axes (cf. figure 1). L'axe vertical distingue une polarité entre approches fonctionnalistes et approches critiques. Il traduit la dimension politique de la professionnalisation et le potentiel d'accompagnement (décrire un phénomène comme fait social contribue à le faire exister) ou à l'inverse de dénonciation (par la mise en évidence des logiques de domination sous-jacentes par exemple) de ces processus. Sur cet axe, sont positionnées dans le pôle fonctionnaliste, les enquêtes qui tendent à identifier les indicateurs objectivables de la professionnalisation des communicateurs – ou qui attestent de l'institutionnalisation de la fonction communication sous ses diverses dénominations et de son positionnement dans les organigrammes. À l'opposé, se placent les travaux inscrits dans une tradition critique, distanciée des pratiques professionnelles

[59] Le propos n'est pas celui d'une recension ou d'une cartographie exhaustive, mais d'un éclairage sur les types de cadrages théorique et méthodologiques afin de mettre en évidence des oppositions et des complémentarités. Dans l'article (Lépine, 2016) sont référencés les travaux en rapport avec la professionnalisation de la communication des organisations qui nous ont parus les plus saillants en SIC.

et qui mettent à jour les idéologies, les illusions et les effets d'ingénierie sociale, symbolique ou de domination qui résultent de la généralisation de pratiques professionnelles d'une communication sous l'emprise d'impératifs politiques, économiques et stratégiques.

L'axe horizontal traduit des préférences méthodologiques, en lien étroit avec leur orientation épistémologique et leurs objets d'études. D'un côté se trouvent des approches compréhensives ou ethnographiques qui recourent à l'observation, au recueil et à l'analyse du discours des acteurs sur leurs propres pratiques, au sens qu'ils donnent à leurs actions. Ces recherches se réfèrent au cadre constructiviste et à l'épistémologie de l'interactionnisme symbolique, à la sociologie des groupes professionnels et sous certains aspects à la sociologie de la communication politique. D'autres travaux s'intéressent davantage aux productions, aux traces, aux écrits témoignant des cristallisations provisoires, mais aussi des négociations, renoncements, ajouts, dont les documents, produits par les acteurs pour réguler et légitimer leur métier, gardent la trace (codes d'éthique, chartes ou référentiels). L'orientation sociosémiotique et l'analyse de la rhétorique croisent apports de la linguistique, des sciences du langage et aussi de la sociologie.

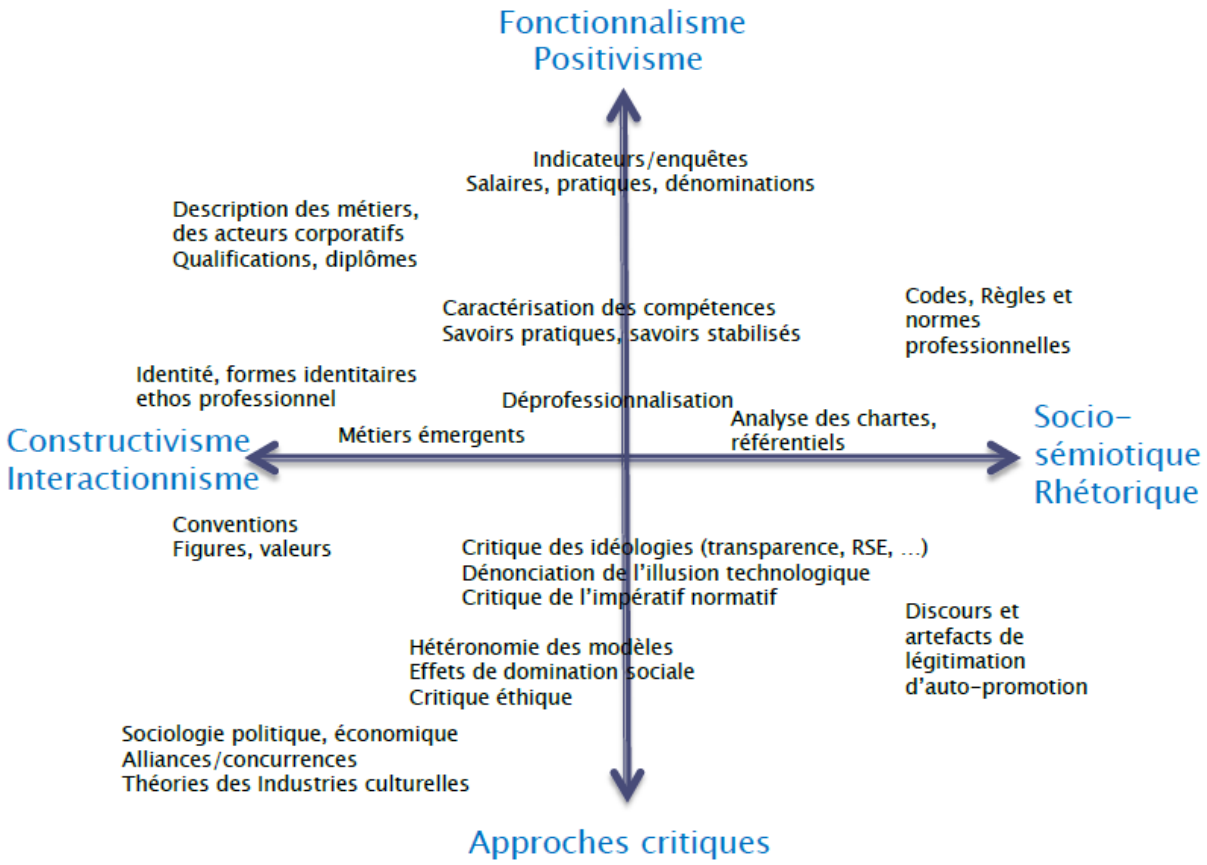


Figure 1 – Positionnement des travaux en SIC sur la professionnalisation.

Nos propres recherches se situent dans la région qui privilégie une épistémologie et des méthodes socioconstructivistes en maintenant une distanciation critique à l'égard des dynamiques politico-idéologiques qui enserrent la professionnalisation de la communication dans des rapports de pouvoir asymétriques au bénéfice d'une vision dominante libérale, instrumentale et gestionnaire de la communication.

C'est précisément pour éclairer ce rapport de pouvoir que nous choisissons de mettre en évidence les enjeux de normalisation. Et c'est parce que nous pensons qu'au sein même de ces rapports de force, il demeure chez le sujet une capacité inaliénable (même si elle est parfois ténue) de prendre part – individuellement et collectivement – à des infléchissements voire à des renormalisations, par le sens qu'il donne à ses choix et à son activité, que nous introduisons une réflexion sur les enjeux de valuation-évaluation à partir et au sein des pratiques de communication. Ces différents processus de production et diffusion de normes, de formation et adoption de valeurs, d'évaluation et de mesure que nous mettons en exergue au sein des dynamiques de professionnalisation de la communication sont importants, car constitutifs de la mise en mouvement du social.

Nous allons maintenant préciser notre cadre conceptuel et les notions mobilisées.

2. NORMES, NORMALISATION

Les questionnements sur les normes ont été développés dans d'autres champs disciplinaires des SHS, avant d'être redéployés en SIC à l'occasion de deux évènements scientifiques marquants : le colloque à Rennes en 2011 et le Symposium à Lille en 2012[60]. La littérature sur le sujet est plus qu'abondante et nous ne tenterons pas une synthèse des discussions scientifiques prolifiques sur ce concept central en sociologie, en psychologie, en anthropologie culturelle, mais aussi en philosophie. Nous nous appuierons sur les travaux de Christian le Moënne qui a impulsé, avec Catherine Loneux, dans le cadre du CERSIC à Rennes 2 un programme de recherche en SIC intitulé « entre normes et formes » sur la période 2008-11, auquel nous avons été invitée à participer[61].

[60] Colloque international Org&Co organisé par le PREFics et l'EHESP, *« In-formation et communications organisationnelles : entre normes et formes »*, 8-9 septembre 2011 ; Rennes
Symposium coorganisé par l'association internationale de communication (ICA), le GERIICO et la SFSIC, *« Communiquer dans un monde de normes. L'information et la communication dans les enjeux contemporains de la 'mondialisation' »*, 7-8 mars, 2012, Lille.
[61] Lépine V. (2011), « Professionnalisation et production de normes : les communicants », Conférence invitée, séminaire doctoral, 14 oct. 2011, Rennes 2.

Christian Le Moënne a développé une proposition forte articulant les notions de formes et de normes postulant que les normes procèdent d'une double dimension anthropologique et technique. Elles sont pour lui des « dispositifs de cristallisation de mémoires », car les normes ne peuvent prendre forme qu'à partir du substrat constitué par l'ensemble des conditions sociohistoriques et anthropologiques préalablement développées dans le temps long d'invention et de légitimation de langages, de codifications, de conventions et de régulations (sociales, juridiques, techniques, de marchés, etc.). Elles ont *« un caractère irréductiblement social : ce sont des dispositifs d'émergence de formes sociales permettant l'émergence de modalités relationnelles et de rapports sociaux, dans des dynamiques à la fois d'altération des formes instituées et d'adaptation, d'émergence de nouvelles formes sociales ou de nouvelles formes instituées »* (Le Moënne, 2013)[62]. Les normes techniques (prises ici dans une acception large) seraient *« au fondement de processus de cristallisation de mémoires dans des formes organisationnelles, des formes objectales, des formes sémiotiques »* (ibid.). Cependant, ces formes ne sont jamais totalement figées ni dans des règles ou conventions, ni dans des expressions matérielles ou structurelles. La caractéristique des évolutions majeures du modèle productif de la fin du 20ème siècle serait au contraire celle de l'instabilité, du caractère « dissipatif » des formes organisationnelles. Dans le sillage de Simondon (1964/2005)[63], Le Moënne invite donc à *« tenter de connaître les formes organisationnelles à travers les processus de mise en forme plutôt que de connaître les processus de mise en formes à partir des formes organisationnelles existantes »* (Ibid.), c'est-à-dire à focaliser l'attention sur les dynamiques, les mouvements, les processus de structuration/déstructuration plutôt que sur les états (Le Moënne 2007)[64].

Si nous souscrivons à cette conception d'une organisation perpétuellement en train de se faire ou de se défaire dans des processus d'in-formation et de communication, il nous semble que certains défis restent à relever. Christian Le Moënne (1998), dans l'un des rares textes articulant explicitement réflexions épistémologiques et recherche empirique, distingue les institutions qui ont un caractère d'évidence fondée sur leur nature anthropologique, traditionnelle et culturelle, des organisations qui sont des « formes-inventées, voulues » : *« Ce sont des 'organisations-projets' dont les règles, les normes, les procédures, la structure, sont constamment redéfinies et*

---

[62] Le Moënne, Ch. (2013), « Entre formes et normes. Un champ de recherches fécond pour les SIC », *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 2 | 2013. [En ligne] URL : http://journals.openedition.org/rfsic/365 ; DOI : 10.4000/rfsic.365 ; page consultée le 24 juillet 2018.
[63] Simondon, G. (1964/2005), *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, Paris, Million.
[64] Le Moënne, Ch. (2007), « Recomposition des espaces et des formes organisationnelles : quelles questions pour quels programmes de recherche ? », (p. 209-225) in Chevallier, Y. Juanals, B., dir. *Espaces physiques et mentaux : identités et échanges*, Lille, Ed. du conseil scientifique de l'Université de Lille.

adaptées en vue d'optimiser leur capacité à atteindre leurs buts » (Le Moënne, 1998 : 147)[65]. De cette distinction découle celle existant entre normes sociales et normes organisationnelles. Les premières sont reliées à des formes institutionnelles (telles que les organisations du secteur médico-social étudié), ancrées dans une histoire et dans la tradition des anciennes corporations, qui ont orienté un professionnalisme *« imprégné de la sphère privée et empreinte d'affectivité (…) Les méthodes de travail fondées sur les relations interindividuelles tiennent pour une part essentielle à l'intuition, au talent (…) au 'tour de main' des professionnels »* (1998 : 148). Tandis que les secondes, forgées pour organiser le collectif dans une démarche de projet, sont convoquées pour *« opérer un recadrage très fort des établissements vers une position de prestataires de services »* devant justifier de l'efficacité de leur action (ibid. : 151). Pour atteindre cet objectif, l'organisation est amenée à expliciter ses fonctionnements, formaliser des référentiels, évaluer ses procédures et ses résultats. Le Moënne conclut : *« La communication réside fondamentalement dans ce processus d'élaboration et d'adaptation constante des 'normes organisationnelles' dont les référentiels sont le produit et le vecteur »* (ibid. : 158).

Une première difficulté à lever se situe au plan méthodologique : comment empiriquement et à partir de quels corpus étudier ce phénomène d'élaboration de normes organisationnelles ?

Des chercheurs en SIC, notamment dans la tradition du Geriico à Lille (de la Broise, Chanteraine, Delcambre, Matuszak) prennent pour corpus les documents d'archives ou en cours d'écriture, les écrits professionnels pour saisir ce qu'ils recèlent de normé et de normatif. Patrice de la Broise (2014) [66] a en particulier développé une « approche sociosémiotique de la professionnalisation » précisément à partir des « écritures normées et normatives », qui signalent les mutations d'une université saisie dans sa textualité. Sa contribution pour *« montrer comment la professionnalisation peut être lue comme processus et dispositifs communicationnels et comment les Sciences de l'Information et de la Communication peuvent contribuer à les éclairer »* (de la Broise, 2012 : 11) apporte des points d'appui importants.

Sous certains aspects, notre propre perspective complète et prolonge ces travaux en prenant pour objet plus spécifiquement les pratiques professionnelles des communicateurs et managers avec le projet d'éclairer la dimension dialogique, relationnelle de la *praxis* dans laquelle se forment, se propagent, se questionnent et se réajustent des normes et des valeurs pour et par

---

[65] Le Moënne, Ch. (1998), « Communications institutionnelles et recompositions organisationnelles. La construction des référentiels d'action dans les organisations du secteur social », in Le Moënne, Ch. (dir) *Communications d'entreprises et d'organisations*, Rennes, PUR.
[66] de La Broise, P. (2012), *Écritures normées, écritures normatives : contribution à une approche sociosémiotique de la professionnalisation*, Mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches en SIC, vol 1. Université Lille 3.

l'action. La désignation de compétences communicationnelles ne constitue pas seulement un geste normatif d'explicitation de standards professionnels, nous montrerons qu'elle contribue à une normalisation comportementale et subjective qui repose sur des conceptions particulières de la communication et de son rôle dans le cadre du travail.

Une seconde difficulté réside dans l'identification des modalités de transformation, de transposition ou encore de circulation des normes entre mondes. Les normes sociales agissent sur la formation des normes organisationnelles, mais d'autres normes formées dans la « sphère professionnelle » semblent, en retour, coloniser les institutions participant à une « désinstitutionnalisation des organisations traditionnelles ». La communication « institutionnelle » soutenue par la communication managériale participerait par un travail de symbolisation à instituer des organisations-artefacts (Le Moënne, 2013). Comment et de quelle manière peut-on étudier rigoureusement ces phénomènes et le rôle qu'y tiennent les activités info-communicationnelles et les acteurs de la communication ?

La norme comme « cristallisation des mémoires » peut être comprise comme une règle ou convention dont la puissance performative tient précisément à ce qu'elle advient comme un « déjà-là » qui s'impose comme cadrage de l'action, oriente le travail et le contraint dans certaines limites. De l'autre côté, la forme sociale ou organisationnelle est avant tout saisie comme un processus labile, indéterminé. L'organisation est en permanence réinventée quand bien même des formes objectales ou sémiotiques permettraient d'en saisir en partie la matérialité concrète et l'intentionnalité. Comment appréhender épistémologiquement, mais aussi méthodologiquement ensemble et non comme des états successifs ou dans un rapport de causalité linéaire nécessairement réducteur, les phénomènes de « prise » du social en normes et leur « entre-prise » en formes à partir d'une centralité postulée des processus d'information – communication ?

Le terme de cristallisation ainsi que son usage doivent être explicités. Dans le domaine de la chimie, il renvoie au phénomène par lequel un corps passe à l'état de cristal, soit une structure solide ayant une forme régulière polyédrique typique et identifiable. Tandis que dans le champ littéraire, Stendhal a désigné par ce même mot le phénomène d'idéalisation – imaginaire et provisoire – à l'œuvre au début d'une relation amoureuse où l'adoration incite à projeter sa propre vision de la perfection sur l'être aimé. En sociologie, Durkheim a recours à la métaphore de la cristallisation pour désigner la présence d'une « conscience collective » qui imprègne tous les secteurs de la vie sociale et traverse les imaginaires et les représentations depuis l'individu jusqu'aux institutions sous des aspects formalisés (celui du droit par exemple) ou non formalisés (les coutumes et les mœurs). Nous choisissons de nous déprendre des ambiguïtés du terme de

cristallisation pour aborder la formation, la propagation, l'adoption et la transformation des normes en nous appuyant sur une approche plutôt générative et processuelle portant sur les normalisations (que Christian Le Moënne ne renierait pas, nous semble-t-il).

Dans la tradition philosophique, deux grands penseurs du 20ème siècle ont marqué la pensée sur les normes : Georges Canguilhem partant du biologique pour questionner le vivant et ce que serait « le normal et le pathologique » (1943/1988) et Michel Foucault saisissant l'histoire de la folie (1972), de la punition (1975) ou de la sexualité (1974, 1984a, 1984b) en repérant sur le temps long la généalogie des savoirs et des pouvoirs qui tracent une démarcation entre le licite et l'illicite, entre le permis et le défendu, entre l'acceptable de l'inacceptable, entre le normal et l'anormal.

Le philosophe Pierre Macherey a mis en regard la pensée de ces deux auteurs majeurs qui se sont côtoyés (Canguilhem a été rapporteur de la thèse de Michel Foucault et a édité une partie de ses livres) en explorant le point de rencontre de ces deux penseurs qu'il nomme « la force des normes » (Macherey, 2009). L'un et l'autre déploient une appréhension de la puissance des normes qui se distingue des acceptions les plus courantes pour lesquelles les normes se présentent d'abord comme des règles formelles ou conventionnelles ayant le pouvoir d'encadrer de l'extérieur et de manière surplombante les actions humaines ou les fonctionnements techniques. Pour Macherey, il convient de revenir à cette question récurrente chez Foucault : *« Qu'est-ce donc que ce présent auquel* j'appartiens *? »* (2009 : 79). Et déceler que cette *« appartenance à un certain 'nous', à un nous qui se rapporte à un ensemble culturel caractéristique de sa propre actualité »* (ibid.) peut référer à une double lecture de la norme.

Dans une première acception d'inspiration kantienne, l'appartenance à la communauté humaine est définie par son appartenance à la loi qui dans l'ordre du symbolique exerce sur le sujet une force « négatrice » ou limitative par *« l'instauration d'une limite 'dans' le sujet lui-même ; et celui-ci apparaît dès lors nécessairement traversé par la loi : sujet scindé ou fendu (…). »* par elle (Macherey : 82). Dans la seconde acception, qui convoque la philosophie spinoziste, *« la notion d'appartenance, ou d'union, est ici définie, non plus dans l'ordre du symbolique, mais bien dans celui du réel. Être sujet c'est alors (…) se poser, s'affirmer, se reconnaître comme* pars naturae*, c'est-à-dire comme étant soumis à la nécessité (…) globale d'un tout, ce tout étant la nature elle-même (…) »* (ibid. : 84). De cet ordre de la nature où le sujet, le vivant (pour Canguilhem), se définit comme puissance de persévérer comme être vivant (pour Spinoza) résulte une « productivité positive de la norme » qui est ce sur quoi se fonde une appartenance qui rend la vie possible. Cette productivité positive qui coïncide avec « l'effort spontané de la vie » (Canguilhem, 1988 : 87) est référée à la normativité qui permet au vivant de régénérer ou

maintenir son existence lorsqu'elle est menacée par un état pathologique ou un environnement pathogène, c'est-à-dire confrontée à des « valeurs négatives ». Elle est aussi celle d'un sujet conscient confronté à une multitude d'« expériences » dans lesquelles le normal (ou la normalité) n'est jamais une donnée objective, statique et statistique, mais une reconfiguration expérientielle, dynamique et imprédictible du sujet capable d'agir sur son environnement, le remodelant pour le rendre vivable.

Des oppositions sont pointées par Marcherey (2009) entre la perspective immanentiste et phénoménologique qui est celle des normes vitales de Canguilhem et la perspective historique et politique de Foucault menant une archéologie de la production des normes sociales. Les deux ont toutefois en commun de ne pas réduire les normes à des règles extérieures au sujet qui en font l'expérience ni à leur objet comme champ d'application et délimitation des expériences possibles. Tandis que Canguilhem insiste sur les phénomènes de normativité positive propre au vivant, Foucault dénonce les processus de normalisation insérés dans les rapports sociohistoriques de pouvoir – processus qu'il requalifie de « normation » s'agissant de caractériser les effets de conformation des individus à la normalité par les dispositifs disciplinaires. Cependant si, pour Foucault, la norme peut être déchiffrée dans les énoncés, les savoirs ou les dispositifs qui étayent les institutions, elle n'est pas pour autant extérieure au sujet : elle agit au cœur même de la subjectivation. La subjectivation peut se définir comme le processus par lequel les individus se constituent comme sujets de leur conduite en construisant un rapport pratique et réflexif sur eux-mêmes. Ce processus est toujours placé sous un régime de normes. Le sujet foucaldien *« n'agit qu'en étant lui-même agi, [qui] ne pense qu'en étant lui-même pensé, par les normes et sous des normes, en rapport avec lesquelles sa pensée et son action peuvent être mesurées, c'est-à-dire intégrées dans un système d'évaluation global (…) »* (Macherey, 2009 : 77).

Nous proposons de positionner notre propre réflexion non pas sur les normes en tant que produits ou résultats d'une cristallisation (de savoirs ou de pouvoirs), mais plutôt sur les processus et les pratiques au sein desquelles et par lesquelles s'opèrent des normalisations entendues comme des dynamiques qui recouvrent une double valence : de négativité lorsqu'elles se manifestent dans des pratiques de limitation, de contrôle en vue d'une conformation des comportements, des attitudes et des cadres de pensée à ce qui est désigné comme normal ; d'effectivité (comme normativité impliquant le sujet) lorsqu'elles tendent à ouvrir des possibilités, à déplier des potentialités individuelles ou collectives. Nous avançons que les pratiques info-communicationnelles professionnalisées sont au cœur des normalisations observables dans les organisations et que les activités de travail sont néanmoins aussi le lieu d'une normativité qui se recompose au sein des inter-relations, donnant lieu en retour à des

renormalisations collectives. Le mouvement dialectique entre normalisation et renormalisation implique un travail de comparaison, d'appréciation ou de dépréciation des pratiques face à des règles conventionnelles et en regard des aspirations des acteurs. Ce travail est celui qui se joue dans l'évaluation (moment de mesure des activités et des personnes qui les réalisent) qui réfère à des systèmes de valeurs. Ces systèmes valoriels, en partie déjà-là font l'objet de jugements, de classements – à partir des jugements de compétences notamment – et de négociations plus ou moins explicites, formelles et informelles.

Notre problématisation des enjeux soulevés par la professionnalisation des pratiques info-communicationnelles prend donc pour appui une analyse des processus complexes de (re)normalisations. Étudiés à l'échelle de l'organisation dans les pratiques professionnelles des managers et des communicateurs, ces processus procèdent d'orientations idéologiques et de politiques – comme celle du modèle du Nouveau Management Public dont les normes se diffusent à une échelle macro. Toutefois, ainsi que le souligne Laurent Thevenot (1997)[67] : *« c'est du point de vue de l'être humain que l'on peut identifier une normalité ou une normativité (…) et rapportées aux formes d'appréciation des déconvenues dans l'épreuve d'une réalité »* (1997 : 209).

Il apparaît donc nécessaire de replacer dans l'analyse la dimension expérientielle de confrontation aux normes, vécue à l'échelle microsociale : celle à laquelle l'individu fait face à des situations problématiques et adopte un comportement plutôt qu'un autre, agit et interagit avec ses congénères de telle manière ou de telle autre. Dès lors qu'on suppose que l'individu n'est pas entièrement déterminé dans ses choix – quand bien même il agirait dans un champ de possibles fortement délimité par *l'habitus* (Bourdieu, 2000)[68] qui le relie à une classe, un groupe social ou professionnel qui a en partage des intérêts et des raisons d'agir – s'ouvre la question d'une dimension non pas seulement normative, mais axiologique de l'agir.

Cette question est celle des valeurs et de leur potentiel heuristique pour éclairer – pour l'objet qui nous concerne – les pratiques professionnelles et les dynamiques de professionnalisation des communications organisationnelles.

3. VALEURS, VALUATION

Dans la littérature sociologique, le concept de norme est indissociable de celui de valeur : la valeur précédant et justifiant la norme qui apparaît comme le moyen d'atteindre la valeur en

[67] Thévenot, L. (1997), Un gouvernement par les normes. Pratiques et politiques des formats d'information, (p. 205-241) in Conein, B. et Thévenot, L. (Ed.), *Cognition et information en société*, Paris, Ed. de l'EHESS (Raisons Pratiques 8).
[68] Bourdieu, P. (2000), *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Paris, Seuil, (Essais, 405).

établissant des systèmes de sanction plus ou moins formalisés (par toutes les formes de jugement depuis la sanction/récompense explicitement définie par la loi jusqu'à la réprobation/approbation silencieuse, mais non moins efficace).

Spécialiste de la sociologie des valeurs, Rudolf Rezsohazy (2006 : 6-12)[69] met en avant quatre dimensions pour définir les valeurs :

- chaque valeur a un objet (désigne ce qui est valorisé, apprécié) ;
- cet objet est qualifié par un jugement (vrai/faux ; utile/inutile ; beau/laid …) ;
- les valeurs deviennent des normes dès qu'elles commandent ou réglementent des conduites et prescrivent une ligne d'action ;
- les porteurs de valeurs sont des acteurs individuels ou collectifs ou des groupes sociaux.

Ces éléments permettent d'identifier et de caractériser les valeurs auxquelles un individu se réfère et de les rapporter à celle d'un groupe professionnel. Ils prennent en compte les acteurs qui jouent un rôle prépondérant dans la production, l'affirmation et la transmission de normes, comme peuvent l'être les associations corporatives ou certains leaders d'opinion dans un domaine.

De surcroît, le concept de valeur est inséparable de la notion de préférence laquelle permet de hiérarchiser les valeurs et arbitrer des choix. Certaines valeurs partagées par une population donnée sont dites centrales lorsqu'elles forment la base du consentement social : *« Ces valeurs centrales correspondent à ce qu'on appelle* l'ethos *d'une civilisation ou l'esprit d'un peuple »* (Rezsohazy, 2008 : 8) et sont organisées selon un système qui forme une certaine cohérence à partir de valeurs dites « structurantes », car elles ordonnent et hiérarchisent l'ensemble des valeurs à partir desquelles des choix de vie sont faits. Parmi les valeurs structurantes – susceptibles de fournir *« l'explication ultime des choix cruciaux »* (ibid. : 6) sont fréquemment citées : la famille, l'amour, la réussite professionnelle, la religion.

Les valeurs sont référées dans un ordre symbolique et idéel, mais elles ont une assise que le sociologue désigne comme « support de valeurs » appréhendable par l'observateur et qui les incarne (ex. une danse, un rituel religieux ou de politesse…) les matérialise (ex. un drapeau, un bâtiment, un bureau), les signifie par des productions sémiotiques ou discursives (ex. un film, un discours, une affiche). Cette présentation peut apparaître assez naïve tant l'analyse des représentations, des significations et des imaginaires est au cœur des SIC depuis leur fondation dans la filiation des grandes traditions de la sémiotique. Il n'est nullement dans notre propos de revenir sur les avancées théoriques et méthodologiques produites dans ce domaine. Nous

[69] Rezsohazy, R. (2006), *Sociologie des valeurs*, Paris, Armand Colin, coll. Cursus.

insistons dans notre propos davantage sur les « producteurs » et « promoteurs » de valeurs et sur les pratiques de plus en plus élaborées par lesquelles certains acteurs tendent à les instituer en normes professionnelles (dans le cas des communicateurs) ou en normes dans la sphère professionnelle (dans le cas des managers).

Dans le champ des communications organisationnelles, Nicole d'Almeida a développé une approche narratologique des *promesses de la communication* (d'Almeida, 2012)[70] à partir de l'analyse des récits unificateurs produits au titre de la communication institutionnelle des entreprises. Ces récits sont susceptibles de ré enchanter et reconsolider des collectifs sociaux désunis et en perte de repères. Porteurs de valeurs symboliques, ces récits visent l'accroissement de la valeur économique de l'entreprise dont la marque constitue un actif immatériel doté d'une équivalence marchande devenue remarquable. L'auteure montre aussi comment les références à la fluidité organisationnelle et à la réticularité des relations qui s'imposent en raison des mutations du modèle économique et productif entraînent la substitution d'anciennes valeurs, celles de solidarité et de fraternité professionnelles, propres aux métiers hérités des corporations – par de nouvelles valeurs « managériales », telles que l'engagement, la collaboration qui lient le salarié à son entreprise dans un rapport individuel, de coopération volontaire et non plus de subordination ou de coercition (d'Almeida, 2012).

Il est important de montrer les évolutions de ce qui fait l'objet de valeurs dans la vulgate des entreprises et organisations contemporaines (la performance, l'excellence, la flexibilité, la créativité) et nous signalerons le rôle de certaines de ces valeurs liées à l'imaginaire de la « société de l'information ». Nous voulons mettre en saillance les processus de formation de la valeur (valuation) et d'attribution de la valeur (évaluation) et montrer en quoi ils sont centralement des processus communicationnels qui peuvent être révélés et encadrés par des pratiques professionnelles assignées notamment aux managers et communicateurs.

Pour définir la notion de *valuation*, il nous faut maintenant préciser la cadre théorique de John Dewey (2011)[71] sur lequel nous nous adossons. Dans le débat philosophique mené par ses contemporains, la théorie de Dewey se positionne à rebours des traditions philosophiques et sociologiques du début du XXème siècle. Il récuse le dualisme qui scinde et oppose idéalisme et réalisme, subjectif et objectif, rationalité et affectivité. Cette opposition concerne tout particulièrement les jugements de valeurs, dont Dewey s'attache à démontrer qu'ils ne sont ni réductibles à des énoncés ou principes moraux ou d'appréciation/désapprobation propres aux

[70] D'Almeida, N. (2001/2012), *Les promesses de la communication*, Paris, PUF.
[71] Dewey, J. (2011), *La formation des valeurs*, Paris, La Découverte. Coll. Les empêcheurs de tourner en rond. Traduit et présenté par A. Bidet, L. Quéré et G. Truc – les textes originaux sont parus en anglais entre 1918 et 1944.

intérêts individuels ou aux coutumes d'une culture et hors de portée d'une analyse scientifique positive (positivisme logique), ni – comme c'est le cas pour les tenants d'une vision « émotiviste » ou « mentaliste » – des « passions » qui ultimement seraient des *« états internes privés (…) inamendables et non négociables – puisqu'impossibles à soumettre à des critères publics. »* (Garreta, 2008)[72].

Dewey s'attache d'abord à dégager la spécificité des sciences humaines et sociales qu'il serait absurde de prétendre calquer sur les sciences de la nature. Citant l'astronomie, la physique ou la chimie, il observe que ces dernières ne reposent en aucune façon sur « des faits ou des conceptions de valeurs [*value-facts or conceptions*]. Par contre, *« toutes les conduites humaines délibérées ou projetées, qu'elles soient individuelles ou collectives, semblent influencées, sinon contrôlées par des estimations de la valeur des fins à atteindre »*. Se pose, dès lors, la question d'une voie scientifique propre à étudier *« la direction de la conduite humaine, c'est-à-dire (à) toute situation où entre l'idée d'un* il faudrait *? »* (Dewey, 2011 : 68-69).

Sur ce postulat, Dewey constitue l'ensemble conceptuel à partir duquel mener ce travail. En anglais le terme *value* réfère, d'une part, au substantif de « valeur » désignant des choses ou idées ayant une propriété de valeur et, d'autre part, au verbe (*to value*) qui rend compte de l'activité par laquelle nous accordons une attention, nous attribuons une valeur, nous « prisons » une personne, une idée ou un objet tenus pour précieux. Le vocabulaire regorge de mots et de verbes pour désigner l'attirance, le désir, l'appréciation, la préférence, l'évaluation. Le mot *valuation* est forgé par Dewey comme opérateur *« à la fois comme verbe et comme nom, de la façon la plus neutre possible quant à ses implications théoriques »* (76). De sa démonstration, il appert que l'acte de valuation procède d'une activité observable, doublement et indissociablement affective et cognitive : *« il est l'expression consciente d'un intérêt, d'une attitude affectivo-motrice »* (73) et prend sa source dans un désir, lequel n'émerge selon Dewey que *« quand quelque chose fait question »* qu'il y a un problème dans une situation donnée (118). La valuation doit être interprétée à l'aune des comportements et non pas des *« sentiments privés et inaccessibles »* (88) puisque *« chaque fois qu'une personne porte un intérêt à quelque chose, le cours des événements et leur aboutissement constituent un enjeu, qui la conduit à agir pour faire advenir un résultat plutôt qu'un autre »* (94).

---

[72] Garreta, G. (2008), « De quoi parlent les jugements de valeur ? Dewey face à l'émotivisme », (p.269-307) in F. Brahami (éd.), *Les affections sociales*, Besançon, Presses Universitaires de Franche-Comté.
Cet extrait est issu de la présentation de Bidet, Quéré et Truc en ouverture des textes de Dewey et sur laquelle s'appuie notre synthèse, limitée aux éléments les plus nécessaires à notre propos.

Cette inclinaison loin d'être réductible au calcul de l'acteur stratégique ou rationnel comporte un *« élément actif de préoccupation* [concern] *et de soin* [caring], *une tendance à surveiller, favoriser, à promouvoir le bien-être de quelque chose d'extérieur à soi-même »* (191). Les valeurs traduisent fondamentalement *« ce à quoi nous tenons »* et à quoi nous manifestons notre attachement dans l'ordre du réel. Elles se traduisent et sont observables à l'aune des actes individuels et dans le domaine professionnel par des pratiques concrètes[73].

Nous trouvons sur ces questions un rapprochement avec les préoccupations des cadres face aux attentes de reconnaissance de leur équipe. Leur agir ne procède pas toujours (en tous cas pas seulement ou pas principalement) d'une intention d'instrumentalisation de la reconnaissance (Honneth, 2000, 2006)[74] à des fins idéologiques ou économiques. Cette réserve n'exclut pas de prendre acte de pratiques inverses où prédominent le déni de reconnaissance sinon le mépris contenu dans des pratiques managériales génératrices de souffrance (Heller, 2009)[75] ; ou la limitation de la reconnaissance à des objectifs d'évaluation du pouvoir de performance des salariés (Voswinkel, Wagner, 2013).[76]

Donner des signes de reconnaissance, accorder de l'importance au travail réalisé par l'équipe, formuler de la gratitude à l'égard d'un agent qui a dénoué une situation problématique peut aussi être des actes communicationnels de valuation, c'est-à-dire de confrontation de points de vue aboutissant à une réappropriation des valeurs de métiers. Il nous importe de déceler le sens de ces actes au sein des dynamiques de professionnalisation, car nous faisons l'hypothèse que ces signaux faibles sont significatifs d'une aspiration des acteurs professionnels à ré-évaluer des modèles en voie d'épuisement (Charpentier, Brulois, 2013 ; Le Moënne, Gallot, 2015)[77].

La valuation se forme, selon Dewey, dans une relation entre « la fin-en-vue » et les moyens pour y parvenir, sauf à confondre le désir authentique avec le fantasme ou le vœu pieu qui n'engage nulle action (121). Par conséquent, il faut considérer la continuité entre fins et moyens, mais

---

[73] Nota. Les dissonances observées en psychologie et en sociologie entre les valeurs déclarées et les comportements effectifs montrent que la hiérarchie des valeurs et leur effectivité procèdent de phénomènes complexes qu'il s'agit d'objectiver en mettant à distance et en objet les discours portant sur les valeurs.

[74] Honneth, A. (2000), *La Lutte pour la reconnaissance*, Paris, Cerf.
Honneth, A. (2006), *La société du mépris. Vers une nouvelle Théorie critique*, Paris, La Découverte.

[75] Heller, Th. (2009), « Reconnaissance et gouvernement des salariés. Au-delà du mépris », *Questions de communication*, n°15, p. 93-107.

[76] Voswinkel, S. & Wagner, G. (2013), « Mesure de la reconnaissance », (p. 299-310) in Heller, Huët, Vidaillet, dir. *Communication et organisation : perspectives critiques*, Lille, Ed. du Septentrion.

[77] Charpentier, JM & Brulois, V. (2013), *Refonder la communication en entreprise*. De l'image au social, FYP éditions.
Gallot, S. & Le Moënne, C. (2015). Informations et communications en contexte de mutations organisationnelles et de crise managériale. *Communication & management*, vol. 12, (2), p. 5-12.

aussi les moments d'évaluation et de ré-évaluation qui peuvent intervenir, par exemple s'il s'avère que le prix à payer est trop coûteux ou que les moyens à mettre en œuvre entraînent des conséquences inacceptables, que la fin-en-vue ne permet pas d'admettre comme souhaitables (130-133). Cela signifie que le sujet (individuel ou collectif) de la valuation est conduit à « mener l'enquête », à évaluer et émettre des jugements, fondés sur l'expérience passée et présente, et rapportés à l'estimation que les valeurs visées sont ajustées ou non pour résoudre un problème, un manque, un conflit (140).

Le « désirable » se détache ainsi du désir comme « impulsions irréfléchies » (116) et les actes de valuation permettent, dans un mouvement processuel qui implique les affects et la pensée, d'apprécier positivement ou négativement les désirs, les intérêts, dans des contextes concrets, dépendamment des contraintes sociales, des règles de conduite et des normes en vigueur à un moment et en un lieu donnés.

Établir des constats à un certain niveau de généralité et de vérification suppose de mener des observations *« sur une longue période et en différents lieux »* (90), car *« la valuation est (…) rattachée à des situations existentielles et diffère en fonction des contextes »* (93), elle est sujette à la confrontation pragmatique, à partir de l'expérience vécue, aux situations et aux interactions. Pour Dewey, nos pensées et actions sont exercées « *à partir et avec* » l'environnement : *« le sujet pensant n'est pas simplement* dans *l'environnement, il pense* avec *l'environnement »* ; le sujet et l'environnement se développent ensemble au sein de multiples situations d'expérience (Steiner, 2008)[78].

Le contexte existentiel dans lequel se déploie la valuation est défini comme suit :

> *« Ce que désigne le mot 'situation' n'est pas un objet ou un évènement ni un ensemble isolé d'objets ou d'évènements. Car nous n'expériençons ni ne formons jamais de jugement à propos d'objets ou d'évènements isolés, mais seulement en connexion avec un tout contextuel. Ce dernier est ce qu'on appelle une 'situation' » (Dewey, 1938 : 128)[79]. Il précise plus loin : « Nous vivons et nous agissons en connexion avec l'environnement existant, non en connexion avec des objets isolés, même si une chose singulière peut avoir un sens crucial pour décider de la manière de répondre à l'environnement total. »* (op. cit. :129).

Cette conception de la situation et de l'environnement comme construits significatifs pour l'action, non pas comme « un donné » qui serait un agencement contingent déjà-là auquel

[78] Steiner, P. (2008). Délocaliser les phénomènes mentaux : la philosophie de l'esprit de Dewey*. Revue internationale de philosophie*, 245, (3), 273-292. https://www.cairn.info/revue-internationale-de-philosophie-2008-3-page-273.htm.

[79] Dewey, J. (1938/1993), *Logique. La Théorie de l'enquête*. Paris, PUF. Cité par Journe. B. (2007), Théorie pragmatiste de l'enquête et construction du sens des situations. *Le Libellio d'AEGIS*, 3 (4), p.3-9. <hal-00263316>

l'individu (ou le professionnel) ferait face, est proche de celle défendue par Canguilhem à propos du rapport du vivant à son milieu (1943/1988).

Ces conceptions nous paraissent fécondes rapportées dans le champ des communications organisationnelles pour étudier les pratiques par lesquelles les valuations/évaluations/normalisations, comme processus info-communicationnels significatifs observables dans des situations spécifiques, affectent l'organisation et sont affectées en retour.

L'effort de Dewey pour construire théoriquement les valeurs et leur formation comme objet scientifique donne à certaines tournures de sa pensée des accents positivistes et il semble laisser de côté toute la part d'incohérence– de dissonance ou d'inconsistance (dans les termes de la psychologie) – entre nos pensées rationnelles ou nos croyances et nombre de nos actes et comportements. En portant une grande importance aux significations accordées et aux délibérations de la pensée, Dewey n'ignore pas qu'il existe des routines incorporées, des réponses automatiques ainsi qu'un arrière-plan inconscient qui échappent au mouvement délibératif proprement conscient. Cependant c'est par le langage et son usage (qui n'est pas seulement linguistique et verbal, mais aussi corporel ou encore artistique) que nous établissions notre rapport d'indication, de désignation, d'interprétation, de signification et d'esthésie aux choses, au monde et à autrui.

En établissant une continuité entre vitalité et pensée, entre affectivité et rationalité, entre effectivité et normativité, le cadre théorique de la valuation permet de parcourir dans une perspective non manichéenne un certain nombre de problématiques complexes dans le champ des communications organisationnelles. En SIC c'est là sans doute un point de démarcation des approches des sciences humaines (psychanalyse, psychologie ou philosophie du sujet), nous nous intéressons non pas à la nature ontologie de la pensée ou de l'agir, mais aux manifestations expressives, discursives et significatives rapportées à des pratiques nécessairement sociales, et ici professionnelles, orientées vers un agir communicationnel qu'il soit empathique, dialogique ou stratégique.

Mettre en saillance les moments, les occasions de valuation et les saisir à partir des pratiques professionnelles et des manifestations ou expressions communicationnelles, peut permettre de nourrir une réflexion en SIC sur les finalités du développement des capacités individuelles et collectives à entrer en relation et à produire un sens partagé, en vue d'une fin qui peut être autre que celle orientée par la recherche d'un gain. Le processus de valuation par lequel on désigne ce qui est digne de valeur se distingue de celui de la valorisation qui se définit comme une action par laquelle on augmente la valeur que l'on attribue à quelqu'un ou quelque chose.

L'évaluation est l'opération qui prolonge la valuation et par laquelle les objets de valeurs peuvent être classés, valorisés, dévalorisés ; comme peuvent l'être les compétences ou les travailleurs sur un marché de l'emploi.

4. ÉVALUATION

L'évaluation ne se distingue pas par sa nature ou son intention des actes de valuation. Pourtant elle ne se confond pas avec celle-ci, car l'évaluation suppose une opération spécifique de confrontation des qualités et des quantités d'une valeur par rapport à ce qu'elles devraient être ou ce qu'on attendrait ou voudrait qu'elles soient. Elle est donc incluse dans le mouvement d'enquête de la valuation en tant qu'information en vue d'un ajustement pratique.

Cette opération a toutefois acquis une ampleur et une importance inédites à l'époque contemporaine et s'est développée en s'autonomisant de la valuation jusqu'à devenir une fin-en-soi : celle de la mesure pour la mesure ou celle de la mesure en rapport à des normes dont la dimension normative aurait été vidée de sa signification en tant que moyen au service d'une valeur désirable, pour privilégier la seule « normalité » comme conformité à une mesure normale.

Ici les questions soulevées par l'évaluation rejoignent les problématiques et enjeux de normalisation. L'évaluation devient le moyen (dont la mesure est l'outil) par lequel chaque action est regardée comme conforme ou non à une prescription formée dans un ordre qui – bien qu'instable – acquiert la force de l'évidence si ce n'est de l'injonction.

Introduisant un dossier de la revue *Communication & Organisation* intitulé « Management de l'évaluation et communication », Christian Le Moënne et Sylvie Alemanno (2010) relèvent trois formes ou dimensions de l'évaluation :

- l'évaluation gestionnaire relative à l'évaluation de la performance et de la rentabilité et dont la logique s'est étendue aux administrations ;
- l'évaluation professionnelle exercée par les pairs (dans un rapport hiérarchique, électif ou sélectif non dénué d'ambiguïtés) ;
- l'évaluation dite « citoyenne » qui s'exerce comme mode de régulation ou contrôle des politiques et dépenses publiques.

Les travaux en SIC publiés dans ce dossier s'intéressent en particulier aux modalités et formes d'écriture, d'explicitation, de communication qui contribuent à la « mise en logique de projet » des organisations :

> *« (…) l'évaluation n'est pas seulement un dispositif de contrôle, mais un dispositif informationnel, de recomposition des formes organisationnelles par la soumission à des normes dont la caractéristique fondamentale est qu'elles sont paradoxalement instables, évolutives, adaptatives. Il s'agit d'un dispositif d'information et de communication par l'injonction d'explicitation et de production de traces à laquelle sont soumis les professionnels, mais également par la soumission de l'ensemble des processus à une logique de gestion par les normes qui sont des langages de pilotage de l'action (…) »* (Le Moënne, Alemanno, 2010 : 8)[80]

Jacques Perriault (2013)[81] a, quant à lui, étudié les enjeux de normalisation de l'information et de la communication à une échelle plus large, tout d'abord en resituant l'origine ces processus dans l'histoire des techniques et des enjeux de régulation et de standardisation propres à l'extension des réseaux de télécommunication et à l'interopérabilité des systèmes d'information.

S'intéressant à deux disciplines qui ont connu des sorts différents (l'informatique et le champ STS « Sciences-techniques et Société ») il montre l'implication des responsables en charge des politiques publiques, des industriels, des ingénieurs, mais aussi des chercheurs en informatique puis en information et communication et d'autres disciplines pour tenter des ralliements et un consensus suffisant autour de normes pour qu'il y ait « cristallisation » et reconnaissance d'une discipline. Dans sa réflexion, il souligne l'évolution de l'évaluation des politiques publiques en réponse aux attentes de démocratisation et de consultation des populations donnant lieu à la création d'instances nouvelles et à tout un marché de l'évaluation qui influe sur la consolidation (ou non) de disciplines scientifiques. Pour Jacques Perriault, *« l'ensemble de ces pratiques favorise la cristallisation de l'évaluation des politiques publiques comme objet scientifique [elle] pourrait accéder au statut disciplinaire »* (2013 : 157).

L'évaluation a donc pris une ampleur sans précédent à toutes les échelles de la société et s'est imposée comme pratique systématique d'accompagnement, de régulation et de justification de l'action (Ogien, 2013 ; Lascoumes & Le Galès, 2014)[82]. Elle fait aussi l'objet *d'une « intense critique sociale et sociologique dans la mesure où elle échoue à produire la justesse, la justice et l'efficacité promise »* (Dujarier, 2010 : 136)[83]. Marie-Anne Dujarier, a fait une recension de la littérature en sociologie sur l'évaluation et montre qu'aucune recherche n'établit la preuve d'une

---

[80] Le Moënne, C. et Parrini-Alemanno, S. (2010), « Management de l'évaluation et communication », *Communication et organisation*, n°38, p. 7-14.
[81] Perriault, J. (2013), « Deux discipline en germe : la normalisation et l'évaluation des politiques publiques », *Hermès, La Revue*, n°67, p. 151-158.
[82]Ogien, A. (2013), *Désacraliser le chiffre dans l'évaluation du service public*, Versailles Éditions Quae.
Lascoumes, P.& Le Galès, P. (2014), *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de Science Po.
[83] Dujarier, M-A. (2010), « L'automatisation du jugement sur le travail. Mesurer n'est pas évaluer », *Cahiers internationaux de sociologie*
, n°128-129, p. 135-159.

corrélation positive entre évaluation et amélioration de l'efficacité. Ses propres recherches empiriques montrent que les décideurs n'appuient que rarement leur décision sur les rapports d'évaluation, les évalués « trichent » sur ce qu'ils disent lors des entretiens d'évaluation et les évaluateurs s'en remettent sans conviction à des dispositifs de mesure routinisés et éloignés de la réalité du travail. Dès lors, pourquoi l'évaluation se propage-t-elle ? L'hypothèse la plus souvent avancée est celle d'une bureaucratisation gestionnaire qui tend à automatiser et rationaliser l'ensemble des procédures auxquelles n'échappent pas les activités de jugement et de classement portant sur le facteur humain. Selon la sociologue, ce constat est à compléter par l'hypothèse constructiviste que la diffusion de l'évaluation dépend des investissements déployés par un groupe professionnel qui a de multiples avantages à concevoir et diffuser des méthodes pour faire travailler et pour évaluer le travail des autres en restant à distance du « travail réel ».

Ce groupe est celui des « planneurs » (Dujarier, 2015)[84] parmi lesquels figurent, selon elle, les ingénieurs des méthodes, qualiticiens, organisateurs chargés de la conduite du changement, responsables des ressources humaines et de la communication interne, contrôleurs de gestion, financiers, spécialistes du marketing, de la publicité ou des relations publiques. Managers et communicateurs seraient donc directement intéressés à se retrancher dans des pratiques d'évaluation, faisant ainsi l'économie d'une valuation qualitative et fondée sur l'observation fine de l'activité de travail.

Nous présenterons nos propres travaux sur les pratiques d'évaluation et de mesure des activités communicationnelles (Lépine, 2013, 2014, 2015) en mettant en évidence leur fonction de légitimation. Cependant, si nous constatons que la dimension gestionnaire est en effet prégnante, nous montrons que les pratiques évaluatives sont loin d'être « automatisées » ; elles impliquent au contraire une réelle et forte activité info-communicationnelle où se jouent aussi des négociations valorielles aussi discrètes qu'indispensables au vivre-ensemble au travail. Les managers de proximité en particulier, ne sont pas des « planneurs » totalement à l'abri d'outils bureaucratiques ; confrontés à la gestion quotidienne des équipes ils sont amenés à gérer des conflits de valeurs et à rendre compte de ce qui guide leurs décisions (Lépine, 2012 ; Dujardin, Lépine, 2018).

Notre cadre théorique et conceptuel étant précisé, nous présentons, ci-dessous, l'architecture de ce mémoire qui croise un itinéraire de recherche, dont on retrouve la chronologie à partir des

[84] Dujarier, M-A. (2015), *Le Management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte, coll. « Cahiers libres ».

thématiques développées en trois sections, avec la problématisation des dynamiques de professionnalisation traversées par les enjeux de normalisation, valuation, évaluation.

PRESENTATION DU PLAN

La première section revient sur les processus de normalisation et de rationalisation des communications organisationnelles, bien documentés en SIC, dans les travaux qui ont cherché à caractériser les évolutions liées à l'informatisation des entreprises dès les années 1980, poursuivie par le déploiement des TIC dans le courant des années 1990. La plupart des chercheurs a insisté – à juste titre – sur l'imposition de normes issues du modèle productiviste et gestionnaire du capitalisme puis du libéralisme (ou néolibéralisme financier), analysant que ce Christian Le Moënne a qualifié de dislocation des formes traditionnelles. Dans le sillage des analyses de la sociologie des conventions de Luc Boltanski, Laurent Thevenot, Ève Chiappello, des chercheurs en SIC tels que Gino Gramaccia et Elizabeth Gardère ont étudié la sémantique et les valeurs du « nouvel esprit du capitalisme » caractéristiques de la cité par projet et reprises par les tenants du Nouveau Management Public. Cependant peu de travaux portent directement sur les pratiques de communication managériale au sein desquelles s'opèrent le réexamen des valeurs et leur confrontation ou leur justification dans les interactions de/au travail. Nous montrerons que les normalisations technique et gestionnaire s'articulent de façon problématique ou se confrontent à des systèmes de valeurs collectifs et individuels exprimés dans les communications ordinaires, mais aussi réévalués dans des interactions spécifiques comme l'entretien professionnel.

La seconde section s'intéresse à la professionnalisation des communicateurs. Elle nous fournira l'occasion de préciser la perspective constructiviste et pragmatique dans laquelle nous situons notre approche de la professionnalisation. En particulier sous l'angle de la mise en tension entre, d'une part, des modèles d'action et des pratiques sous influence du marketing, dominés par l'exigence de la « performance communicationnelle » et, d'autre part, une aspiration (ou une illusion) des praticiens à défendre ou représenter une vision idéale et désirable de la communication comme fondement d'une intercompréhension orientée vers un agir commun. Nous questionnons ces tensions entre *ethos*, *praxis* et *logos* (Baillargeon et al., 2013) dans le cadre d'un réseau international (Resiproc) qui associe travaux de recherche académique et réflexions de praticiens et d'associations professionnelles. Ce travail collectif enrichit la communauté des SIC par la mise en œuvre d'un effort d'autocritique et d'auto-examen des conditions et des modalités par lesquelles les SIC, et les cursus universitaires qui s'y rattachent, contribuent (ou non) à la formation et à la professionnalisation des futurs acteurs de la

communication au sens large (indépendamment du titre, de la fonction, de la mission ou du métier qu'ils auront).

Parallèlement à la publication de plusieurs ouvrages récents directement dédiés aux évolutions des professionnalismes et des métiers de l'information (Ruellan, 2014)[85] et de la communication (Olivesi & Gadéa, 2017 ; Lépine, Martin-Juchat, Millet, 2014 ; Brulois & Charpentier, 2013 ; Kaciaf & Legavre, 2011)[86] ; plusieurs mémoires d'habilitation à diriger des recherches étayent les avancées en SIC sur la professionnalisation des communicateurs. Ont été explorés au cours de la décennie écoulée : différents domaines de l'activité publique (de la Broise, 2012, Ollivier Yaniv, 2008), des métiers ou des groupes professionnels nés du tournant numérique (Galibert, 2015, Domenget, 2017), les interactions problématiques entre praticiens de la communication et chercheurs en SIC (Morillon, 2016). Ces travaux témoignent de la vitalité renouvelée des recherches qui prennent pour objet les pratiques professionnelles, les acteurs de l'information et de la communication, les évolutions des métiers dans le paysage global de la division sociale du travail info-communicationnel et les trajectoires des femmes et des hommes qui s'en saisissent. Notre propre contribution vise à identifier les modèles de pensée et d'action dominants qui contraignent les conceptions de la communication dans un système où la valeur se définit sur des critères de marché à partir de pratiques d'évaluation et de mesure issues du marketing et de la publicité. Les besoins de reconnaissance et de légitimation d'une profession dispersée et protéiforme conduisent à des dilemmes et des tensions difficiles à résoudre. Nous étudions ces tensions à partir des « figures professionnelles » projetées par les acteurs corporatifs et des actions menées pour produire des normes de métiers identifiables.

Dans la troisième section, nous ouvrons la réflexion sur une dynamique au cœur de la professionnalisation – celle de la mise en compétences généralisée de la communication – qui dépasse largement le seul domaine des communications organisationnelles, car elle est au cœur de la légitimation de la communication, et des habiletés et capacités qu'elle recouvre, comme critère de jugement et d'évaluation dans toutes les sphères de la vie. On assiste depuis quelques décennies à un vaste mouvement de convergence des acteurs économiques, institutionnels et étatiques, éducatifs autour des « démarches compétences », des « approches par compétences », des efforts de « traduction en compétences » qu'il s'agisse des fiches de poste, des annonces de recrutement, référentiels de métiers, des cursus de formation, ou plus largement des « besoins

[85] Ruellan, D. (2014), Le journalisme défendu. Modèles de l'action syndicale, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
[86] Gadéa, Ch. & Olivesi, S. (dir.) (2017), Professions et professionnels de la communication, Paris, Octares. Kaciaf, N. & Legavre, J-B. (2011) (dir.), Communication, organisation, changement : associer pour mieux comprendre. Communication interne et changement, Paris, L'Harmattan.

en compétences » dont tout citoyen aurait besoin pour évoluer dans le monde du 21ème siècle. Les « compétences numériques » associées à la maîtrise des TIC et des usages du web (au sens large) sont sans doute celles qui sont les plus souvent attendues – tant par les étudiants que par les employeurs – qui, sans bien savoir ce qu'elles recouvrent, espèrent qu'elles seront le sésame de la « société de la communication » version 21ème siècle (Bouillon, 2015)[87]. Une attention accrue est portée aux « compétences de communication » dans les cursus de formation. Ces « compétences » sont parfois qualifiées de « transversales » - indiquant par là le fait qu'elles seraient requises dans tous les métiers et domaines d'activité sociale. Elles sont associées aux « *soft skills* » : sous cet ensemble aux contours flous il est question de « compétences sociales », « relationnelles », de « capacité à travailler en équipe », à « coopérer », etc. généralement regroupées sous la catégorie de « savoir-être ».

Il y a intérêt certain à mettre à jour les états des lieux qui ont pu être dressés à différentes périodes quant aux compétences sur lesquelles les acteurs de la communication, mais aussi les enseignants et chercheurs en SIC tentent de s'accorder comme étant des descripteurs ou des marqueurs propres aux métiers de la communication (Walter, Michel). Un certain nombre de travaux, notamment dans le cadre du Resiproc, s'y attellent (Stenger, Coutant, Domenget, Larroche) pour spécifier et caractériser les évolutions de métiers et d'activités qui ont été bouleversées par l'usage massif des TIC.

Une partie des pratiques de communication a été étudiée à partir des productions sémio-discursives, des récits (d'Almeida), des écrits (Delcambre, de La Broise), des documents (Guyot), des productions filmiques (Heller), des chartes ou autres produits de la communication publique, institutionnelle, *corporate* (Bessières, Huet, Le Moënne, Loneux,) ou à partir des dispositifs info-communicationnels et des systèmes d'information (Bazet, Bouillon, Comtet, Durampart, Lépine, Mayère, Zacklad, etc.). À chacune de ces activités peuvent être associées des expertises, des « compétences » identifiables aux niveaux stratégique, fonctionnel, opérationnel. Elles sont mentionnées ou soulignées sans toutefois être centralement abordées dans ces recherches. Comme signalé dans le chapitre introductif, les communications de/au travail au prisme des ajustements conversationnels et des textes qui performent l'action et constituent l'organisation, sont au centre des travaux du courant de la CCO (Cooren, Grosjean). Ces derniers interrogent cependant peu les « compétences » spécifiques mises en œuvre dans les interactions.

[87] Bouillon JL., (2015), « Technologies numériques d'information et de communication et rationalisations organisationnelles : les 'compétences numériques' face à la modélisation », Les Enjeux de l'Information et de la Communication, n°16/1, 2015, p. 89 à 103, consulté le mercredi 1 août 2018, [en ligne] URL : http://lesenjeux.u-grenoble3.fr/2015/06-Bouillon/index.html.

Pour notre part, nous avançons qu'il est nécessaire de saisir l'insinuation de la *logique compétence* – cette expression suppose des procès sociaux qui doivent être définis – dans l'intimité des interactions communicatives de et au travail y compris à un niveau infralangagier difficilement observable. En effet, l'agir individuel et collectif, l'engagement au travail, l'adhésion aux propositions matérielles et idéelles, la participation aux projets des organisations, sont au cœur de l'ingénierie sociale et symbolique qu'opèrent les activités et acteurs de la communication.

Il y a donc un chantier de recherche qui reste à documenter en SIC. C'est pourquoi nous proposons de questionner dans un dernier chapitre programmatique le rôle des compétences communicationnelles peu visibles, mal reconnues, mais implicitement exigées dans les fonctions de management et plus largement dans les métiers où la relation une composante centrale. Dans une perspective critique, nous soulevons les enjeux d'un enrôlement des capacités communicatives au profit d'une normalisation des modalités de la collaboration au travail. Mais pour aller au-delà des constats, nous souhaitons ouvrir des pistes pour accompagner méthodologiquement une praxéologie communicationnelle professionnalisée.

La notion de praxéologie communicationnelle réfère dans notre propos à la conception proposée par Louis Quéré (1991)[88] ; elle *« (…) conduit à traiter l'objectivité d'un monde commun, la subjectivité des membres d'une collectivité et la socialité des conduites, des faits et des événements comme des émergences interactionnelles, à les rapporter à une réalisation sociale, impliquant des opérations de constitution, une activité organisante concertée et un « milieu » d'intersubjectivité. »* (Quéré, 1991 : 19). Elle implique de penser la communication dans ses dimensions pratiques, concrètes, reliée à l'action et dans ses dimensions expressives et significatives dans et à partir de l'interaction.

Cette démarche nous conduira à préciser dans le dernier chapitre les dimensions axiologique, théorique et méthodologique pour aborder les compétences communicationnelles dans nos perspectives de recherche ; dans une direction qui permettrait de prendre en compte des capacités qui sont au fondement du lien social et de la structuration de l'agir collectif sans chercher à les modéliser ou à les instrumentaliser.

[88] Quéré L. (1991), D'un modèle épistémologique de la communication à un modèle praxéologique. *Réseaux*, volume 9, n°46-47, p. 69-90.

SECTION 1 –DYNAMIQUES ET DISPOSITIFS DE NORMALISATION DES COMMUNICATIONS ORGANISATIONNELLES

PLAN DE LA SECTION 1

Chapitre 1 - TIC et processus de rationalisation – standardisation des activités info-communicationnelles

1. L'injonction collaborative et les logiques sociales de la rationalisation
2. Le système d'information : un déplacement des logiques de rationalisation et standardisation vers les activités intellectuelles
3. La portée normalisatrice des intranets dans une approche communicationnelle

Chapitre 2 - Les dispositifs au cœur de la normalisation gestionnaire et managériale

1. Valeurs et normes du nouveau management public
2. La participation des cadres au nouveau management public
3. Management et changement : l'invention du « manager virtuel »

Chapitre 3 – Reconnaissance, valuation et évaluation

1. La reconnaissance en communications organisationnelles
2. Les attentes de reconnaissance des cadres de santé : des obstacles de dyschronies
3. L'entretien professionnel : entre évaluation et négociation valorielle

INTRODUCTION

La section 1 rend compte des dynamiques d'évolutions des pratiques professionnelles de la communication organisationnelle et managériale que nous avons mises en évidence dans les recherches menées auprès de salariés et de cadres opérationnels et de proximité. Nous nous appuyons sur les travaux de la période 2000-2012 pendant laquelle nous avons développé et poursuivi les recherches engagées sur de déploiement des TIC (les *groupware*, les intranets en particulier) et sur les enjeux de la collaboration médiatisée par des dispositifs techniques et managériaux. Cette section est structurée en trois chapitres.

Dans le premier chapitre, nous montrons que la capacité d'agir et d'interagir des acteurs confrontés à l'introduction de techniques qui outillent et médiatisent les échanges peut être contrainte ou habilitée en fonction des contextes et des conditions de déploiement des TIC et des projets managériaux dans lesquels ils s'insèrent. La tendance dominante observée est celle d'une rationalisation du travail intellectuel qui s'étend aux communications informelles. Les normalisations opérées à partir de et avec les dispositifs techniques concernent les langages, les écritures, les interactions, les relations de travail. Un projet de recherche sur les intranets a été l'occasion de formaliser un cadre d'analyse et d'affiner notre approche communicationnelle des organisations.

Le second chapitre s'appuie sur des travaux qui s'intéressent aux changements de valeurs et de normes d'action imposés par l'introduction du Nouveau Management Public (NMP) dans les administrations publiques. La « modernisation » des fonctionnements, poussée par l'enchaînement des réformes se traduit en « gestionnarisation » et « managérialisation ». Les cadres du secteur public sont amenés à trouver un positionnement de « manager » (et parfois de e-manager). Nous montrons que s'ils se conforment à des normes issues de la sphère économique marchande, les cadres se réfèrent à des valeurs de service public qui ont pu servir d'appui à une interprétation du NMP compatible avec leur cadre de valuation.

Le troisième chapitre revient sur un programme de recherche développé sur la période 2006 -12 au sein du laboratoire Elico (EA 4147, Lyon) sur la reconnaissance au travail, prolongé avec Marie-France Peyrelong par une recherche soutenue par l'Enssib sur les entretiens professionnels. Les attentes de reconnaissance sont susceptibles d'être instrumentalisées dans des communications où s'exerce une compétence relationnelle. Elle a pour conséquence d'affaiblir la conflictualité. Cependant les procédures d'évaluation (l'entretien professionnel) sont aussi partiellement détournées ou saisies comme des opportunités permettant d'ouvrir des moments dialogiques de négociation de valeurs.

CHAPITRE 1 - TIC ET PROCESSUS DE RATIONALISATION – STANDARDISATION DES ACTIVITES INFO-COMMUNICATIONNELLES

Il est d'usage de dresser le constat de la généralisation des usages des techniques d'information – communication dans les organisations des sociétés occidentales depuis les années 90. Manuel Castells (1998)[89] a été l'un des sociologues qui a proposé un vaste panorama descriptif de la « société en réseaux » liée à la montée en puissance d'internet (Proulx et Breton, 2002[i90] ; Proulx, 2004). S'il a anticipé à une échelle mondiale la généralisation des réseaux, tant du point de vue des équipements en TIC que des usages socioéconomiques de l'information et des connaissances, ce chercheur propose une interprétation optimiste de la « société de l'information » et de ce qu'il désigne comme le nouveau paradigme productif d'un capitalisme renouvelé : « l'informationnalisme » (Castells, 1998 : 243). Bernard Miège oppose une analyse critique, synthétisée dans son ouvrage *Contributions aux avancées de la connaissance en Information – Communication* (Miège, 2015 : 19-23) à l'égard des discours ou des travaux qui, entretenant l'illusion de ruptures (voire de révolutions) essentiellement technocentrées, tendent à créer les conditions d'acceptation de changements en réalité socialement construits, voulus et parfois imposés par des acteurs économiques et politiques qu'il convient d'identifier. Les travaux que nous avons menés sur les TIC au sein du Gresec dans cette filiation portent sur les enjeux de médiatisation dans le domaine des communications organisationnelles : la médiatisation est abordée comme le processus par lequel des dispositifs info-communicationnels s'interposent dans l'interaction en constituant un cadre sociotechnique structurant pour les relations de travail et les échanges professionnels qu'il tend à normaliser et à standardiser.

1. L'INJONCTION COLLABORATIVE ET LES LOGIQUES SOCIALES DE LA RATIONALISATION

Les années 90 voient aboutir les recherches amorcées dans les années 60 à 80 dans le domaine des technologies. Des matériels et des applications informatiques se concrétisent dans des offres aux coûts accessibles et dont les promesses rencontrent un certain succès. Cette période de déploiement technologique autour du traitement de l'information et les réseaux de communication, soutenu par les investissements publics en Europe, concorde avec une étape de

[89] Castells, M. (1998), *La société en réseaux*, Tome 1 -L'ère de l'information ; puis (1999) Tome 2 – Le pouvoir de l'identité ; Tome 3 – Fin de millénaire, Paris, Fayard. Trilogie complétée en 2013 par l'ouvrage *Communication et pouvoir*, Paris, Éditions de la maison des sciences de l'homme.
[90] Proulx, S. t Breton, S. [2002] (2012), *L'explosion de la communication à l'aube du 21ème siècle*, Paris, La Découverte.

développement des Sciences de l'information et de la communication. La revue *Réseaux* créée par Patrice Flichy et Paul Beaud au Centre National d'Études des Télécommunications (CNET) témoigne de cet intérêt des SIC pour les enjeux que portent ces technologies. Plus largement, les TIC se constituent comme une thématique centrale de l'analyse des évolutions de la société française par la discipline à partir des années 1990.

Parmi les différentes recherches caractéristiques de cette période, notre thèse (Lépine, 2000) portant sur *les enjeux communicationnels et socio-organisationnels du déploiement de groupware en entreprise*, s'est inscrite dans la perspective d'analyse critique du Gresec. En se démarquant des approches fonctionnalistes et instrumentales des sciences de gestion et des recherches appliquées du CSCW[91], notre analyse s'est aussi différenciée des approches inspirées des sciences du langage et des analyses conversationnelles (Martin-Juchat, 1997) menées à un niveau microsociologique. Au niveau microsocial, les travaux de chercheuses et chercheurs réunis dans le collectif Langage et Travail, ou inspirés par ce courant qui analyse l'activité quotidienne de travail, ont permis d'éclairer l'importance des interactions, des conversations, des régulations d'ajustement produites dans les échanges au travail.

Les questions concernant la médiatisation technique des échanges, par des dispositifs de messagerie électronique ou des applications de travail de groupe (*groupware*), se posaient à différentes échelles. La dimension organisationnelle de la coopération traitée en sociologie (Zarifian, 1996)[92] fait partie des questionnements contemporains qui demeurent importants pour les chercheurs et praticiens en communications organisationnelles (cf. l'appel à contributions pour le N° 55 de la revue Communication & Organisation sur « les organisations collaboratives ») et au croisement d'autres champs disciplinaires, telles la gestion ou l'informatique (Zacklad, 2015)[93].

---

[91] *Computer Supported Cooperative Work*. L'expression est forgée au milieu les années 1980 au MIT par Irene Greif et Paul Cashman pour créer une dynamique de recherches interdisciplinaires (informatique, microélectronique, sciences de gestion et théories des organisations, psychologie, recherches en systèmes d'information) autour des outils de travail de groupe (agenda partagé, vidéoconférence, applications de partages de documents, etc.). Groupware et CSCW sont jugés équivalent dans la littérature anglo-saxonne des années 1980-90. Les travaux de Wanda Orlikowski, inspirés de la théorie de la structuration de Giddens, ont contribué à dépasser les approches purement technicistes pour la mise en œuvre des groupware en prenant en compte les logiques socio-organisationnelles, culturelles et communicationnelles structurant les pratiques de travail. Voir notamment Orikowski, W. (1992). *"Learning from Notes: organizational issues in groupware implementation"*. *Proceedings of CSCW*. CSCW. Toronto, Ontario, Canada: ACM. p. 362–369.

[92] Zarifian, Ph. (1996*), Travail et communication. Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*, Paris, PUF.

[93] Zacklad, M., (2015). « Régimes de coopération dans les comportements collectifs médiatisés », in S. P. Alemanno (dir.*), Communication organisationnelle, management et numérique*, Paris, L'Harmattan.

Pour ce qui concerne nos travaux, l'ancrage théorique de notre recherche doctorale a puisé ses sources dans des perspectives macrosociales inspirées par la sociologie du travail (Craipeau, Durand, Faguet Picq, Linhart, Mispelblom-Beyer) cherchant à relier les phénomènes d'engouement idéologique pour la promesse d'une organisation collaborative et le déploiement des techniques de *groupware* en lien avec des tendances sociétales structurantes et de plus long terme. En SIC, les analyses critiques des discours managériaux accompagnant les transformations des organisations ont constitué le cadrage théorique de départ (Floris, 1996).

Dans cette thèse nous avons avancé l'idée d'une visée organisationnelle et structurante du *groupware* et étudié la recomposition ses lignes de force entre acteurs à l'occasion de la mise en place d'un dispositif technique de collaboration. Nous avons cherché à montrer que les dispositifs techniques portaient l'empreinte de processus sociétaux structurants. L'hypothèse était que les outils de travail collaboratif tels que le *groupware* s'inscrivaient dans une tendance sociétale de rationalisation affectant le travail intellectuel. Ce travail intellectuel qui repose en grande partie sur l'accès, le traitement et la production diffusion d'informations et de connaissances ; et s'insère dans des processus collectifs d'échanges, d'interactions et des stratégies de communication, justifiait une approche info-communicationnelle aux niveaux méso et macro.

Nous nous sommes, à cette période, située dans le paradigme marxiste de la coopération « comme forme particulière de la production capitaliste » (Marx, 1867/1982)[94]. Nous avons montré que le projet de déploiement de *groupware* dans les entreprises ainsi que les discours de légitimation et d'accompagnent de ces logiciels spécialisés étaient porteurs d'une *injonction collaborative* faite aux organisations et aux salariés. La collaboration – comme promesse – apparaît consubstantielle à la production de la valeur ajoutée et à la rentabilité des entreprises.

Ces discours étudiés dans un corpus de la presse professionnelle destinée aux dirigeants et aux directeurs informatiques, initialement issus des travaux académiques du MIT, ont été largement repris, diffusés par des cabinets de consultants et formateurs des secteurs de la conception de solutions techniques, des sociétés de services informatiques, tous intéressés au développement de ce nouveau marché très rémunérateur. La mise en demeure des entreprises à entrer dans une « ère nouvelle » de la coopération intrafirme, euphémisée en tant qu'impératif et enjolivée par les promesses d'ouverture et de progrès sociotechniques de la société « en réseaux », a constitué un objet d'analyse communicationnel et symbolique appréhendé à un niveau macrosocial comme une idéologie.

---

[94] Marx, K. (1982 pour la traduction française), *Le capital*, Moscou, éditions du Progrès.

En reprenant le projet bourdieusien d'*« une sociologie de la perception du monde social, c'est-à-dire une sociologie de la construction des visions du monde qui contribuent elles-mêmes à la construction de ce monde »* (Bourdieu, 1987 : 155), nous avons cherché à dévoiler les formes de pouvoir social et symbolique qui se traduisaient concrètement à un niveau méso de l'organisation. Notamment nous avons montré que cette vision de la collaboration associée aux fonctionnalités d'usage du *groupware* débouchait sur une maîtrise accrue des ressources cognitives contrôlées par certains agents et sur l'imposition de normes langagières et communicationnelles dépossédant d'autres agents de leur manière de faire et de dire et d'interagir habituelles.

Le travail de terrain a été mené selon une démarche qualitative assez classique : interviews longues dans les entreprises, accompagnées de visites sur site et de démonstrations sur le poste de travail. En dépit de l'orientation bourdieusienne du cadre général, postulant que les travailleurs sont « agis » par les représentations et les logiques sociales dans lesquelles ils sont insérés, nous avions la conviction que le chercheur qui se met avec honnêteté dans une posture d'écoute rencontre, chez ses informateurs, une réelle capacité d'interprétation et de réflexivité. Et le recueil et l'analyse des discours ont, en effet, permis de nuancer, affiner, réajuster les hypothèses sociodéterministes de départ. Ce travail empirique a aussi forgé une conviction : celle de l'utilité pour la robustesse et la finesse des résultats d'une implication du chercheur dans une démarche d'interaction et de compréhension « aux côtés » et avec les personnes qui lui livrent – sous certaines conditions – non seulement des informations, mais aussi des clefs d'interprétation.

Sans aller vers une empirie totalement contingente et relativiste dépourvue de cadre d'analyse nous avons adopté pour la suite de nos recherches une posture d'ouverture à une phénoménologie adossée aux perceptions et aux interprétations permettant de restituer les significations sociales dans des contextes organisationnels localisés, sans idéologisme surplombant ni naïveté empirique.

2. LE SYSTEME D'INFORMATION : UN DEPLACEMENT DES LOGIQUES DE RATIONALISATION ET STANDARDISATION VERS LES ACTIVITES INTELLECTUELLES

Notre recherche doctorale (Lépine, 2000) confortait l'hypothèse d'une rationalisation des processus de travail intellectuel dans le prolongement de celle des processus industriels et productifs. Dans une perspective critique, nous avions fait le choix d'orienter notre enquête vers l'identification des enjeux et des ressorts qui favorisent le déploiement de dispositifs

d'information – communication dits collaboratifs plutôt que d'adopter une approche de type sociotechnique portant sur les raisons éventuelles de succès ou d'insuccès des systèmes de *groupware*. Les études portant sur le système d'information des organisations et les Tics dans les années 80-90 étaient plus fréquentes en sciences de gestion ou en informatique et s'inscrivaient dans les cadres épistémologiques de la cybernétique systémique, du connexionnisme et du cognitivisme.

Les Sciences de l'information et de la communication se sont saisies des objets et problématiques soulevées par les Tics en s'inspirant des apports de la sociologie des usages, des travaux anglo-saxons sur les interactions hommes-machine et des éclairages de l'interactionnisme. Les chercheurs s'intéressaient aux interactions langagières et discursives médiatisées par les techniques développées pour faciliter les échanges d'information et la prise de décision, ainsi qu'aux inter-relations, actions et activités « situées » au plus près du travail et de son équipement.

Cette focale posée à un niveau micro, malgré l'avantage d'une analyse fine et empiriquement ancrée dans l'observation et l'analyse des phénomènes langagiers et interactionnels au sein des collectifs de travail, laissait le chercheur en partie démuni pour saisir les enjeux plus larges auxquels prenaient part les dispositifs sociotechniques. En particulier la portée organisante de ce que nous avons nommé le « projet *groupware* », inscrit dans des logiques socio-économiques et idéologiques de production et de captation de la valeur issue de la coopération des travailleurs, nous paraissait devoir être spécifiquement analysée. Le travail de terrain a mis en évidence des situations différenciées selon les environnements et les configurations des trois entreprises étudiées (une *start up* en conseil et ingénierie informatique, un cabinet d'audit de dimension internationale et une entreprise industrielle de sidérurgie).

L'hypothèse de la rationalisation du travail intellectuel par la standardisation des procédures vérifiée sur deux des terrains d'enquête a été nuancée et reformulée pour la *start up*. Nous avions constaté empiriquement l'importance de la contribution du système info-communicationnel, développé de façon itérative et expérimentale, à des phénomènes d'émergence ou de consolidation organisationnelle. Le rapprochement fait avec les travaux de W.J. Orlikowski et J.D. Hofman (1997) considérant l'opportunité d'un *« modèle du changement basé sur l'improvisation »* nous avait permis de prendre en compte les innovations organisationnelles, les arrangements et réajustements successifs ou encore les régulations sociales et relationnelles qui se réalisaient par le truchement des activités informationnelles et intellectuelles, indissociables des processus de production et du produit du travail lui-même (Lépine, 2000 : 414). Cette référence intuitive à l'improvisation et à la capacité créatrice et

organisatrice des communications – très fugace dans notre thèse – a pris une place importante dans notre réflexion actuelle en lien avec les recherches initiées par Fabienne Martin Juchat dans une approche socio-anthropologique de la communication (Martin-Juchat ; 2005, Galinon-Mélénec & Martin-Juchat, 2007 ; Ménissier & Martin-Juchat, 2017). Nous y reviendrons dans la partie programmatique de ce mémoire.

En 2000 nous insistions sur les limites et les formes d'empêchement qui prédominaient sur les formes d'appropriation créatrice observées dans la *start up,* considérée comme un « laboratoire » peu représentatif du fonctionnement des grandes organisations professionnelles plus anciennes, plus structurées dont le modèle était dominant.

De fait, dans l'entreprise industrielle et sidérurgique, la recherche mettait l'accent sur le rôle intégrateur et normatif de la refonte du système d'information dans le contexte de réorganisation internationale du groupe. Au-delà des enjeux d'efficience organisationnelle et de décloisonnement transversal invoqué pour justifier les restructurations industrielles, la recherche montrait l'importance de l'enjeu de normalisation symbolique et communicationnelle qui sous-tendait la standardisation des outils informationnels. En généralisant l'usage des dispositifs de médiatisation des échanges au travail (messagerie, *groupware*, forums, etc.) les organisations ont progressivement (et parfois brutalement) déplacé vers les activités supports et de services le principe de standardisation-normalisation opéré sur l'outil de production selon les principes tayloriens de l'organisation scientifique du travail.

Cet enjeu de normalisation renvoie aux travaux sociologiques de la fin des années 90 mettant en lumière les logiques et les conséquences des démarches qualité (Courpasson, 1996 ; Garel et Terssac, 1998 ; Mispelblom, 1999 ; Segrestin, 1996) qui impliquent une explicitation, une formalisation, une codification des procédures et des activités. La description et l'encadrement des activités saisies dans les démarches qualité génèrent un travail d'écriture normative et prescriptive qui recouvre voire écrase par le codage en langage informatique les « parlers ordinaires » et les catégories issues des métiers des travailleurs. David Courpasson résume le *« vaste processus managérial de normalisation implicite des relations d'échanges intra-organisationnels »* (1996 : 240)[95] autour de trois normalisations : la notion de compétence comme modèle central de management des hommes ; la relation de coopération et la notion de projet comme modèle central de management des activités ; la relation commerciale dominée par le modèle du marketing.

[95] Courpasson, D. (1996). « Les normalisations managériales entre l'individu et le modèle professionnel », *Revue d'Économie Industrielle*, n°75, 1er trimestre, p .239-256.

Avec une perspective en SIC nous avons montré que ces normalisations accompagnées par et incluses dans les dispositifs de *groupware* concernaient centralement les échanges de /au travail, les formes de l'expression et les langages de métier. Nos travaux ont montré le rôle des TIC dans l'accompagnement et d'amplification de ce mouvement de redéfinition des normes managériales, gestionnaires et commerciales dans les entreprises privées et ultérieurement dans le secteur public.

Dans le troisième cas étudié (un cabinet d'audit financier très connu), la rationalisation du travail intellectuel et informationnel s'est révélée être doublée par une intensification de l'activité des travailleurs, nommés consultants, et par une densification du travail à haute valeur ajoutée. L'usage des Tics servait dans cette entreprise de services le dessein d'une productivité accrue du travail intellectuel en accélérant des étapes autrefois coûteuses en temps, comme la recherche, le partage ou le transfert d'informations (notamment dans le contexte d'une activité de conseil mondialisée). Ces gains de productivité étaient aussi réalisés par l'occupation d'un temps non compté dans le coût de production, car pris sur le temps de vie privée grâce aux possibilités de travail asynchrone et à distance offertes par les TIC. La valeur ajoutée recherchée et obtenue grâce à cette intensification et à la rationalisation cognitive encadrée par les procédures communes de travail (plus qu'au travail collaboratif lui-même) se trouvait être largement captée par une structure actionnariale sans redistribution autre que symbolique aux consultants « juniors ». Les plus jeunes acceptaient une forme d'exploitation en échange d'une expérience monnayable dans leur carrière future, mais aussi en raison de l'attrait des valeurs libérales d'ouverture, de transparence, de partage des connaissances, d'aplatissement des lignes hiérarchiques, d'optimisation décisionnelle, de collaboration, de mise en réseau, etc.

Notre méthode cherchait à articuler les enjeux macro (socio-économiques et idéologiques) avec les conséquences en termes de rationalisation et d'économie informationnelle et relationnelle à un niveau méso de l'organisation, et à un niveau micro, les inférences vécues dans les interactions professionnelles de l'activité quotidienne. Plus profondément les normalisations portant sur les langages et les interactions généraient des sentiments de délégitimation pour les salariés au bas de l'échelle. Pourtant certaines assistantes ou secrétaires jouaient intuitivement des TIC d'un côté et de la parole directe de l'autre en mobilisaient de véritables compétences communicationnelles dans leurs usages de la messagerie et de compétences relationnelles avec les consultants et les clients. Les habiletés étaient vécues comme définitoires de leur identité professionnelle, ainsi qu'en témoignent ces *verbatim* : *« On a un métier de service, et le contact est et doit rester important. Le mail c'est bien pour l'information, mais cela ne favorise pas la communication avec les gens » ; « Il y a des choses que je ne ferais pas par e-mail, c'est trop*

impersonnel, froid, c'est fait et on n'y touche plus. Tandis que dans le devenir du verbe on écoute, on rebondit, on reprend, il y a plus de richesse ». (Lépine, 2002 :266 - 273).

Déjà présentes dans ces travaux anciens, les questions relatives aux compétences communicationnelles et à leur importance dans l'autodéfinition des identités professionnelles n'ont pas été approfondies dans ces premières recherches. Cette piste explorée dans des recherches menées ultérieurement à la thèse (Lépine, 2011 ; Lépine & Peyrelong, 2012 ; Lépine, Parent, 2013) fera l'objet d'un approfondissement dans la section 3 de ce mémoire.

Notre ambition doctorale était de proposer un cadre d'analyse intégrateur et une méthode de recherche propre à saisir l'articulation d'enjeux multidimensionnels des communications organisationnelles. La section suivante illustre, la réflexion théorique et méthodologique initiée avec Jean-Luc Bouillon, Michel Durampart et Brigitte Guyot (2005) pour une recherche sur la mise en place d'un système de gestion des documents, dont la réalisation empirique n'a pas pu aboutir. La problématique et le cadre méthodologique ont été ensuite formalisés (Lépine, 2005)[96] pour analyser le développement des intranets, en plein essor dans les entreprises dans les années 2000.

3. LA PORTEE NORMALISATRICE DES INTRANETS DANS UNE APPROCHE COMMUNICATIONNELLE

Au tournant du 21ème siècle, l'internet et les technologies du web ont supplanté les systèmes de messagerie et les logiciels de travail collaboratif ; l'intranet a remplacé en quelques années les outils développés dans les années 90. Pour étudier ces évolutions, l'opposition entre paradigme fonctionnaliste et paradigme interprétatif (Laramée & Vallée, 2001) [97] demandait encore à être dépassée. L'approche fonctionnaliste considère l'organisation comme un système dans lequel la communication assure l'interdépendance des éléments du système et joue un rôle de régulation et d'adaptation par rapport aux événements extérieurs. Dans cette vision déterministe centrée sur les « impacts » des TIC sur l'organisation, les individus sont considérés comme des « produits de l'environnement » (2001 :96). De l'autre côté, le paradigme interprétatif se concentre sur l'étude des significations, et *« la façon dont les individus donnent un sens à leur monde à travers leurs comportements communicationnels. (…). La perspective interprétative postule que le cœur des interprétations se situe dans les actions sociales »* (ibid. : 98). Des travaux

[96] Les éléments qui suivent sont notamment issus du texte (non publié) présenté en mars 2005 dans le cadre du séminaire doctoral Communication & médias de la faculté des sciences de la société de l'université de Genève.

[97] Laramée & Vallée (2001), *La recherche en communication éléments de méthodologie*, coll Communication organisationnelle ; Presses de l'Université du Québec, 2001

postérieurs[98] ont toutefois montré l'inefficacité heuristique de la dissociation des dimensions organisationnelle, technique et symbolique. Les mises en œuvre des intranets (ou d'autres techniques) obéissent à des principes généraux de structuration technique, mais aussi et surtout aux différents types de représentations associées à cet outil et au projet organisationnel qui l'accompagne (Vaast, 2001)[99].

Les théories produites dans des disciplines connexes ou bien celles qui tentent de rendre compte de l'innovation technologique nous semblaient inadéquates pour appréhender les enjeux proprement communicationnels des intranets. L'analyse systémique des sciences de gestion ou de management considère l'intranet comme un outil de l'efficience organisationnelle et de régulation des flux d'informations et de communication. Elle ne rend pas compte des significations associées à - et /ou portées par - ce dispositif. Les théories de la diffusion et celle des uses & *gratifications* se placent : l'une du point de vue des concepteurs ou des innovateurs, l'autre du point de vue des utilisateurs, sans articulation entre les deux. Benghozi (2002)[100] a proposé d'analyser les intranets à partir de six dimensions : technique, organisationnelle, psycho-ergonomique, sociologique, gestionnaire, économique. Cependant cet inventaire ignorait les dimensions politique et symbolique auxquelles les SIC s'intéressent.

Les choix qui président à l'adoption de tel outil ou fonctionnalité ne sont pas exempts de logiques de légitimation et de prescription portées par des groupes ou acteurs professionnels identifiables, extérieurs à l'organisation (consultants, SSII, etc.) ou internes (DSI, Direction Générale, Directions Opérationnelles). L'intranet est aussi un projet éditorial (Guyot, 2006)[101] et peut être analysé comme un média à travers l'étude formelle des informations, l'identification de leurs fonctions, les modalités de formalisation des documents (langage, significations, formes & normes) ; mais aussi l'analyse des contenus, des productions et des stratégies discursives et éditoriales. Cette approche requiert la complémentarité des méthodes documentaire et sémiologique.

Au plan méthodologique, l'un des enjeux du renouvellement des SHS confrontées aux TIC a porté depuis une quinzaine d'années (Brousseau & Moaty, 2003)[102] sur l'étude des traces et des usages

---

[98] Voir par exemple les différentes contributions dans le numéro 61 de février 2004 de *Sciences de la Société*, consacré aux progiciels de gestion (ERP).
[99] Vaast, E. « (2001). « Les Intranets, occasion de renforcement et de transformation des communautés de pratique : quatre études de cas », 10e conférence de l'AIMS, Montréal, 13-15 juin.
[100] Benghozi, P-J. (2002), « Intranet », *Almanach Numérique*, https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00281111/document
[101] Guyot, B. (2006). Journées Intracom 06 : Troisièmes rencontres internationales sur l'intranet et les TIC. *Documentaliste-Sciences de l'Information*, vol. 43, (2), 148-149. doi :10.3917/docsi.432.0148.
[102] Brousseau, E. & Moaty, F. (2003), « Perspectives de recherche sur les Tic en sciences sociales. Les passerelles d'Avignon. », *Sciences de la Société*, n°59-mai, p. 3-33.

numériques. Ce questionnement a pris une acuité encore plus grande avec le développement depuis les années 2010 du traitement des données massives (*big data*), au risque d'une focalisation des SIC sur les TIC (Miège, 2015). Nous avons donc cherché à articuler méthodiquement les hypothèses amenées par la problématique de mise en œuvre des intranets et les données les empiriques correspondantes.

La problématique générale était celle de la rationalisation et de l'encadrement accru du travail informationnel (Lépine, Bouillon, Durampart, Guyot, 2005) que nous avons étayée à partir de processus analysables aux niveaux macro, méso et micro :

- Une amplification des discours de légitimation et de leurs effets de réalité fondés sur des injonctions à communiquer, à partager, à collaborer au sein des organisations.
- Une rationalisation opérant une redistribution des forces entre acteurs professionnels (Directions des systèmes d'information, des finances, de la qualité, et du marketing) au détriment d'acteurs moins précocement impliqués dans le tournant technologique pris par la communication (Formation, Ressources Humaines, Communication).
- Une formalisation des conditions de production et d'échanges des connaissances et des informations dans les organisations. Avec l'hypothèse que cette formalisation s'effectue dans le sens d'une normalisation des langages, des documents et des processus informationnels.

L'intranet est appréhendé comme un dispositif composite, au sens foucaldien, révélateur d'évolutions sociales et de caractéristiques des organisations contemporaines (Durampart, 2007)[103]. En vue d'opérationnaliser ces hypothèses, nous avons élaboré un tableau synthétique des indicateurs observables empiriquement.

[103] Durampart, M. (2007), « Les TIC et la communication des organisations : un dispositif révélateur des émergences ambivalentes de nouvelles formes organisationnelles », *Communication & Organisation*, 31, (1), 10-10. https://www.cairn.info/revue-communication-et-organisation-2007-1-page-10.htm.

Hypothèse 1 Idéologie, discours de légitimation des tics et effets de réalité	Thématiques associant intranet et survie de l'entreprise (supports communication interne/externe) Injonctions à collaborer, à partager, travailler en équipe via la médiation technique (management & communication) Effets de réalité /historique des stratégies d'équipement et de déploiement TIC (Type de technologie choisie, fonctionnalités privilégiées) Processus organisationnels associés aux changements techniques Stratégies de recrutement ou d'évaluation (émergence de nouveaux métiers)
Hypothèse 2 Recomposition des lignes de force	Organigramme & structure de pouvoir / gestion intranet Budget et priorités accordées / grandes fonctions Centralisation vs décentralisation organisationnelle et éditoriale Décideurs / production des normes et des standards
Hypothèse 3 Formalisation- des productions d'informations et d'échanges des savoirs	Politique de contrôle des droits d'accès Formatage des processus informationnels (édition, consultation, transmission, archivage) Flux prédéterminés (workflow) Contenus contraignants / formes & langage Contraintes et normes intériorisées /usages
Hypothèse 4 Normalisation des langages, des documents, des processus informationnels	Abandon des langages indigènes, voire des langues nationales Glossaires, dictionnaires imposés dans les applications Degré de structuration des outils de travail coopératif Autonomie encadrée par la norme (ex. démarche qualité, TQM).

Le processus de généralisation des Tics et les recompositions organisationnelles et info-communicationnelles se déroulent à la faveur de contextes où des groupes d'acteurs parviennent à imposer des pratiques qui renforcent leur légitimité et celle de leur fonction ou augmentent leur crédibilité et leur capacité d'influence. Les rôles de chefs de projet, et de management de l'information ont été renforcés, car la maîtrise des techniques constitue une ressource d'expertise valorisable (au sens de l'analyse stratégique).

Nos recherches sur le déploiement des TIC ont mis en évidence des mouvements de transfert d'expertise, et des enjeux de liés à l'institutionnalisation renforcée de certaines fonctions. Il apparaît cependant que la professionnalisation de la fonction communication ne s'est pas appuyée principalement sur la maîtrise technique des processus info-communicationnels, ni même sur une expertise éditoriale ou de gestion des contenus, plutôt déléguée aux services opérationnels. Ce constat a conduit à approfondir le rôle des acteurs des communications managériales et de leurs pratiques de « gestion » communicationnelle outillée ou non par des TIC.

CHAPITRE 2 - LES DISPOSITIFS AU CŒUR DE LA NORMALISATION GESTIONNAIRE ET MANAGERIALE

Le déploiement des TIC a accompagné et prolongé les politiques publiques dites de modernisation, entamées dès les années 1980. Le traitement informatisé des données, l'informatisation des processus de gestion et d'administration et les réorganisations ont appelé des réformes impliquant le personnel d'encadrement des administrations publiques. Ils ont été appelés à relayer le projet de modernisation et à « implémenter » le changement. Dans ce contexte la communication est devenue une activité indispensable à la mise en mouvement des organisations bureaucratiques et à la propagation des formes symboliques qui leur correspondent. Nous suivons ici Christian Le Moënne (2003)[104] :

> *« L'organisation n'est pas un état, c'est un processus, c'est-à-dire un mouvement perpétuel de rupture par rapport aux formes existantes et de recomposition des normes, de reconfiguration des figures, des agencements provisoires et instables. (…) C'est (…) l'idée que les organisations sont des dispositifs symboliques orientées vers des buts, d'où la conclusion qui peut en être tirée du point de vue des sciences de l'information et de la communication, mais également du point de vue de la communication organisationnelle : la communication est le cœur du management organisationnel »* (Le Moënne, 2003 : 11).

Le projet du déploiement du Nouveau Management Public peut être compris ici comme une œuvre de désymbolisation - resymbolisation d'une forme institutionnelle en crise. Les personnels d'encadrement ou cadres, désignés *managers* en raison de cette mission de conduite du changement, ont été placés aux avant-postes des transformations attendues. C'est en raison de ce rôle central qui leur est dévolu dans ce projet que nous nous sommes intéressée à cette catégorie d'acteurs. Nous appuierons sur différentes recherches menées entre 2009 et 2016 pour montrer la montée en puissance de la part communicationnelle du travail des cadres dans la mise en œuvre du MNP dans les secteurs publics de l'hôpital et des bibliothèques.

1. VALEURS ET NORMES DU NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC

Les conditions d'une compétition concurrentielle accrue, de la mondialisation des marchés et de la financiarisation des économies ont d'abord poussé le secteur privé à rechercher des gains de productivité dans tous les processus organisationnels. Le développement et l'implantation de

[104] Le Moënne, Ch. (2003), « Questions et hypothèses sur les approches constructivistes et les recherches en communications organisationnelles », (p. 9-44) in *La Place du constructivisme pour l'étude des communications*. Centre d'étude et de recherche sur l'information et la communication (Ed). Actes du colloque de Béziers, Montpellier.

méthodes inspirées du système de production de Toyota formalisées aux États-Unis sous le terme de *Lean management* - une gestion « maigre » traquant toutes les formes de gaspillage de temps ou de matière – dans les années 1990[105] a fortement contribué à légitimer des politiques de rigueur et de restructuration dans le secteur industriel puis dans de nombreuses entreprises du secteur privé.

Parallèlement, dans la même période, les modes de gestion des services publics et particulièrement des administrations étatiques ont fait l'objet d'une sévère remise en cause. L'État-providence, protecteur et garant d'un accès pour tous les citoyens à l'éducation, à la santé, à la justice et à la sécurité, taxé d'obésité et d'inefficacité bureaucratique, a été appelé à se réformer profondément. Ce mouvement de réforme de l'État et de reconfiguration des missions de service public, important des principes et modalités de gestion du secteur privé a, en Europe, été engagé dès les années 1980 par Margaret Thatcher, Première ministre de Grande –Bretagne. Poussé par les recommandations des grandes institutions internationales (Bezes, 2015 : 319-320)[106], telles que le Fonds Monétaire International (FMI), l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE) ce mouvement a progressivement gagné la plupart des pays occidentaux dans les années 1990 : parmi d'autres pays, le Canada est cité dans un rapport du Sénat français[107] pour sa réforme de la fonction publique fédérale entamée en 1994 qui a permis un retour à un budget excédentaire en cinq ans grâce à une réduction de 17 milliards de $ Canadiens. Pour les sénateurs, l'exemple canadien est jugé *« très intéressant parce qu'il démontre que la recherche d'une plus grande efficacité de l'administration, grâce notamment au recours à des méthodes proches de celles du secteur privé, ne signifie pas l'adoption d'une conception politique ultralibérale rejetant l'État »* (Sénat, 2001 : en ligne).

La volonté de présenter le Nouveau Management Public comme une réflexion sans idéologie et comme un ensemble de préconisations, d'outils et de pratiques au service d'une plus grande efficacité au profit des administrés tient aussi à la longue trajectoire politique de cette réforme en France – là où d'autres pays ont opté pour des mesures plus rapides et radicales.

---

[105] Womack, J. P. Jones, D. T. & Roos, D. (1990), *The Machine That Changed The World: How Lean Production Revolutionized the Global Car Wars*, London : S. &. Schuster.
[106] Bezes, Ph. (2015), « Le New Public Management », dans Dir. Cohen, A., Lacroix, B. Riutort. Ph, *Nouveau manuel de science politique*, Paris : La Découverte
[107] Rapport d'information n° 348 (2000-2001) de M. Gérard BRAUN, fait au nom de la commission des finances, déposé le 31 mai 2001 : http://www.senat.fr/rap/r00-348/r00-3481.html ; page consultée le 18 sept 2018. Ce rapport cite les nombreuses initiatives de réformes des pays du Nord de l'Europe engagées dès la fin des années 1980 (Finlande, Pays-Bas, Danemark, Suède) mais aussi outre Atlantique, au Canada, États-Unis, Nouvelle Zélande. Il conclut qu'au-delà des points de vue partisans, la nécessité des réformes s'est imposée partout de façon globalement consensuelle.

En France, l'impulsion est donnée par un Premier ministre de gauche – Michel Rocard – qui promeut le renouveau du service public dans une circulaire du 23 février 1989 autour de quatre axes (Chevallier, 2009)[108] :

- une politique de relations de travail rénovée ;
- une politique de développement des responsabilités ;
- un devoir d'évaluation des politiques publiques ;
- une politique d'accueil et de services à l'égard des usagers.

Se sont ensuite succédés, en vingt ans, entre le premier gouvernement de Michel Rocard (mai 1888) et le gouvernement de François Fillon à la fin 2008, pas moins de quatorze gouvernements et onze ministres en charge de la réforme de l'État. Dans cet intervalle de très nombreuses structures dédiées, mais aussi missions temporaires et expertises ont été mandatées pour se saisir de démarches d'audit puis de mise en œuvre de la préconisation des experts. La LOLF, loi organique relative aux lois de finances, du 1er août 2001 est souvent retenue comme une étape significative dans l'avancée opérationnelle de la nouvelle gestion publique. Il s'agit de passer d'un budget de moyens à un budget de résultats en confiant aux gestionnaires une plus grande autonomie appuyée sur un ensemble d'outils de pilotage de gestion budgétaire et comptable, de mesure et de *reporting.* La justification est présentée sur le site du ministère de l'Éducation nationale et de l'enseignement supérieur[109] :

> *« Puissant levier de réforme de l'État, la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) enclenche un processus de transformation radicale des règles budgétaires et comptables de l'État - qui n'avaient pas évolué depuis plus de 40 ans. L'ambition de cette loi est de réformer la gestion de l'État tout entière, c'est-à-dire la façon dont l'argent public est utilisé par chaque ministère. Cette réforme vise à instaurer une gestion plus démocratique et plus efficace des dépenses publiques. (…)*
>
> *Pour une politique donnée, l'État se fixe des objectifs précis à atteindre, avec des moyens alloués pour atteindre ces objectifs. La "performance" des services est ainsi mesurée de façon plus concrète : une politique publique est d'autant plus performante que les objectifs sont atteints ou approchés grâce aux moyens alloués. Une vraie culture de la performance s'est instaurée au sein de l'administration. »* (MESR : en ligne)

Politologue spécialiste de la réforme de l'État, Philippe Bezes (2012 :16-37)[110] a reconstitué la généalogie et la diffusion en France du NMP en remontant aux années1970. En particulier, il met

---

[108] Chevallier, G. (2009), Éléments *de management public - Le management public par la qualité*, ¨Paris, Afnor Éditions. Gilles Chevallier est Contrôleur général des armées, Enseignant et consultant en management public, et se présente comme spécialiste en qualité du service public.
[109] http://www.education.gouv.fr/cid31/la-lolf-qu-est-ce-que-c-est.html ; page consultée le 18 sept 2018.
[110] Bezes, Ph. (2012), « État, experts et savoirs néo-managériaux. Les producteurs et diffuseurs du New Public Management en France depuis les années 1970 », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2012/3

l'accent sur le fait que les porteurs des savoirs et percepts du NMP, qu'il qualifie de « néo-managériaux », ainsi que les périodes et contextes politiques dans lesquels ils les ont défendus ou promus, ont été changeants et se sont inscrits dans des usages et pratiques différenciés selon les organisations avec leurs logiques propres. La démarche éclaire la trajectoire non linéaire d'un mouvement de diffusion et d'un travail de légitimation complexe, qui est tantôt rangé du côté de l'idéologie – et des formes néo-libérales du capitalisme avancé ; tantôt du côté des pratiques et des outils de gestion consolidés autour d'une doctrine ; tantôt du côté académique et disciplinaire – le management public tentant, non sans difficultés, de se constituer comme champ de connaissance et d'enseignement (Chanut et al., 2014)[111].

La première génération des promoteurs du management public formée aux États-Unis a obtenu la création de centres de formation professionnelle pour insuffler en France les méthodes modernes observées outre-Atlantique, sans rencontrer au départ d'adhésion politique forte ou d'implication directe de la haute administration (Bezes, 2012). Le Centre de formation Supérieur au Management est ouvert en 1971 en marge des grandes écoles qui garantissent la formation initiale de l'élite administrative française. Il se propose de former « des managers du changement » dont le profil sera celui *« d'entrepreneur-homme d'État, comprenant l'évolution sociologico-politique de l'environnement et du rôle de son organisation dans cet environnement – architecte des systèmes (structure-planning-information) ne se limitant pas aux seules fonctions de 'leader', d'administrateur et de planificateur »* (CIEM : en ligne)[112].

Les administrateurs et universitaires de cette génération, qui produira le premier corps doctrinal du management public dans les années 1980, se heurtent cependant à la concurrence des juristes qui ont une position dominante dans la formation classique des hauts fonctionnaires. Le savoir managérial demeure un savoir « subordonné », relégué à la seule formation continue et selon le politologue, *« dans une configuration politique et administrative qui ne favorise pas leur diffusion »* (2012 : 23). Tandis que la droite française regarde avec intérêt les politiques publiques néo-libérales se mettre en place en Grande-Bretagne et aux États-Unis, la gauche gouvernementale de 1981 à 1988 va plutôt tourner son regard vers les démarches participatives et les « cercles de qualité » dont certains grands cabinets de conseil ont

---

(n° 193), p. 16-37. Disponible en ligne : http://www.cairn.info/revue-actes-de-la-recherche-en-sciencessociales-2012-3-page-16.htm

[111] Chanut, V., Lallemand, A.S., Peng, H., Rival, M., Rochette, C. (2014), « Le management public en idées : un champ en construction ? », Actes du 3ème colloque Airmap 20-21 mai 2014, Aix-en-Provence. Consultable sur le site de l'Association Internationale de Recherche en Management Public : http://www.airmap.fr/index.php/publications-2/actes-des-colloques/aix-en-provence-2014

[112] Extrait du projet de Centre Inter-Écoles de Management (CIEM) du 9/07/71 figurant en illustration p6 de l'article de Bezes cité supra (2012).

rapidement vu l'intérêt pour le développement de leur activité. Ils font écho aux valeurs de qualité de service rendu au public et de mobilisation collective des agents. Par ailleurs, dans le contexte du tournant de rigueur, pris dès 1982, pour les comptes publics, le management public est avancé comme une alternative aux coupes budgétaires. Une meilleure gestion étayée par des instruments de mesure et d'évaluation de l'efficacité des politiques, améliorées de manière incrémentale, permettrait de se soustraire à des décisions de contraintes financières indifférenciées et brutales.

La période qui succède dans les années 1990 – avec la seconde cohabitation d'un Président de gauche en fin de mandat et d'un Premier ministre de droite (gouvernement d'Édouard Balladur, 1993-1995) puis le rétablissement durable aux affaires publiques d'une droite française libérale (Présidence de jacques Chirac 1995-2007 puis de Nicolas Sarkozy 2007-2012) – va marquer l'évolution d'un management public peu structuré, promu par un groupe d'experts et d'universitaires restreint et quasi « militant » dans les années 1980. Il est assimilé dans les hautes sphères décisionnelles à une *« doctrine globale, portée par une nouvelle génération de hauts fonctionnaires, intégrant sur un mode cohérent des techniques, largement inspirées du New Public Management »* anglo-saxon (2012 : 13) qui trouvera son apogée dans la LOLF de 2001.

Des programmes pluriannuels de modernisation (PPM) se succèdent accompagnés entre 2005 et 2007 de quelque cent cinquante « audits de modernisation » qui déboucheront à l'été 2007 sur le programme de Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) devenant en 2012, avec l'alternance, la MAP (modernisation de l'action publique). Les cabinets privés d'audit et de conseil sont en première ligne pour apporter un « coup d'accélérateur décisif » aux réformes de modernisation, ainsi, selon Gilles Chevallier, contrôleur général des armées et spécialiste du management public (Chevallier, 2009 : 36) 25 millions d'euros (HT) auraient été budgétés pour les interventions des cabinets Ernst&Young, Mc Kinsey, Accenture Cap Gemini et Boston Consulting Group avec pour feuille de route le déploiement de 336 mesures opérationnelles.

Ce rappel des conditions historico-politiques du NMP permet d'identifier les acteurs impliqués à des titres divers ainsi que les temporalités dans lesquelles s'inscrivent la construction des savoirs ou d'un corps doctrinaire et la diffusion des méthodes et des instruments de cette gestion publique.

En 2014, une recherche bibliométrique (Chanut et al., 2014) dans sept bases de données bibliographiques anglophones et francophones sur les mots clés « Management Public », « Gestion publique » et « Public Management », limités à la discipline Économie-gestion, recense plus de 20 000 références, dont 1686 livres. La croissance de production des publications est faible avant 1982, exponentielle dans la période 1982-2006, puis linéaire les années suivantes.

De cette recension, les chercheurs ont dégagé les grandes lignes d'un champ « en train de se faire » et montrent que les publications révèlent une très forte hétérogénéité théorique entre « d'anciennes théories revisitées » (celle d'une hybridation entre organisations privées et publiques notamment), « des concepts émergents » (théories de l'agilité, notion de marché bureaucratique, par exemple) et des « nouveaux territoires à définir » entre marketing politique et gouvernance publique ou encore « e-gouvernance » avec la généralisation des TIC comme outils de gestion et modalité de relation renouvelée avec les administrés et clients-usagers des services publics.

Au plan théorique, les obstacles et les défis posés à une construction épistémologique cohérente sont considérables, tant le corpus paraît hétérogène et peu consolidé au plan disciplinaire et scientifique – cet enjeu est propre aux sciences de gestion. Ils ne le sont pas moins au plan pratique pour les administrations et les fonctionnaires qui ont connu trois décennies de réformes, de plans et une avalanche de mesures dont aucune n'a réellement fait l'objet d'un bilan circonstancié (Chevallier, 2009)[113].

De nombreuses critiques à l'égard des conséquences mal anticipées de ces vagues de réformes se sont élevées, y compris parmi les promoteurs du NMP au point de constater une « crise du management public » (Trosa, 2012)[114] appelant à revenir à un « management par le sens » (Trosa et Bartoli, 2011)[115] afin que soient mieux acceptés et mieux compris les changements jugés nécessaires à la modernisation des services publics.

Le NMP revendique ainsi la construction d'un monde de significations et une démarche prosélyte d'une certaine vision de l'action publique, c'est pourquoi sa traduction dans les organisations appelle une analyse des pratiques au sein desquelles se forment ou se propagent les valeurs qu'il promeut.

2. LA PARTICIPATION DES CADRES AU NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC

En 1999, Luc Boltanski et Ève Chiapello ont publié un ouvrage influent pour la relance d'une critique du capitalisme détachée des analyses marxistes caractéristiques des années 1960-1970. *Le nouvel esprit du capitalisme* (Boltanski, Chiapello, 1999)[116] s'attache, à partir d'un corpus de

[113] Chevallier, G. (2009), *Éléments de management public- le management public par la qualité*, Paris AFNOR éditions.
[114] Trosa, S. (2012), *La crise du management public. Comment conduire le changement ?* Bruxelles : De Boeck, collection Méthodes & Recherches.
[115] Trosa, S. & Bartoli, A. coord. (2011), *Le management par le sens*, Scéren-CNDP, collection profession cadre service public.
[116] Boltanski, L. et Chiapello, E. (1999*), Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris : Gallimard.

littérature managériale, à mettre au jour les évolutions idéologiques, les transformations de valeurs et de justifications qui ont permis au capitalisme non seulement de résister aux différentes critiques qui lui étaient opposées, mais de les absorber dans un « nouvel esprit » décelable dans la « vulgate managériale » des années 1990. Les analyses des auteurs confortent le constat de l'omniprésence des discours sur les réseaux (techniques, professionnels, humains), et sur les nouvelles qualités dont les cadres doivent faire preuve pour établir la « confiance » entre les différentes parties prenantes et garantir ainsi des régulations efficaces sans devoir recourir aux méthodes jugées obsolètes du contrôle direct et de la subordination. La métaphore du réseau avec ses caractéristiques de flexibilité, de mobilité et de liberté, rejoint et englobe la « cité par projet » et la promesse d'un néo management qui encourage la réalisation individuelle, l'autonomie créative, la responsabilité et le leadership comme autant de compétences au service d'une agilité organisationnelle qui doit se substituer aux lourdeurs bureaucratiques et technocrates du premier esprit du capitalisme des années 1960.

Pour Boltanski et Chiapello, la cité par projet « prend appui sur l'activité de *médiateur* mise en œuvre dans la formation des réseaux, de façon à la doter d'une valeur propre, indépendamment des buts recherchés ou des propriétés substantielles des entités entre lesquelles la médiation s'effectue. Dans cette perspective, la médiation est en soi une valeur ou plutôt, dans le cadre conceptuel utilisé par ces auteurs, une *grandeur* spécifique dont est susceptible de se prévaloir tout acteur quand il 'met en rapport', 'fait des liens' et contribue par-là à 'tisser des réseaux' » (1999 : 161-162). Les sociologues insistent non pas sur la nouveauté d'une telle activité (les cadres et les dirigeants ont dès l'émergence d'une classe bourgeoise d'affaire et de commerce été valorisés pour leur sens de l'entregent et leur maîtrise des relations sociales utiles au développement des affaires, ainsi que l'a montré la thèse d'Eve Lamendour[117] sur les représentations du management dans le cinéma français de 1895-2005), mais sur l'*autonomisation* de ce rôle de médiateur par rapport aux autres activités de décision, de gestion ou de production.

C'est cette autonomisation puis la professionnalisation de cette activité de médiateur qui ont pu être saisies plus spécifiquement par les recherches en SIC au milieu des années 1990. En particulier, Bernard Floris a montré que *« les managers ont promu un nouveau mode de gestion symbolique des relations socioprofessionnelles »* (1996 : 236)[118], sans pour autant que

[117] Lamendour, E. (2008), *Management et représentation : Enquête sur les représentations du management dans le cinéma français, 1895-2005*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, sous la dir. de Y. Lemarchand, Nantes.
[118] Floris, B. (1996), *La communication managériale. La modernisation symbolique des entreprises*, Grenoble, PUG.

l'organisation du fonctionnement des entreprises ou du travail n'ait réellement évolué. Dans une perspective critique, il indique que :

> *« la gestion communicationnelle des relations de travail s'est trouvée écartelée entre la gestion des systèmes informatisés qui envisage la circulation optimale des informations dans l'entreprise, la gestion des ressources humaines qui se préoccupe des aspects communicationnels de l'organisation du travail et la fonction communication qui est essentiellement un organe de contrôle du climat social, de diffusion de l'idéologie managériale et, accessoirement de mise en scène des formes participatives »* (1996 : 236-237).

L'ingénierie sociale est articulée avec des technologies intellectuelles d'« ingénierie du sens » dont la sophistication *« vise à reproduire les conditions symboliques de la légitimité des pouvoirs »* (ibid. : 242). Bernard Floris dénonce la « violence symbolique » - au sens bourdieusien - exercée par les fonctions de communication managériale, de communication institutionnelle et de conception des systèmes d'information. Toutes étant mises au service d'une rationalisation accrue du travail et des relations professionnelles.

Mais son analyse ne prend pas en compte certains aspects du nouvel esprit du capitalisme impliquant l'investissement des acteurs y compris en position de subordination. Pour lui, la domination symbolique repose d'abord – et peut-on dire uniquement – sur l'usage de techniques maîtrisées par certains acteurs et imposées de manière contraignante à des agents soumis et impuissants, sinon aveugles : *« les méthodes d'ingénierie sociale recourent plus ou moins nécessairement à un usage fort de la persuasion, c'est-à-dire de la production de sens prédéterminé chez les populations cibles »* (ibid. : 247). L'enjeu communicationnel au travail est étroitement corrélé aux impératifs d'un système dont le fondement idéologique et économique – en occident au moins –est celui du capitalisme.

Ce qui nous intéresse pour notre propos, c'est la manière dont se déploient dans le secteur public et les administrations à partir des années 1980, puis de manière amplifiée dans les années 1990, les modèles de gestion et les valeurs du capitalisme renouvelé ou néocapitalisme associés à la doctrine du NMP à partir de pratiques communicationnelles professionnalisées.

Les travaux en SIC relatifs aux reconfigurations info-communicationnelles directement liées à l'adoption des principes du MNP en France sont assez peu nombreux. Parmi ceux-ci on peut citer ceux d'Elizabeth Gardère (2009, 2012)[119] ou de Dominique Bessières sur les incidences du NMP

[119] Gardère, E., Lakel, A. (dir.) (2009), « Repenser la communication dans les organisations publiques », *Communication & Organisation*, N°35.
Gardère, E., (2012) « Institution communicante et nouveau management public », *Communication & organisation*, N°41, p.27-39.

dans le champ de la communication publique (2010, 2013)[120]. Ce dernier souligne la gestionnarisation accrue de la communication territoriale. Gino Gramaccia identifie trois facteurs de ce même phénomène : la prolifération des normes techno-administratives au nom de la qualité, l'adoption du mode projet et le support du numérique (Gramaccia, 2008)[121]. Le prix à payer pour la modernisation des services publics est celui d'une violence faite aux valeurs traditionnelles de solidarité. Pour certains, plus critiques encore, l'imposition unilatérale des valeurs de la « cité par projet » idéal-typique du néocapitalisme constitue non pas une évolution, mais une véritable destruction des valeurs de service public. Bertrand Cabedoche parle d'un phénomène de crase *« entendue comme un processus inédit conduisant à un écrasement des données culturelles antérieures »* (Cabedoche, 2014 : 21). Ces travaux s'inscrivent tous dans une perspective critique (Heller, Huët, Vidaillet, 2013)[122] de dénonciation des normes gestionnaires et des valeurs de performance étayées par trois types d'imaginaires à portée performative : le déploiement des TIC comme vecteur de modernisation, les organisations transversales ou par projet portant le fantasme d'une plus grande agilité ; l'évaluation et la mesure comme garantie d'un pilotage rationnel.

Nos propres travaux ont cherché à analyser le rôle et les stratégies des managers face au NMP, dans deux secteurs concernés par des mutations organisationnelles fortes et soumis à des contraintes budgétaires accrues : le secteur des bibliothèques soumis à des impératifs d'évaluation justifiés par la LOLF (loi organique relative aux lois de finances de 2001 visant à mieux évaluer l'efficacité des dépenses publiques) et le secteur hospitalier concerné par une réforme de gouvernance induite par le Plan Hôpital 2007 (Grima, Lépine et al. 2010 ; Lépine, 2011)[123].

Ces deux grandes institutions historiques du savoir et de la santé, emblématiques du secteur public se trouvaient confrontées avec une certaine brutalité à la pression d'une « culture du résultat » et à des valeurs de performance, de rentabilité. Notre questionnement dans la

---

[120] Bessières, D. (2013), « La professionnalisation de la communication organisationnelle publique : de la modernisation à la norme managériale » (p. 189-202), in Alemanno, S. et Parent, B. (dir.), *Les communications organisationnelles – comprendre, construire, observer* ; Paris, L'harmattan.
Bessières, D. (2010), « L'évaluation de la communication publique, entre norme gestionnaire et légitimités, des enjeux difficilement conciliables ? », *Communication & Organisation*, n°38, p. 65-76.
[121] Gramaccia, G. (2008). Qualité, projet, numérique : trois variations symboliques de l'efficacité gestionnaire. *Revue Mei*, (29), p. 56-67.
[122] Heller, Th., Huët, R., Vidaillet, B. (2013), *Communication et organisation : perspectives critiques*, Lille : Presses Univ. Septentrion.
[123] Grima, F., Lépine, V., Muller, R., Peyrelong MF. (2010), « Faire face au nouveau management public : analyse des stratégies des managers des secteurs des bibliothèques et de la santé », Actes du colloque *Vers une nouvelle gestion des ressources humaines publiques*, Annecy, 25-26 mars 2010, en ligne : https://www.researchgate.net/publication/280748884_Faire_face_au_nouveau_management_public_analyse_des_strategies_des_managers_des_secteurs_des_bibliotheques_et_de_la_sante

recherche de 2010 ne portait pas sur la possibilité d'un conflit de valeurs apparaissant comme évident (au vu des recherches citées précédemment) ; mais sur la façon dont les cadres assumaient ou non leur rôle de managers du changement et sur les pratiques de communication managériale accompagnant les transformations. Cet angle permettait de croiser les récits d'autodéfinition des rôles des managers, les enjeux de rejet/acceptation de valeurs et, enfin, les traductions communicationnelles de ces positionnements.

La recherche impliquait un collectif interdisciplinaire de chercheurs en sciences de gestion et en SIC. Nous avions en effet avec Marie-France Peyrelong (MCF à l'Enssib) souhaité impliquer des collègues susceptibles d'apporter un regard spécifique quant aux dynamiques et enjeux de gestion du NMP. Les résultats empiriques recueillis sur la base d'une vingtaine d'entretiens qualitatifs approfondis ont été confrontés à un cadre d'analyse mobilisant les théories de la construction de l'identité au travail développées par la sociologie critique anglo-saxonne (Collinson, Costas & Fleming, Dent, Fromm, Kitchener, Mumby, Sveningsson & Alvesson)[124] d'une part et par la sociologie française (Courpasson, Dubar, Lallement, Renault, Sainsaulieu) d'autre part. Le point de vue communicationnel permettait de confronter les identités discursives et les justifications aux représentations et valeurs du NMP et aux pratiques d'accompagnement ou de contournement des normes dans les communications managériales.

La littérature soulignait majoritairement la menace identitaire pesant sur le manager public et le risque de perte de l'identité professionnelle précédente pour endosser celle d'intrapreneur. Différentes études montraient que les cadres placés devant un sentiment d'inauthenticité et dans un profond malaise, synonyme de souffrance cherchaient des ressources identitaires pour se protéger dans leur dignité. Ce travail de reconstruction s'appuyait notamment sur une « réécriture du discours managérial colonisateur » afin de le vider de sa dimension intrusive.

Nous avons donc essayé d'identifier les stratégies de conversion ou de « contre-production » identitaire des cadres des bibliothèques et des hôpitaux à partir d'entretiens longs s'inspirant de la méthode des récits de vie (Bertaux, 1997/2009)[125]et des discours de présentation de soi en laissant de côté les problématiques locales des établissements. Tandis que nous supposions une opposition conflictuelle de valeurs, cette analyse nous a permis de mettre en évidence l'expression d'un continuum de valeurs permettant aux cadres d'assumer – au moins

[124] Voir la bibliographie de l'article collectif cité.
[125] Bertaux, D. (1997/2009), *Les récits de vie,* Paris, A. Colin.
Cette approche d'inspiration ethnosociologique mobilise une forme d'entretien narratif au cours duquel l'interviewé raconte une partie de son expérience (s'exprimant librement sur sa trajectoire biographique, ses motivations, son vécu, son environnement, etc.) à la différence des entretiens thématiques orientés par des questions apportées par le chercheur.

partiellement – les valeurs de performance du NMP sans pour autant renier les valeurs de service public (déclinées différemment dans les deux secteurs investigués). Les valeurs et l'éthique de service public ont fait l'objet de nombreuses discussions. J.L. Perry, l'un des fondateurs d'une approche systématique de ces questions, a dressé un bilan (Perry & Hondeghem, 2009) des vingt dernières années de recherches sur ce sujet. Il propose la synthèse suivante :

> *« La motivation à l'égard du service public est une 'conviction, des valeurs et des attitudes' qui dépassent l'intérêt personnel ou celui d'une organisation pour prendre en compte l'intérêt d'une entité politique plus vaste et qui induisent, dans une interaction publique, une motivation pour tenir une conduite définie »* (Hondeghem & Vanddenabeele, 2005 : 466)[126].

Dans la population des cadres interviewés, le choix d'une carrière dans le public est souvent présenté dans la continuité d'un engagement associatif et dans un idéal de réalisation de projets au service d'une cause. Ces valeurs se mêlent pour certains à la référence à l'idéal libertaire et autogestionnaire des mouvements de 1968 qui a teinté les pratiques d'une volonté participative et d'une culture de l'informel jusque dans les années 1980. Puis cette génération s'est dirigée vers des fonctions managériales avec le sentiment qu'il fallait *« remettre de l'ordre »* dans des fonctionnements peu optimisés, générateurs de gaspillage de l'argent public. Souhaitant défendre un meilleur service au public ils ont suivi des formations pour accéder au statut et aux postes d'encadrement, au cours desquelles ils ont développé un « esprit de corps » et effectué un repositionnement identitaire comme manager avec un certain enthousiasme pour certains, et résignation pour d'autres, plus pessimistes sur les marges de manœuvre dont ils disposeraient.

Dans les bibliothèques, le sens du bien commun est très présent (Bertrand, 2004)[127] de même qu'un professionnalisme où la rigueur et la précision (liées aux techniques de bibliothéconomie, de conservation patrimoniale) sont des valeurs importantes aux côtés d'une culture de la médiation et de l'attention portée au public. Les bibliothécaires et conservateurs qui sont allés vers l'exercice de missions de management ont dû confronter leurs représentations du métier aux défis des évolutions d'usages informationnels et aux demandes de réorganisation des établissements. Les institutions de formation des cadres (notamment l'École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, ENSSIB) et associations professionnelles (en particulier l'Association des directeurs de bibliothèques universitaires,

---

[126] Hondeghem A., Vanddenabeele W., 2005, « Valeurs et motivations dans le service public, Perspective comparative », *Revue française d'administration publique*, n°115, p. 463-479

[127] Bertrand A.M., « Approche archéologique et généalogique du métier », in Calenge B. (Dir), *Bibliothécaire, quel métier ?* Éditions du cercle de la librairie, Paris, 2004.

ADBU) ont été des lieux de débats et d'interprétation des enjeux de management pour les bibliothèques, suscitant des appropriations ambivalentes et parfois des craintes à l'égard de la généralisation des injonctions au *reporting* et à la quantification.

Notre enquête indique pour une majorité des cadres de bibliothèques une posture de négociation et non d'adhésion au NMP. Il s'est agi de négocier des opportunités, d'obtenir des ressources ou de défendre le maintien de postes et d'une certaine autonomie organisationnelle en contrepartie de l'adoption des règles de gestion et de contrôle de l'activité.

Dans la culture de métier construite autour de la « chaîne documentaire », la solidarité et l'interdépendance des tâches sont contrastées avec des hiérarchies symboliques et des distinctions sociales fortes (entre conservateur et simple magasinier). L'introduction de l'évaluation individuelle et l'idée de prime de résultat ont suscité des débats et des résistances. Nous montrons dans le chapitre suivant comment l'entretien professionnel a été réinvesti comme pratique dialogique composant entre valuation et reconnaissance d'un côté ; évaluation et normalisation de l'activité de l'autre.

Dans les hôpitaux, la contractualisation des objectifs accompagnée de dispositifs de gestion et de systèmes d'information renforçant la traçabilité et la compatibilité des actes de soin, a été posée comme un défi aux cadres supérieurs de santé (CSS). De leur capacité à parvenir dans chaque service au « retour à l'équilibre budgétaire » dépendait la survie ou la faillite de leur établissement. En activant les valeurs d'engagement qui leur avaient fait choisir l'hôpital et en sollicitant la part du « sauveur » dans leur identité professionnelle de cadres dans la Nouvelle Gouvernance (NG), les directions ont obtenu l'adhésion de la plupart des CSS.

Ce travail de valuation et de la réorganisation de l'activité soignante autour du sauvetage de l'hôpital a été relayé au niveau opérationnel des unités de soin et des cadres de santé (CS) de proximité. La NG impliquait une réorganisation des anciens services en pôles disposant désormais d'une délégation de gestion c'est-à-dire d'un pouvoir de décision, mais aussi d'une responsabilité budgétaire. L'objectif annoncé était de favoriser les transversalités médicales : les lignes de décision ont été recomposées et des démarches de projets ont été initiées sur différentes thématiques d'optimisation (traçabilité et sécurité des médicaments, hygiène et lutte contre les maladies nosocomiales, amélioration de la nutrition, etc.). Les CS y ont trouvé des motivations alignées avec leurs valeurs du *care* (Sainsaulieu, 2008)[128] autour de la qualité des soins et ont impliqué les équipes avec le sentiment de favoriser leur montée en compétence et une plus grande polyvalence des agents, leur permettant de prendre une respiration dans le

[128] Sainsaulieu I., 2008, (dir) *Les cadres hospitaliers : représentations et pratiques*, Paris, Lamarre.

travail routinier du soin et sous pression temporelle constante. Une fois les normes du NMP réinterprétées et traduites de manière significative et positive dans l'activité, il a été difficile (et douloureux) de prendre conscience des conséquences négatives qui se profilaient dans les logiques de résultats liées à la tarification à l'activité (T2A). Pour certains services comme la chirurgie, la nouvelle comptabilité avait eu des effets d'aubaine et d'augmentation significative des ressources, stimulant la motivation. Pour d'autres services de soins longs, poly pathologiques, l'effet a été inverse et leur déficit chronique a été mal vécu par les équipes comme par les cadres.

Différentes réformes se sont succédé sans qu'un bilan n'en soit tiré. L'urgence de leur mise en œuvre et, parallèlement, la dégradation des conditions de travail et de soin ont placé les managers dans une situation intenable. Le désenchantement s'est produit, mais à bas bruit, car chacun avait participé « de son mieux » à la mise en place des nouvelles règles. Le déploiement de la NG a conduit l'ensemble des personnels hospitaliers, et des cadres en particulier, à une démarche réflexive d'évaluation, à une explicitation permanente de leur raison d'agir, des objectifs poursuivis, des moyens engagés. Le modèle du management participatif mis en place par les CS a fait figure d'ouverture et de renouvellement positif dans un univers marqué par des formes de mandarinat et de hiérarchies historiques entre les différents corps (médical, soignant et administratif-technique). Les changements ont été l'occasion de nombreuses consultations, réunions, informations pour la construction d'un projet de soins décliné du projet d'établissement.

Mais la phase initiale de valuation liée au choix et à la défense des valeurs a été scotomisée pour laisser place à la seule logique de l'évaluation. Le projet de soins *pour* le patient, fortement altéré par les logiques comptables analytiques, a été reconverti par les CS de proximité en un « prendre soin *de* l'équipe » en souffrance. Une telle transposition permettait de sauvegarder les valeurs fondatrices, mais au prix d'un abandon (inexprimable directement) de la priorité de l'attention pour le patient en finalité (Lépine, 2012). L'exposition à la détresse des familles et aux patients laissés dans les couloirs faute de lits ou privés de toilette quotidienne déclenche un conflit de valeurs intolérable pour l'image de soi. Certains cadres avouent n'avoir pas trouvé d'autre issue que la « fuite » vers des postes de bureau, les éloignant de la confrontation au réel du travail de terrain. La loyauté à l'institution hospitalière et la loyauté à l'égard de la vocation de soin sont soumises à des délibérations intérieures douloureuses cependant en raison de leur caractère insoluble et de ce qui apparaît comme une indifférence organisationnelle bureaucratique, les cadres se résignent plus souvent qu'ils ne se révoltent.

Le cas suivant permet de mettre en évidence un autre aspect des normalisations engagées au titre du NMP à partir du dispositif de formation continue réservé aux cadres de l'action publique. Nous avons analysé les discours officiels et les orientations données aux cadres impliqués dans les réformes territoriales dans le cadre de l'École du management et des RH de la fonction publique sise à Lyon lors d'une session intitulée : *Management, accompagnement du changement et nouveaux modes de travail*.

3. MANAGEMENT ET CHANGEMENT : L'INVENTION DU « MANAGER VIRTUEL »

Ce terrain de recherche s'est présenté fin 2015 dans le cadre de la réforme structurelle du territoire et de la refonte des régions engagée par le gouvernement de François Hollande dans la seconde partie de son mandat. Travaillant sur les évolutions des compétences managériales sous l'impulsion des préconisations du Nouveau Management public dans différents secteurs de service public (l'hôpital et les bibliothèques), un travail de veille avait permis de repérer l'organisation à Lyon d'une journée de rencontre professionnelle[129] – imputable au titre de la formation continue de l'encadrement – destinée aux cadres des fonctions Ressources humaines et communication interne concernés par les enjeux de gestion du personnel lors de la réforme des régions. Nous avons donc fait une demande de participation à cette rencontre au titre de notre recherche, ce qui nous a permis d'accéder à un terrain dans une posture d'observation participante.

L'intérêt méthodologique était triple. Tout d'abord, il s'agissait d'accéder « de l'intérieur » à une partie du dispositif de la communication du ministère de la Fonction publique portant sur les dimensions organisationnelles et managériales de la réforme structurelle du territoire habituellement accessible à partir des discours officiels ou des interventions médiatiques. Ensuite, assister aux tables rondes donnait accès aux témoignages et retours d'expérience d'une dizaine de cadres supérieurs représentatifs des différentes administrations de l'État en région et d'observer leur posture en face de leurs pairs dans les débats internes en dehors d'une situation d'entretien formel. Enfin, l'observation permettait de prêter une attention flottante à des éléments échappant à la situation d'entretien : l'atmosphère tendue ou relâchée,

[129] Le programme de cette journée ainsi que les documents de présentation mis en ligne à l'issue de la rencontre sont disponibles sur le site de l'IRA de Lyon : https://www.ira-lyon.gouv.fr/fr/fc/Pages/Ecole-grh.aspx
Les *verbatim* entre guillemets sont issus des intervenants aux tables-rondes et des intervenants dans la salle. D'autres informations ont été recueillies lors des échanges informels du déjeuner ou lors des pauses. En l'absence d'autorisation nominative pour la retranscription des propos référencés, nous appliquerons la règle de l'anonymat en nous référant aux administrations concernées.

les réactions ou attitudes corporelles et non verbales face aux différentes interventions, les remarques et commentaires faits dans les temps de pause et les échanges informels avec les participants au hasard du placement lors du déjeuner.

Ces informations ont été saisies en immersion par une observation « non participante » à l'exception des temps de pauses et déjeuner mis à profit pour recueillir des réactions aux conférences et des informations sur les motivations à suivre la formation. La prise de notes au fil de la journée sans catégories préexistantes a constitué un matériau empirique riche, croisé avec des données documentaires et avec des productions discursives disponibles sur les sites internet institutionnels.

Nous avons donc assisté à l'une des journées de formation et de rencontre interministérielle intitulée : « École du management et des RH » sur le thème « Management, accompagnement du changement et nouveaux modes de travail ». Cette rencontre organisée à l'Institut régional d'administration de Lyon[130] le 20 novembre 2015 a mobilisé la présence de plus d'une centaine de cadres de la fonction publique d'État exerçant en région et dont le service était soit partie prenante soit impliqué par les réorganisations liées à la fusion entre la Région Auvergne et la Région Rhône Alpes.

L'administration déconcentrée représente plus de 95% de la fonction publique d'État répartie dans plus de 35 directions, services ou délégations concourant à l'exercice des missions de l'État sur tout le territoire[131]. Ces journées de rencontre tenues dans plusieurs grandes villes de France sont destinées à anticiper les questions des cadres de la FPT et à susciter des débats sur l'évolution des modes de management, les difficultés et les solutions expérimentées dans les services pilotes dans lesquels la fusion a été anticipée sur le calendrier de la loi. À la suite de l'adoption de la loi N°2015-29 relative à la nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe), adoptée le 16 janvier 2015 et effective au 1er janvier 2016, treize régions se sont substituées aux vingt-deux régions métropolitaines existant depuis 1972. La nouvelle carte résulte de fusions opérées selon des critères qui ont fait l'objet d'âpres débats parlementaires, médiatiques et publics qui ne sont pas ici notre objet de recherche. La réforme territoriale est troisième volet d'une réforme structurelle plus globale dont le détail est présenté sur un site internet dédié.[132]

---

[130] L'IRA de Lyon est un établissement public de l'État placé sous la tutelle du Premier ministre par l'intermédiaire de la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique (DGAFP). Les quatre instituts régionaux répartis sur le territoire français ont en charge la formation initiale des cadres de la fonction publique d'État (cat A) et la formation continue des agents de l'État.
[131] http://www.fonction-publique.gouv.fr/
[132] http://www.gouvernement.fr/action/la-reforme-territoriale

Concernant les enjeux de communications organisationnelles, des éléments de discours sur le site internet de l'IRA[133] donnent la tonalité des orientations de cet organisme qui forme les cadres de la fonction publique. En introduction du catalogue de l'offre de formation, il est écrit :

> *« L'ampleur des réformes engagées par le gouvernement et l'accélération de leur rythme requièrent la mise en place de dispositifs d'accompagnement à destination des cadres et des agents de la fonction publique. C'est pourquoi l'IRA vous propose des formations dans des secteurs aussi variés que les ressources humaines, le management ou le développement personnel... »* (IRA : en ligne).

Pour la période du premier trimestre 2016-17 sont proposées : quatre formations en « développement personnel » (deux sessions « Bien dans son image », « Prévenir et gérer son stress en situation professionnelle », « Réussir une retraite active après sa vie professionnelle »), quatre formations en « management » (« Manager des équipes à distance », « L'humour outil d'efficacité », « Conduite et gestion de projets », « Savoir manager avec ses potentiels et ses compétences »), trois formations en « technologies information et communication » (« La communication efficace par courriel », « Optimiser sa communication non verbale », « Utilisation des réseaux sociaux »). Par ailleurs, dix sessions concernent spécifiquement la préparation aux concours administratifs et les méthodes de travail, et quatre formations concernent les aspects techniques de la gestion administrative dans les rubriques « achat public », « finances et gestion publique », « gestion des ressources humaines »). Cette offre de formations qui reflète les directives de l'État indique l'importance des dimensions communicationnelles et relationnelles dans la formation des cadres.

Dans la présentation introductive, la représentante de la DGAFP[134] a rappelé la « stratégie pluriannuelle de modernisation des politiques de ressources humaines » et la lettre de mission du Premier ministre et de la ministre de la Fonction publique pour « faire évoluer la DGAFP en véritable DRH de l'État ». La feuille de route est celle de la rénovation du modèle de GRH programmée pour la fin 2016 ; elle précise trois objectifs synthétisés ici (le texte entre guillemets reprend les *verbatim*).

1) *« Rénover profondément notre modèle de GHR »* à partir d'un audit systématique des processus RH « pour être rationalisés et simplifiés » et une refonte des systèmes d'information qui doivent permettre une gestion plus stratégique ; 2) *« Agir sur les modes de management »* : grâce au

---

[133] https://www.ira-lyon.gouv.fr/fr/fc/Pages/Catalogue.aspx

134 La Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique (DGAFP) était représentée par l'adjointe au chef du « bureau de la modernisation des politiques de ressources humaines et de l'animation interministérielle et territoriale » - qui a eu une certaine difficulté à décliner son rattachement tant sont alambiquée les désignations des services de l'administration publique. Les documents de support de l'intervention orale sont disponibles sur l'url : https://www.ira-lyon.gouv.fr/fr/fc/Pages/Ecole-grh.aspx

développement d'une « culture managériale à tous les niveaux » et la formation des cadres « à l'atteinte d'objectifs portant non seulement sur la performance du service public et du service rendu à l'usager, mais aussi sur la prise en compte de la qualité de vie au travail de l'ensemble de leurs équipes » ; 3) *« Permettre aux agents de développer leurs compétences »* grâce à la formation et l'accompagnement des parcours professionnels dans une démarche « plus prescriptive pour anticiper davantage les futurs besoins en compétences ».

Ce dernier point révèle l'ambiguïté du discours d'escorte caractéristique du Nouveau Management Public : en effet la formulation de l'objectif principal du développement des compétences traduit un bénéfice pour les agents (il s'agit de leurs compétences), mais par la suite c'est la nécessité de prescription qui est mise en avant pour anticiper « les futurs besoins en compétences » qui ne sont pas cette fois attribués aux agents ni explicitement à l'administration. Il est ainsi donné à penser que « les besoins » sont indifférenciés pour les agents et pour l'administration. L'orientation vers des démarches dites de développement des compétences des cadres est claire. Le coaching est annoncé comme modalité de l'accompagnement des cadres pour la conduite du changement développé à l'avenir.

Les cadres de la FP sont concernés en première ligne par les profondes réorganisations qui doivent être opérées en quelques mois[135] et qui génèrent des bouleversements considérables : la disparition de certains postes hiérarchiques et fonctionnels, la redistribution des services sur le territoire et le redéploiement de nombreux agents réaffectés avec des mobilités géographique et/ou fonctionnelle. Le directeur régional adjoint de la DREAL[136] de la nouvelle région Auvergne-Rhône Alpes décrit les conséquences d'une réforme menée *« à marche forcée, mal vécue et dans un calendrier très court »*. *« L'anxiété des agents et les résistances au changement »* ont justifié, à la suite de l'étude d'impact, la mise en place d'une cellule d'écoute et d'une cellule psychologique pour traiter le cas *« des agents avec des histoires très différentes et qui sont des polytraumatisés des réformes qui se succèdent et à qui on dit aujourd'hui que leur job n'est plus à Lyon, mais à Clermont »*. Cette intervention qui pointe les difficultés voire la souffrance vécue par les personnels et les cadres contraints à un « management bi-site » (exemple. Un chef de service se retrouve à la tête d'équipes localisées à Lyon et à Clermont-Ferrand suite à la fusion des régions)

135 Selon le calendrier annoncé, la feuille de route RH est datée du 9 septembre 2015, les études décrivant « l'impact des changements organisationnels et faisant des propositions vers l'organisation-cible » sont remises le 31 octobre 2015 pour que les plans ministériels de mise en œuvre soient près au 31 décembre 2015, veille de l'effectivité de la loi territoriale.

136 La Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement est un service de l'État en région placé sous l'autorité du préfet. http://www.auvergne-rhone-alpes.developpement-durable.gouv.fr/missions-et-organisation-de-la-dreal-r2986.html

a recueilli le plus fort score d'intérêt dans le questionnaire d'évaluation soumis aux participants dans les jours suivants la journée par l'IRA.

Face à ces défis humains et organisationnels caractéristiques des démarches de « conduite du changement », un certain nombre d'intervenants issus de régions et de services variés étaient appelés à témoigner des modalités mises en œuvre ou prévues dans leur propre administration au cours de la phase pilote (l'année précédente). Parmi les problèmes sensibles évoqués se trouve celui du « dépositionnement » des cadres. Ce terme désigne la suppression des doublons sur les postes d'encadrement dans les services fusionnés. Seul l'un des chefs de service a une chance de rester à la tête du service. Le second a théoriquement deux issues possibles : une rétrogradation dans la hiérarchie (il peut devenir adjoint du chef de service) ou bien une mobilité fonctionnelle (un changement de fonction ou de service).

Dans la première option du changement de grade de l'ancien chef de service, les deux adjoints sont eux-mêmes amenés à être « dépositionnés » avec des effets de cascade sur l'ensemble de la ligne hiérarchique. Il en résulte un sentiment de déclassement social très douloureux pour de très nombreux agents qui s'interrogent : *« comment vivre la perte de statut social ? »* L'encadrement supérieur et l'administration centrale se trouvent confrontés à un enjeu d'accompagnement qui nécessite d'aller au-delà des mesures financières imaginées. Pour rendre acceptable la réforme et à l'issue des concertations avec les représentants syndicaux, les agents ont été assurés que les changements organisationnels se feraient sans réduction d'effectifs à court terme et sans détérioration de leur condition financière. Il est donc prévu qu'un agent « dépositionné », reclassé à un échelon hiérarchique inférieur, conserverait l'indice de rémunération correspondant à son grade antérieur pour une durée de cinq ans.

Cette mesure compensatoire signifie aux agents que leur « valeur monétaire » est préservée ; elle circonscrit la question de la valeur du travail à la rémunération dans une vision strictement utilitariste.

Par ailleurs, les économies escomptées de la réduction du « mille-feuille territorial », présentées comme une contribution à la réduction des dépenses de l'État, s'avèrent être un argument de communication politique sans réalité économique. De l'aveu même des porte-parole de la réforme présents à ces tables rondes, le gain économique n'est espéré qu'à moyen ou long terme grâce au non-renouvellement progressif des postes en excédant du fait de la fusion. Mais il n'a pas été réellement calculé. Concernant les mobilités géographiques, il apparaît que les coûts ont été mal anticipés : *« il y a des déplacements d'office dans la fonction publique territoriale et pas d'argent pour le faire »*. Le coût engendré par la multiplication des déplacements, tant pour les

cadres que pour les élus voire les personnels opérationnels, liés aux organisations multisites n'est compensé ni par les baisses d'effectifs[137] ni par des gains de productivité.

Le repositionnement en mobilité fonctionnelle est la seconde option. Elle est présentée, par l'un des représentants d'une PFRH[138] en région, comme un enjeu majeur. Pourtant elle ne concernerait que 4% des mobilités au sein de la fonction publique en 2014, notamment en raison des difficultés administratives à établir des passerelles entre les différents services, entre les multiples administrations centrales et décentralisées et entre les trois fonctions publiques. La seconde difficulté tiendrait jusqu'à peu[139] à l'absence d'anticipation et au relatif désintérêt de la fonction publique à l'égard d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, selon un des intervenants : *« La GPEC n'intéressait personne au début, aujourd'hui la mobilité fonctionnelle est cruciale pour la réorganisation territoriale »*.

Ce constat qui établit des responsabilités institutionnelles et des enjeux globaux de politique publique est subrepticement déplacé dans le discours d'un directeur de PFRH, vers un niveau de résolution microsocial : *« l'entretien professionnel est une période très importante pour que les gens puissent dire comment ils se situent dans la nouvelle organisation. Quels sont ses projets, quelles compétences développer, quelle formation… faire son CV, l'aider à se projeter dans l'avenir au-delà de la date du 1er janvier »*. Le glissement du collectif « les gens » vers le singulier « ses projets, son CV » est significatif du tournant pris vers l'individualisation de la GRH sous l'impulsion du NMP. Il signale le transfert de la responsabilité des conséquences de la réforme et du repositionnement professionnel de l'État vers l'organisation ; puis de l'organisation vers les individus.

---

[137] En 2012, l'alternance politique à gauche met fin à la RGPP qui prévoyait le non remplacement d'un fonctionnaire sur deux partant à la retraite. La MAP (modernisation de l'Action Publique) prend le relai avec la promesse de poursuivre l'action de rationalisation des dépenses sans toucher aux effectifs des fonctionnaires – base électorale traditionnelle de la gauche.

[138] Les plateformes des ressources humaines en région sont des services déconcentrés sous l'autorité du Préfet et gérés par le Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique (DGAFP). Elles ont notamment pour missions la mise en œuvre et l'accompagnement de la modernisation de l'État dans le domaine des ressources humaines et de l'organisation du travail. http://www.prefectures-regions.gouv.fr/normandie/Region-et-institutions/Organisation-administrative-de-la-region/Ressources-Humaines-et-Action-Sociale/La-PFRH-Plateforme-Ressources-Humaines/La-Plate-forme-Ressources-Humaines

[139] Si la loi du 13/07/1983 sur les droits et obligations des fonctionnaires précise que la mobilité est une garantie fondamentale, une série de lois accompagnant RGPP (la Révision Générale des Politiques Publiques voulue par le Président Sarkozy dès le début de son mandat) entre 2007 et 2010 va donner un cadre renouvelé à la GRH dans la fonction publique : encouragement des mobilités, généralisation de l'entretien professionnel, simplification des corps d'État, accès à la formation professionnelle, etc.

L'engagement des politiques publiques soutenant l'informatisation à grande échelle dans les institutions et les administrations publiques remontent au rapport Nora – Minc[140], remis à la Présidence de la République en 1978, et des vagues successives de mesures volontaristes ont contribué à construire la représentation d'une modernisation technologique et organisationnelle rapidement désignée comme la « Société de l'information ».

Les années 2000 et le début du 21ème siècle ont vu une relance des projets de numérisation pour « donner un nouvel élan à la société de l'information ». Dans cet esprit le Premier ministre Jean-Pierre Raffarin a lancé le plan RE/SO 2007 (Pour une REpublique numérique dans la Société de l'information » devant « rompre avec la logique des grands plans » pour favoriser les initiatives locales des acteurs. Une Agence pour l'administration électronique est créée pour accélérer la « dématérialisation des procédures » et conduire « la réflexion sur les changements d'organisation du travail qu'appellent les TIC »[141]. Le projet ADELE (ADdministration ELEctronique 2004/07) concrétise l'ambition « de faire de l'administration électronique un levier majeur de la réforme de l'État ».[142]

La réforme territoriale dans la logique du NMP est présentée comme une opportunité de moderniser les procès de travail et d'expérimenter des solutions opérationnelles du PMSI (programme de modernisation des systèmes d'information). Parmi les moyens envisagés, celui du travail sur site à distance (TSD), va directement concerner les cadres de la fonction publique territoriale. Trois objectifs sont avancés par les promoteurs du TSD :

- le développement du travail en multisites ;
- l'amélioration du service aux usagers ;
- l'amélioration de la vie au travail.

Selon les promoteurs du TSD, grâce à des outils de visioconférence les usagers pourraient accéder plus facilement au dialogue direct avec leur correspondant ; les contraintes de déplacement seraient allégées. En réalité, ces préoccupations humaines apparaissent secondaires par rapport à l'objectif budgétaire. L'économie du TSD est chiffrée : *« supprimer un déplacement par semaine dans les services, c'est 400 000 euros d'économie ! »*[143]. Dans la nouvelle organisation territoriale, les cadres sont essentiellement concernés par le TSD en raison de la

---

[140] Nora, S. et Minc, A. (1978*), L'informatisation de la société*, Ed. Présidence de la République, 1978. Disponible en ligne http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/154000252/index.shtml
[141] http://archives.internet.gouv.fr/archives/article4ae8-37686.html ; page consultée le 20/09/18
[142] http://archives.internet.gouv.fr/archives/rubriquec44f-29949.html ; page consultée le 20/09/18
[143] Il est à noter que le chiffre est lancé sans aucune précision quant aux modalités de chiffrage. L'effet recherché est d'abord de frapper les esprits afin de justifier la recherche de solutions techniques et managériales pour baisser les dépenses dont le bénéfice aux usagers comme aux fonctionnaires est qualifié de nul.

fusion de services et d'équipes qui réalisaient des missions identiques. Il n'est pas envisageable, pour un travail de proximité de déplacer tous les agents d'un même service sur l'un des deux sites. Un agent du site A verra son poste affecté sur le site B, mais continuera à travailler dans un bureau du site A. Les réunions de service impliqueraient donc non pas des déplacements, jugés coûteux, mais l'organisation de réunions à distance médiatisées par des solutions techniques à l'instar des pratiques déjà adoptées dans les entreprises du secteur privé.

Cette forme d'organisation éclatée (Le Moënne avance le terme de dislocation, 2003[144]) est envisagée à grande échelle : *« le TSD n'a pas de limites quant au nombre d'agents et de postes concernés »*, comme le précise le directeur PFRH de Franche-Comté. Le management à distance constitue donc l'un des « défis » de l'évolution des cadres de la fonction publique territoriale qui doit être traduite dans les « compétences managériales ». La norme de relations hiérarchiques et fonctionnelles médiatisées par des TIC introduite avec l'e-management (Kalika, 2000)[145] dans les groupes internationaux dès les années 2000 est ainsi transférée aux administrations publiques et territoriales.

Le partage d'expérience de la cadre d'une équipe de vingt personnes réparties entre Dijon et Besançon souligne l'écart entre la grande disparité des manières de travailler des deux sites et la nécessité de procédures communes. Le management à distance lui a demandé *« d'affirmer [son] positionnement de secrétaire générale pour faire accepter [ses]décisions et [ses] arbitrages »*, d'être vigilante à l'égard de l'équité d'accès aux informations et de déployer beaucoup d'énergie pour obtenir la confiance mutuelle des agents entre eux et avec la cadre.

Malgré son fort investissement et des déplacements très fréquents sur les deux sites pendant trois mois et la mise en place d'une formation des agents à l'utilisation du « bureau étendu » qui permet le partage d'écran et accès commun aux ressources numériques, la cadre fait part d'une certaine déception. Elle cite le calendrier partagé (qui permet de rendre accessible aux collaborateurs son agenda et/ou les plages horaires disponibles pour des fixer des réunions) : *« Les agents de Dijon ne l'utilisent pas et même les chefs de service n'adhèrent pas, les agents, les cadres non plus. Il n'y a pas eu de changement dans le management ».*

La discussion entre cadres suivant ce témoignage confirme la prégnance du stéréotype de la « résistance au changement » et présente des voies par lesquelles il s'agit de rendre acceptable ou « accompagner le changement ». Pour l'un des participants : *« il faut apporter des éléments*

---

[144] Le Moënne, Ch. (2003), « Quelle conception de la communication interne à l'heure de la dislocation spatio-temporelle des entreprises ? », *Bulletin Org&Co*, juin 2003, p. 2-16.
[145] Kalika, M. (2000), « Le management est mort, vive l'e-management ! », *Revue française de gestion,* vol. juin-juillet-aout, p. 68-74.

théoriques et des exemples de conduite du changement aux cadres et montrer que ça marche ; et expliquer que c'est normal qu'il existe une résistance au changement proportionnelle à l'intensité du changement ». Le modèle de pensée issu de la psychologie comportementale qui sous-tend le propos peut être reconstitué à partir de la référence de l'intervenant à « cinq étapes du changement » théorisé par la psychiatre E. Kübler-Ross à propos de l'expérience de la fin de vie (1969)[146]

Un coach spécialisé[147] dans le conseil auprès des élus locaux et des organismes publics a clôturé la journée présentant le changement comme *« un art de l'intention et de la réalisation »* avec une quinzaine de mots- clefs (accepter, prendre soin, temps, synergie, s'impliquer, écouter vraiment, s'ouvrir, cadrer, relier, oser, mobiliser, agir, clarifier, communiquer, être) prescrivant l'attitude à adopter pour la conduite du changement. La « courbe du deuil » est reprise pour qualifier le vécu des « polytraumatisés des réformes » et projeter l'issue favorable *in fine* d'une « intégration » du changement.

Le croisement de sources a permis d'identifier le cadre normatif qui prévaut dans les instances décisionnaires des politiques de modernisation de la fonction publique : la sociodynamique[148]. La sociodynamique est une modélisation initiée par Jean-Christian Fauvet, consultant au sein du cabinet Bossard, auteur d'une douzaine d'ouvrages devenus des références en management. En 2013, un institut de la sociodynamique a été créé pour promouvoir cette approche. En 2015 un événement mentionne l'intervention d'une haute représentante[149] du Secrétariat Général pour la Modernisation de l'Action Publique auprès du Premier ministre, aux côtés d'autres représentants de grandes administrations de l'État.

---

[146] Kübler-Ross, E. (1969/1989), *Les derniers instants de la vie,* Genève, Labor et Fides.
Les cinq étapes mentionnées sans être explicitées évoquent le cycle issu des travaux de E. Kübler Ross en psychologie : "Refus, résistance, décompensation, résignation, intégration". Ce cycle des états psychiques supposés de l'individu face à une situation de deuil est repris dans la vulgate de nombreux consultants spécialisés dans la conduite du changement : ex. Carton, G-D. (2004), *Éloge du changement : méthodes et outils pour réussir un changement individuel et professionnel*, 2 édition, Éditions Village Mondial, Paris.
[147] Frédéric Duval est coach et président d'un club associatif - régi par la loi 1901 et présenté comme à mi-chemin entre un *think tank* d'inspiration anglo saxonne et un réseau de partage nommé Publics & Territoires. Parmi les partenaires signalés dans la brochure de présentation (en ligne sur : http://www.influence-day.com/Publics-et-Territoires-Le-Club_a47.html), figurent à la fois des entreprises, des associations (comme celle des Jeunes Communicants Publics) des médias, etc.
[148] La sociodynamique de Fauvet appliquée à l'organisation est à rapprocher de l'approche d'Abraham Moles (1967), Socio-dynamique de la culture, Mouton & Cie ; (1969), « Sociodynamique et politique d'équipement culturel dans la société urbaine ». *Communications*, nº14, p. 137-149.
[149] Mme Virginie Guy-Lagoutte, Chef de Pôle Innovation figure dans le programme de la journée « Le temps des hommes II - Les pépites sociodynamiques », université Paris Dauphine, 5 février 2015.

Les fondements de la sociodynamique sont ancrés dans une vision cybernétique et systémique de l'organisation. Elle vise à doter les décideurs d'une méthode d'analyse des dynamiques sociales pour agir sur leurs évolutions.

> *« La doctrine sociodynamique découle de la précédente [la doctrine culturaliste] en passant de la recherche d'un état de fait à celle d'une action directe sur l'ensemble social. Par des méthodes trop longues à décrire, dressant un portrait permanent de la culture considérée comme un ensemble de connaissances et de faits, on peut se demander, et ce serait l'objet d'une « promotion socioculturelle », comment il est possible d'accélérer (ou de ralentir) la vitesse de rotation du cycle socio-culturel. »* (Moles, 1969 : 144)

La sociodynamique bien que sans fondements scientifiques solides se positionne comme un modèle de référence auquel plus de vingt mille managers auraient été initiés :

> *« (elle)véhicule des champs sémantiques qu'on peut qualifier de repères (et non de concepts). Il n'y a pas une vérité objective, mais des réalités subjectivées. Elle permet de développer une distanciation, enlevant l'aspect émotionnel et les préjugés, permettant ainsi aux managers d'acquérir un certain discernement dans le jeu des acteurs, et de déterminer des stratégies d'action. »* (Programme journée 5/02/2015 : en ligne)[150]

Il est question de mettre en mouvement, de façon accélérée, les réformes en vue de la modernisation des administrations et services publics s'appuyant sur les cadres fonctionnaires dont il est attendu qu'ils agissent sur les collectifs de travail qui mobilisent des compétences managériales et communicationnelles. L'émotion est présentée ici comme un obstacle au discernement. La distanciation des managers à l'égard du vécu et de l'activité du travail réel des agents est doublement attendue : via la mise en place de dispositifs de management à distance grâce aux TIC d'une part et via la préconisation d'une neutralisation ou d'une maîtrise des affects. Ce travail de gestion émotionnelle, attendu des cadres, constitue une forme de normalisation des relations humaines peu étudiée en SIC. Il a pourtant des conséquences importantes dans les relations de travail et pour les communications organisationnelles. C'est pourquoi nous y reviendrons dans le chapitre programmatique.

En conclusion, cette recherche fondée sur une observation *in situ* d'une formation des cadres territoriaux impliqués dans la réforme des régions a permis de mettre à jour des processus communicationnels de déconstruction-reconstruction des normes professionnelles. Le déterminisme technique et le schéma d'une cybernétique du changement organisationnel et social apparaissent comme des modèles non discutés et adoptés pour la « modernisation » de l'action publique dont les préceptes peuvent être synthétisés en articulant trois grands domaines de normalisation.

---

[150] https://www.dauphine-alumni.org/event/-le-temps-des-hommes-ii-les-pepites-sociodynamiques/2015/02/05/917; page consultée le 20 sept. 2018.

- La rhétorique de légitimation s'articule sur des valeurs ayant force de normes s'imposant aux cadres : 1/la modernisation de l'organisation territoriale et publique est un impératif au service et pour le bénéfice du public ; 2/les cadres ont la mission de mettre en œuvre la stratégie de changement ; 3/leur compétence relève de la capacité à « faire adhérer » les personnels.
- Les TIC doivent être mobilisées pour accompagner la recomposition du territoire : 1/ le cadre doit être capable d'endosser la figure moderne du « manager virtuel » (ou e-manager) grâce à sa maîtrise des TIC et de la gestion d'équipe à distance ; 2/ il doit convaincre ses équipes que le « e-management » participe (est une condition) de la qualité de vie au travail des agents.
- Au management fondé sur les enjeux et identités de métiers, le cadre doit substituer un management « personnalisé » - fondé sur l'identification des « résistances individuelles au changement » et grâce à une communication interpersonnelle qui s'appuie sur une lecture psychologique des attentes ou des revendications des agents tout en mettant à distance ses propres affects.

Cette tension paradoxale entre management médiatisé et à distance (par les TIC ou par les dispositifs gestionnaires) et communication managériale de proximité est vécue par beaucoup de cadres comme une injonction impossible à atteindre, mais constitutive du travail managérial. L'accumulation des réformes et l'urgence de leur mise en œuvre empêchent la réflexion, suppriment le temps d'argumentation sur les valeurs et sur la signification du travail.

Pour trouver une résolution moralement supportable face à des situations intenables, les cadres sont amenés à mobiliser des ressources pour maintenir les conditions du vivre ensemble et de l'engagement collectif. La reconnaissance d'autrui comme personne digne d'intérêt et de confiance ainsi que la reconnaissance du travail accompli et de son utilité la mission commune sont apparues comme des dimensions problématiques des communications organisationnelles auxquelles le chapitre suivant est consacré.

CHAPITRE 3 – RECONNAISSANCE, VALUATION ET EVALUATION

Comme cela vient d'être souligné, les réformes des administrations publiques se sont succédé à un rythme accéléré, impliquant des acteurs et des organisations aux temporalités différentes. Elles se heurtent à des dyschronies, percutent les temps de concertation, de négociation et d'appropriation des réformes et des évolutions (Lépine, Parent, 2013). Les analyses formulées en termes de « retard » ou de résistance au changement passent à côté d'enjeux essentiels. Ce

qui « résiste » aux impératifs de la rationalité gestionnaire tient aussi aux croyances, aux valeurs qui soutiennent un *ethos* professionnel que les agents du service public tentent de conserver.

Dans ce chapitre nous montrerons que face aux logiques dominantes de gestionnarisation du travail et de rationalisation des communications, il existe des formes, non pas à proprement parler de résistance ou de contestation, mais de négociations valorielles et de « stratégies » relationnelles. Les pratiques des cadres à l'égard de leur équipe peuvent apparaître comme des gestes socio-symboliques de compensation, voire de réparation ou de restauration face à la dégradation ou à la perte de certaines valeurs. Le terme de « stratégies » est en partie impropre ; il ne renvoie pas aux stratégies offensives ou défensives des acteurs au sens crozérien, mais plutôt à des attitudes pas ou peu explicitées, adossées à une certaine vision du travail et observées de façon récurrente dans les contextes étudiés. Elles se traduisent par la réinterprétation des investissements de formes (au sens de Boltanski et Thévenot) qui jalonnent l'activité managériale lors d'interactions typiques entre cadres et subordonnés.

L'intérêt porté aux cadres s'illustre en France avec la publication de l'ouvrage de Luc Boltanski en 1982, *Les cadres. La formation d'un groupe social*. Il examine la généalogie d'une catégorie à la fois sociale et lexicale désignant un groupe hétérogène et aux contours flous qui devient, à partir des années 1950, un *attracteur* pour les représentants d'une classe moyenne sans patrimoine, mais aspirant à représenter grâce à ses diplômes et à son expertise une nouvelle élite, incarnant la modernité et le renouveau industriel de l'après-guerre. Délaissant une approche substantialiste, le sociologue choisit de *« rendre compte de la forme prise par le groupe en interrogeant le* travail de regroupement*, d'inclusion, d'exclusion, dont il est le produit, et en analysant le* travail social de définition et de délimitation *qui a accompagné la formation du groupe et qui a contribué, en l'objectivant, à le faire être sur le mode du cela va de soi »* (Boltanski, 1992 : 51-52)[151]. Il montre que dès l'origine, les ingénieurs qui seront à l'avant-garde de la formation du groupe des cadres sont fascinés par les valeurs et les technologies sociales qui ont fondé le succès du Plan Marshall américain mis au service de la relance des industries européennes en 1947-51.

Lorsqu'ils sont couronnés de succès, les efforts de délimitation et de légitimation peuvent ainsi permettre l'institutionnalisation d'un groupe professionnel –comme instance auto-définitoire de représentation sociale et d'identité professionnelle. Dans le cas contraire, les insuccès peuvent se traduire par la réactivation des luttes pour la reconnaissance. Lorsque la dispersion et l'isolement interdisent une forme de combat organisé la déstabilisation ou l'effritement du

[151] Boltanski, L. (1982), *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris : Éditions de Minuit.

groupe renvoie l'individu à sa propre frustration et à des attentes de reconnaissance dans une sphère plus limitée. Ces processus d'autonomisation ou de différenciation des groupes professionnels s'inscrivent dans des dynamiques de relations sociales au cœur des questionnements sociologiques. Ils croisent les réflexions de la philosophie sociale et politique dès lors que s'expriment, à différentes échelles humaines – de l'individu à la société tout entière en passant par des communautés de destin ou d'intérêt – des attentes d'existence et de reconnaissance.

Conduites dans une perspective en SIC, nos recherches ont abouti à mettre en évidence différentes problématiques spécifiquement communicationnelles en articulant l'activité managériale et les attentes de reconnaissance. Ce qui suit prend appui sur les travaux menés sur une dizaine d'années dans deux branches du secteur public : l'hôpital d'une part (Lépine, 2009, 2010, 2012a, 2012b, 2013 ; Lépine et Parent, 2010, 2013, 2014, 2015) et les bibliothèques, d'autre part (Lépine et Peyrelong, 2010, 2012, 2015, 2016, 2017). Nous avons avancé un certain nombre de propositions dans les articles de revue ou chapitres d'ouvrage, auxquels le lecteur intéressé pourra se reporter et référencés ci-après :

- La reconnaissance d'autrui est posée par des actes communicationnels explicites et ce faisant elle ouvre la possibilité de la collaboration au travail (Lépine 2009, 2012a).
- La reconnaissance d'autrui et de son travail est conditionnée par la reconnaissance, par soi-même confronté à autrui, d'une identité professionnelle désignable et assumable comme telle dans un récit (Lépine 2011, 2012b).
- Pour les managers une telle identité se construit doublement dans des dynamiques interactionnelles et de redéfinition valorielle (Grima, Lépine, Muller, Peyrelong, 2010 ; Larroche, Peyrelong, Lépine, Laroux, 2011 ; Lépine, 2013).
- Les dyschronies et incompatibilités affectant les agendas et les médiations ou négociations entre une catégorie d'acteurs professionnels (cadres hospitaliers) et les instances étatiques de régulation et de décision peuvent constituer des freins à l'individuation et à la reconnaissance du groupe professionnel (Lépine, Parent, 2013, 2015).
- Les compétences relationnelles, sociales et communicationnelles sont constitutives de la compétence managériale – qui inclut la reconnaissance des personnes et de leur travail et non pas seulement leur évaluation – mais elles sont mal identifiées et peu reconnues (Lépine, 2013 ; Lépine, Parent, 2013).
- Ces compétences communicationnelles sont mobilisées par les cadres dans des formes interactionnelles propres au travail de management comme opérateurs de subjectivation

et d'une renégociation du sens de l'activité (Peyrelong, Lépine, 2015 ; Lépine, Peyrelong, 2016 ; 2013).

- Une partie de ces compétences est invisibilisée au niveau de l'organisation (car naturalisées par le genre – féminin – ou par le métier – le prendre soin ou *care*) et dénaturées au niveau sociétal (lorsqu'elles sont instrumentalisées à des fins utilitaristes et d'enrôlement subjectif) (Lépine, 2009 ; Lépine, Parent, 2010 ; Martin-Juchat, Lépine, Aznar, 2017).

Éléments méthodologiques

Dans les différentes recherches, nous avons procédé à une analyse portant sur les discours des cadres de santé ou de bibliothèques, recueillis pour une part sous la forme d'entretiens qualitatifs semi-dirigés et pour une autre part sous la forme de récits de vie. Les entretiens étaient généralement complétés par un corpus composé de documents institutionnels[152] (journaux internes, fiches de postes, référentiels de métier et de formation aux niveaux local et national, grilles d'évaluation annuelle, etc.). En travaillant sur les enjeux de la reconnaissance, notre focale d'analyse s'est positionnée à un niveau plus microsocial, en cherchant toujours à articuler les discours et pratiques locales aux enjeux organisationnels (ou sectoriels) et sociétaux.

Au plan méthodologique, notre démarche a pris la forme d'une succession d'enquêtes qui constituent mises bout à bout, non pas une accumulation de données et de discours hétérogènes portant sur des objets distincts, mais plutôt un dépliage progressif de questionnements s'enrichissant mutuellement et amenés en bonne partie par le surgissement d'aspérités émergeant au cours de l'analyse des premières données exploratoires.

---

[152] Le corpus de documents n'a pas cherché à être exhaustif, mais il a été sélectionné pour être représentatif d'une institution ou d'une période. Il a été le résultat d'une collecte de documents porteurs de significations pour les acteurs et par conséquent d'abord guidée par des mentions signalées (intentionnellement ou au fil de l'entretien par les interviewé(e)s eux-mêmes). Ainsi les références ou parfois les simples allusions à des rapports de mission, à des documents de travail intermédiaires, à des projets référencés sur les supports de communication de l'organisation, aux fiches de postes et organigrammes, aux formulaires et autres documents accompagnant la mise en place des entretiens d'évaluation, etc. ont servi à une collecte partielle, mais d'une grande richesse pour l'analyse des enjeux info-communicationnels à l'échelle méso de l'organisation et/ou à l'échelle nationale en matière d'orientation des politiques publiques. Ces corpus documentaires ont permis la triangulation et la confrontation de données et représentations produites à l'extérieur des discours, mais invitées ou s'invitant dans les paroles de nos informateurs. La catégorie d'architexte proposée par Yves Jeanneret serait ici tout à fait pertinente pour l'analyse de certains logiciels de GRH utilisés pour la codification et l'évaluation des activités et des compétences. Dans notre approche, et c'est l'une de ses limites, le corpus documentaire est principalement utilisé pour enrichir, nuancer ou contraster les discours recueillis par entretiens.

Ainsi, c'est à partir d'une première recherche sur le rôle des communications managériales dans l'expression de la reconnaissance, menée initialement par un collectif d'enseignants-chercheurs au sein du laboratoire lyonnais Elico[153], que se sont successivement imposés des approfondissements plus personnels et/ou en binôme[154] sur la reconnaissance des compétences managériales et communicationnelles. Nous avons en particulier étudié les négociations sur le référentiel de métier des cadres de santé d'une part ; et d'autre part, l'entretien annuel d'évaluation (avec un terrain empirique plus développé dans le secteur des bibliothèques) qui est une forme d'interaction emblématique du travail d'encadrement.

Les résultats de ces travaux sont redevables à l'engagement collectif qui a permis l'accès aux terrains, la collecte de données, la retranscription et l'analyse croisée d'une soixantaine d'entretiens approfondis dans les secteurs de l'hôpital (cadres de santé en unité et cadres formateurs, cadres supérieurs et directeurs des soins exerçant en CHU principalement), et des bibliothèques (magasiniers, assistants, bibliothécaires, conservateurs, et directeurs exerçant en bibliothèques universitaires et médiathèques municipales).

Il nous faut maintenant préciser l'intérêt d'une théorie de la reconnaissance et la fécondité pour une approche en SIC de ce concept issu des travaux menés en philosophie sociale.

1. LA RECONNAISSANCE EN COMMUNICATIONS ORGANISATIONNELLES

Les attentes de considération des salariés ne sont pas nouvelles, cependant la formulation de ces attentes dans les termes de la reconnaissance au travail a surgi assez récemment tant sur la scène médiatique que dans la littérature académique francophone. La visibilité de cette réflexion sur les besoins fondamentaux de tout individu, sujet et citoyen – traitée par Hegel (1802)[155] et reprise par Paul Ricœur (2004)[156], élargie aux questions du travail – se manifeste en France à

[153] Les collègues directement impliqués dans les terrains de recherche mentionnés sont : Marie-France Peyrelong, Valérie Larroche, Marie-Noëlle Laroux pour la première étude exploratoire menée auprès de bibliothécaires (une communication collective en 2008) ; rejoint ponctuellement par les EC en sciences de gestion Renaud Muller et François Grima (communication collective au colloque *Vers une nouvelle gestion des ressources humaines publiques*, Annecy, 2010). D'autres collègues du laboratoire Elico associés à la construction d'un cadre théorique en SIC et d'un point de vue des communications organisationnelles sur la reconnaissance ont poursuivi leurs propres questionnements. Le programme a donné lieu en 2015 à la publication de l'ouvrage *Reconnaissance et Temporalités. Une approche info-communicationnelle*, sous la dir. de Domenget, JC., Larroche, V., Peyrelong MF., Paris : L'Harmattan.

[154] Conduits dans deux directions : l'une dans le secteur hospitalier portant plus spécifiquement sur la question des compétences managériales et communicationnelles, en partie en collaboration avec Bertrand Parent dans le cadre d'un programme soutenu par l'EHESP ; l'autre dans le secteur des bibliothèques avec Marie-France Peyrelong, complice de longue date, dans le cadre d'un programme de recherche soutenu par l'ENSSIB.

[155] Hegel, G.W.F. (1802/1976), *Système de la vie éthique*, Paris, Payot.

[156] Ricœur, P. (2004), *Parcours de la reconnaissance, trois études*, Paris : Stock.

partir des années 1990-2000. Sous l'angle de la psychologie, Yves Schwartz a conduit un ensemble de travaux publiés en 1998[157] sous le titre *Reconnaissances au travail - Pour une approche ergologique.* En philosophie, la discussion s'est régénérée autour de la *théorie de la reconnaissance* d'Axel Honneth (1992/2000), représentant emblématique de la troisième génération des théoriciens critiques de l'école de Francfort (à la suite de Max Horkheimer, Theodor Adorno, Jürgen Habermas). Les travaux du philosophe traduits de l'allemand et parus en France en 2000 sous le titre *La lutte pour la reconnaissance[158]* et en 2006 avec *La société du mépris. Vers une nouvelle théorie critique[159],* ont donné lieu à de nombreux commentaires, numéros spéciaux et dossiers de revues académiques et de vulgarisation (Bigi, 2016 : 59-60)[160]. L'étendue des attentes de reconnaissance collective et individuelle dans le monde contemporain suggère à Alain Caillé, l'idée qu'il s'agirait d'un « nouveau phénomène social total » (Caillé, Dir., 2007)[161] qui est lié à l'expérience intime et douloureuse du sentiment d'injustice, partagé par des communautés nombreuses.

Relayant la réflexion de la philosophe Nancy Fraser (2005)[162], Alain Caillé (2007) constate que les luttes sociales qui se sont succédé depuis la Révolution française et pendant deux siècles (luttes anti-esclavagistes, pour la décolonisation, féministes et ouvrières) ont principalement articulé volonté de libération contre des formes d'exploitation et de domination et de spoliation et attente de redistribution des richesses. Même si nombre de ces conflits sociaux et économiques pourraient être requalifiés dans les termes de la reconnaissance du point de vue des attentes de dignité, de respect, de représentation, une telle expression n'est pas formulée avant les années 1980. Dans les dernières décennies du vingtième siècle, se fait jour une multitude de revendications hétérogènes de groupes qui cherchent à obtenir une meilleure visibilité, un plus grand respect, une équité de traitement, une reconnaissance identitaire dans l'espace public : « minorités » ethniques, religieuses, culturelles, communautés gays, mouvements corporatistes, habitants des territoires périphériques, etc. La « justice sociale » se réclame dans des arènes où la question de l'identité culturelle collective déborde les catégories

---

[157] Schwartz, Y. (1998), *Reconnaissances au travail - Pour une approche ergologique*, Paris, Presses Universitaires de France

[158] Honneth, A. (2000), *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Cerf. (1ère édition allemande 1992).

[159] Honneth, A. (2006), *La société du mépris. Vers une nouvelle Théorie critique* (tr. de l'allemand par Olivier Voirol, Pierre Rusch et Alexandre Dupeyrix), Paris : La Découverte.

[160] Elles sont notamment répertoriées de façon très exhaustive dans Bigi, M. (2016), *Reconnaissance et organisation du travail. Perspectives françaises et européennes*, Thèse de doctorat en sociologie, soutenue le 5/12/16, sous la dir. de Michel Lallement et Dominique Méda, Paris, CNAM.

[161] Caille, dir. (2007), *La quête de reconnaissance, nouveau phénomène social total*, Paris, Éd. La Découverte, coll. Textes à l'appui.

[162] Fraser, N. (2005), *Qu'est-ce que la justice sociale ? Reconnaissance et redistribution*, Paris, Éd. La Découverte, coll. Textes à l'appui.

plus anciennes de lutte des classes, anticolonialistes, féministes. Pour la philosophe américaine, la justice sociale est à appréhender dans la double dimension des attentes de reconnaissance culturelle et de redistribution économique ; elle est relative à la capacité de participation des groupes défavorisés ou des minorités à prendre part aux débats non pas dans un espace public unique ou officiel conçu en fonction des normes et dominé par des acteurs établis, mais dans des espaces publics pluriels où la « parité de participation » pourrait se déployer en engageant la possibilité d'une redéfinition des termes dans lesquels se posent les débats.

À côté de l'approche résolument politique de la reconnaissance de Nancy Fraser, Axel Honneth appose (plus qu'il n'oppose) une focale centrée sur la dimension morale et normative de la reconnaissance comme impératif de la vie sociale et comme nécessitée dans la formation psychique intersubjective de l'individu – condition de son avènement comme personne singulière au sein d'un groupe et de la société :

> *« Pour ce qui est de la théorie du sujet, nous avons de bonnes raisons de penser que, de façon générale, la formation de l'identité individuelle s'accomplit au rythme de l'intériorisation des réactions adéquates, socialement standardisées, à l'exigence de reconnaissance auxquelles le sujet est exposé : l'individu apprend à s'appréhender lui-même à la fois comme possédant une valeur propre et comme étant un membre particulier de la communauté sociale dans la mesure où il s'assure progressivement des capacités et des besoins spécifiques qui le constituent en tant que personne grâce aux réactions positives que ceux-ci rencontrent chez le partenaire généralisé ».* (Honneth, 2004 : 133)[163]

Axel Honneth place l'interaction avec autrui (autrui privilégié comme la mère pour l'enfant ou autrui généralisé institutionnalisé dans des formes sociales) au cœur de sa théorie de la reconnaissance. Ainsi, la reconnaissance précède-t-elle la connaissance : dans le prolongement des théories développementalistes il considère, avec Theodor Adorno, que le jeune enfant forge son appréhension du monde et accède à sa symbolisation par le truchement du décentrement ouvert dans la relation avec une personne privilégiée de son environnement :

> *« C'est donc grâce à l'attachement émotionnel qu'il porte à la personne privilégiée de son environnement qu'un monde s'ouvre dans lequel il doit lui-même être engagé pratiquement en fonction de ses qualités spécifiques. (…) C'est en ce sens que, pour Adorno, l'exactitude de notre connaissance du monde dépend de la reconnaissance, du mouvement affectif qui consiste à accepter l'existence de perspectives aussi nombreuses que possible »* (Honneth, 2007 : 60-61)[164].

C'est donc d'abord dans la sphère de l'amour et par la reconnaissance accordée dans la relation affective que peut advenir une identité personnelle étayée par une confiance en soi, rapport de

---

[163] Honneth, A. (2004). La théorie de la reconnaissance : une esquisse. *Revue du MAUSS*, n° 23 (1), p. 133-136.
[164] Honneth, A. (2007), *La réification. Petit traité de Théorie critique*, Paris : Gallimard, NRF Essais.

soi à soi édifié dans le regard aimant de l'autre. Dans la sphère du droit, la reconnaissance se fonde sur les droits et devoirs qui –s'ils sont égaux pour tous – permettent aux individus comme à la personne morale d'accéder au respect et à une égale dignité. Enfin, chacun aspire à trouver une place au sein de la sphère sociale de la collectivité et de la solidarité dans laquelle s'éprouvent l'estime de soi et l'estime altruiste réciproque et symétrique, où le sujet singulier est accepté et socialement reconnu dans ses particularités. La reconnaissance suppose ici l'existence d'un horizon de valeurs commun, mais cet horizon comme idéal normatif n'est pas donné par avance : il résulte de rapports sociaux historiques et situés et des efforts déployés par des groupes aux intérêts divergents ou opposés pour obtenir de la communauté la validation des prétentions à l'estime sociale.

La philosophie d'Axel Honneth accorde une grande importance à l'individu et à son aspiration à être reconnu comme personne et comme sujet ; et il s'agit toujours d'un sujet dont l'édification naît dans la relation intersubjective d'abord puis se consolide dans l'appartenance à une communauté sociale, culturelle ou professionnelle. Cette conception inter subjectiviste de la subjectivité (Rueff, 2016)[165] et du sentiment de reconnaissance ou de mépris est importante pour une approche en SIC qui cherche à éclairer les expressions, formes-signes et significations coproduites dans les relations intersubjectives. Cependant, la reconnaissance ne procède pas seulement d'un rapport aux autres ou d'une simple interaction, elle est aussi une posture orientée, un engagement vers, un souci de :

> *« Ainsi une posture de reconnaissance exprime-t-elle notre capacité à identifier et à valoriser la signification que possèdent pour notre existence les autres personnes et les choses »* (Honneth, 2007 : 48).

Cette distinction d'avec l'interaction importe particulièrement pour intégrer les apports de la théorie honnethienne dans une perspective en sciences de l'information – communication. En effet, en sus et au-delà des relations interpersonnelles, les SIC s'intéressent aux pratiques sociales et aux significations qui leur sont associées sous l'angle de ce qui est problématique du point de vue des phénomènes, processus, stratégies et dispositifs info-communicationnels.

Là où Jünger Habermas a développé une théorie irénique de l'agir communicationnel, tendu vers la recherche d'une entente mutuelle, et essentiellement fondée sur les vertus de la délibération rationnelle et argumentée, Axel Honneth insiste sur la dynamique agonale, conflictuelle de la société. D'autre part la théorie honnethienne prend en compte les conditions précognitives et prélangagières, voire émotionnelles, qui fondent l'accès à la communication – non exclusivement

---

[165] Rueff, J. (2016), « Axel Honneth et la théorie de la reconnaissance sociale », chap. 6, in Aubin, F. et Rueff, J. (2016), *Perspectives critiques en communication*, Montréal, Presses de l'Université du Québec.

langagière, mais aussi corporelle, gestuelle, symbiotique, tandis qu'Habermas conçoit la discussion raisonnée comme la propriété première de l'agir communicationnel.

Honneth s'en est expliqué dans un entretien avec Olivier Voirol (Honneth, 2006 : 151-180)[166] en soulignant que le *linguistic turn ou* tournant langagier de la Théorie critique aboutit à *« une réduction du paradigme de la communication et à une limitation concomitante de la sphère du social – parce que le social semble tout à coup se dissoudre dans des processus de compréhension langagière »* tandis que *« sans formes gestuelles, symboliques et corporelles de l'interaction sociale, notre société ne serait pas à même de se reproduire et de se forger une identité (…) »* (ibid. : 160-161). Autrement dit, si la reconnaissance est toujours de nature relationnelle, elle n'est réductible ni à l'interaction interindividuelle, ni même à la communication langagière. Elle dispose à la fois d'une « facette physique » via l'expression corporelle et physionomique de celle ou celui qui la délivre (ou pas) et d'un ensemble de « médiums » qui sont autant de signes matérialisés dans l'organisation de l'espace, les objets, les signes ou encore d'un ensemble de discours, textes, déclarations qui en constituent l'inscription symbolique et signifiante. C'est pourquoi, bien que le philosophe n'approfondisse pas cette voie, il est clair que les pratiques de reconnaissance ou à l'inverse de mépris, résultent en grande partie de phénomènes et de pratiques info-communicationnelles. Ces pratiques sont observables dans la sphère professionnelle et en particulier dans celles d'acteurs qui en raison de leur mandat ou de leur position hiérarchique ont un rôle prédominant dans l'attribution de reconnaissance et dans la désignation de sa forme expressive.

L'attention portée aux pathologies sociales, c'est-à-dire aux « phénomènes négatifs du social » conduit le philosophe à prendre en compte frontalement le « caractère conflictuel ou concurrentiel du social » en revendiquant un intérêt pour les philosophes français qui, comme Pierre Bourdieu ou Michel Foucault, ont placé les rapports de pouvoir et les normes en compétition pour la légitimité au cœur de leurs travaux. Cet aspect agonistique de la reconnaissance suggère que des confrontations, des négociations, des coalitions, sont nécessaires pour que puissent se former des groupes partageant des attentes ou des intérêts. On est alors au cœur même de l'objet scientifique des communications organisationnelles lorsqu'on étudie les espaces et les formes d'expression et de délibération ou les médiations au sein desquelles les controverses de la reconnaissance se manifestent.

---

[166] Honneth A. et Voirol, O. (2006), « La théorie critique de l'École de Francfort et la théorie de la reconnaissance », p. 151-180, in Honneth, A. (2006), *La société du mépris. Vers une nouvelle Théorie critiqu*e, Paris, Éditions La Découverte.

Dans la sphère du travail, les questions posées par la reconnaissance sont nombreuses – qu'il s'agisse des attentes des travailleurs ou des instrumentalisations possibles de la reconnaissance à des fins stratégiques ou d'efficience productive. Elles intéressent pour des raisons différentes la sociologie (Dubet, Lallement) et les approches psychologiques du travail (Clot, Dejours, Schwartz), mais elles sont aussi, ainsi que nous avons tenté de le montrer, fécondes pour les SIC.

Le rapport dialectique entre, d'une part, la critique des pathologies du social ou la dénonciation des dénaturations idéologiques de la reconnaissance – caractéristiques du néocapitalisme[167] et, d'autre part, une attention portée au monde vécu et aux possibilités d'émergence d'une émancipation du sujet à l'égard des formes de réification, peut se saisir empiriquement dans l'étude des communications organisationnelles et en particulier dans le contexte du nouveau management public (NMP).

Nos travaux sur la place et les formes d'expression info-communicationnelles de la reconnaissance ont été menés sur des terrains relevant du secteur public, choisis en raison des évolutions organisationnelles importantes engendrées par le NMP (cas du secteur hospitalier) et/ou sous la pression des évolutions des usages informationnels et du numérique (cas des bibliothèques). Il n'est pas anodin que ces travaux se soient portés sur des organisations et activités du secteur public si l'on admet la définition honnethienne d'une pathologie sociale :

> *« (…) il est possible de parler s'une maladie ou d'une pathologie sociale lorsqu'une société échoue à réaliser, dans ses configurations institutionnelles, une des tâches qu'elle a elle-même placées au centre de ses convictions normatives régulatives, au sein des ensembles fonctionnels de la socialisation, du travail sur la nature extérieure et de la régulation des rapports de reconnaissance »* (Honneth, 2015 : 40)[168]

En effet, c'est au cœur des dysfonctionnements des institutions nodales de la santé et de la diffusion des connaissances que peuvent se mesurer les conséquences délétères des perturbations identitaires et de désocialisation, liées au NMP.

---

[167] Nous retiendrons ici la définition proposée par Ernest Mandel (1964), « L'apogée du néo-capitalisme et ses lendemains », *Les Temps Modernes*, N° 219-220, p 193-210, en ligne, url consultée le 18 sept 2018 : https://www.ernestmandel.org/fr/ecrits/txt/1964/apogee_neocapitalisme.htm
« Le néo-capitalisme est le nouveau mode de fonctionnement du système capitaliste dont les traits distinctifs sont déterminés tant par les nécessités intrinsèques du capital que par les efforts du système pour faire face à la progression des forces anticapitalistes dans le monde entier (…) ». Il se caractérise notamment dans la période de l'après seconde guerre mondiale par une intervention plus forte de l'État, une accélération des innovations technologiques et une sortie du capitalisme productif industriel que Mandel qualifie de troisième révolution industrielle ; la généralisation des techniques d'anticipation et de « programmation indicative » (études des marchés et des comportements de consommation). À partir des années 1980, le néo-capitalisme s'appuie sur le recours aux réseaux, à la flexibilité, aux subjectivités individualisées, dans un contexte déterritorialisé et mondialisé.

[168] Honneth, A. (2015), « Les maladies de la société. Approche d'un concept presque impossible », *Réseaux*, n°193, p21-42.

Les travaux menés dans ce cadre marquent aussi un infléchissement à la fois épistémologique et méthodologique. Les enjeux info-communicationnels des recherches précédentes étaient étudiés à la fois du point de vue des stratégies et les logiques d'acteurs (dans une perspective qui s'appuyait en partie sur l'analyse systémique crozérienne) au niveau organisationnel et, à un niveau plus macrosocial, du point de vue des dynamiques industrielles marchandes et gestionnaires outillées par le déploiement des TIC et les recompositions des normes des échanges médiatisés engendrées. Si la méthodologie de recueil des données intégrait systématiquement des entretiens qualitatifs individuels, leur analyse prenait en compte principalement la position des interviewés en tant que représentants d'un groupe d'acteurs aux prises avec des rationalités que nous avons tenté d'élucider aux niveaux organisationnel et sociétal.

Les questionnements sur la reconnaissance au travail nous ont conduits à prendre en compte avec plus de précision – à un niveau microsocial – ce que les individus singuliers cherchaient à exprimer ou à faire à partir de leurs communications de/au travail. Par ailleurs, si l'entretien individuel est resté un des outils de collecte important, il a évolué passant d'une forme semi-directive structurée thématiquement à une forme plus ouverte et plus proche de récits abordant le devenir biographique des personnes (Passeron, 1989)[169] incluant des récits de situations. Le mode d'analyse initialement transversal et horizontal (repérage des récurrences, classement thématique, condensation selon les logiques d'acteurs pré-catégorisés) a été modifié en conséquence pour privilégier une analyse verticale, plus attentive à la logique narrative et expressive de chaque discours considéré d'abord à partir de la singularité de son auteur – avant le cas échéant de procéder au repérage de logiques proches, convergentes. Cet infléchissement vers une approche plus sensible aux subjectivités n'a pas été initialement décidé à partir d'un cahier des charges élaboré préalablement à l'approche du terrain. Il s'est – assez imperceptiblement, puis fermement – décidé au fil de l'avancée et à l'issue des premiers entretiens et des analyses croisées réalisées avec le groupe d'enseignants-chercheurs impliqués dans la première enquête exploratoire.

Les premiers entretiens exploratoires menés auprès de cadres de santé et de bibliothécaires avaient classiquement été conduits selon une trame d'entretien thématique bâtie selon le principe de l'entonnoir : partant d'une présentation générale du contexte de la structure et des missions, puis allant vers la description de l'activité de management et plus finement sur la construction des rapports avec l'équipe encadrée.

---

[169] Passeron, JC (1989), « Biographies, flux, itinéraires, trajectoires », *Revue française de sociologie*, 31/1, janvier-mars 1989, p. 3-22.

Le terme de reconnaissance n'était volontairement pas introduit par l'enquêteur afin de ne pas induire de discours fabriqué ou prendre le risque d'initier dès le début de l'entrevue une focalisation sur le mode de la plainte (c'était la crainte principale compte tenu de l'intensité médiatique autour des plaintes de travailleurs en souffrance ou exprimant un sentiment d'injustice, de non-reconnaissance lorsque nous avons engagé le terrain en 2008).

Nous sommes rendues compte assez rapidement que le terme même de reconnaissance était peu présent dans les discours alors même que des préoccupations, des pratiques dans l'activité managériale manifestaient chez les cadres rencontrés un « souci » des équipes et des personnes encadrées, une volonté de valoriser les résultats du travail individuel et collectif. Sans que ce soit tout à fait objectivable, nous avions l'intuition que les pratiques évoquées fondées sur des éléments parfois ténus, ne relevaient ni de « techniques de motivation », ni (ou en tous cas pas principalement) d'une présentation de soi valorisante de manager attentif à ses subordonnés, ni non plus d'une sorte fausse modestie.

Les premières pistes d'analyse partagées par le collectif de chercheuses et chercheurs étaient plus inductives que fondées sur des hypothèses préalables dans cette phase exploratoire. Mais cette incertitude quant à l'explication de ce rapport engagé dans la reconnaissance accordée aux équipes, à la fois discrète et « silencieuse » (non nommée et pour le coup, non reconnue), a influencé la réorientation vers une approche plus ouverte et approfondie dans la manière de conduire les entretiens dans les phases ultérieures de la recherche.

Cette activité essentielle dans le travail de management et d'organisation restée « invisible » tant aux yeux de l'institution que des travailleurs et au cœur des récits de nos informateurs a été repérée dans nos travaux sur la reconnaissance, mais de manière incomplète. En particulier, la dimension émotionnelle et non verbale de la reconnaissance n'a quasiment pas été explorée dans les analyses que nous avons centrées, dans les travaux de cette période, sur les dispositifs et pratiques impliquant la production d'écrits (les référentiels) et des interactions verbales (l'entretien professionnel).

Nous avons étudié l'incidence de la temporalité dans les processus de concertation aux niveaux institutionnels et politiques liés à la professionnalisation et à la reconnaissance des cadres hospitaliers comme groupe professionnel.

2. LES ATTENTES DE RECONNAISSANCE DES CADRES DE SANTE : DES OBSTACLES DE DYSCHRONIES

Directement concernée par les enjeux du travail, des acteurs économiques et des pratiques professionnelles, l'Anact[170] a publié début 2008 un bulletin *« Travail et Changement »* (n°317) proposant aux acteurs de l'entreprise de prendre en compte la reconnaissance comme une « démarche stratégique », au même titre que l'ont été les démarches qualité. Dans l'espace francophone cette démarche a été entamée au Canada, à l'initiative de Jean-Pierre Brun[171], qui a cherché à traduire la question de la reconnaissance au travail en pratiques opérationnelles associées à une typologie de la reconnaissance dans l'entreprise : reconnaissance existentielle de l'individu, reconnaissance de la pratique de travail, reconnaissance de l'investissement du travailleur dans le travail et enfin reconnaissance des résultats (Brun & Dugas, 2002)[172].

Le lexique associé à la reconnaissance analysé dans un vaste corpus de presse dans la thèse en sociologie de Maelezig Bigi (2016), fait ressortir, aux côtés des revendications catégorielles, un lien étroit de la reconnaissance avec la question des identités professionnelles, des spécificités de métiers, des compétences. Ces thématiques présentes dans l'espace public et médiatique sont aussi très repérables dans les récits des cadres hospitaliers que nous avons interviewés.

En France, les infirmières en grève manifestant dans la rue en octobre 1988 et s'organisent en une coordination infirmière pour porter leurs revendications : elles seront les premières à exprimer centralement et explicitement une attente utilisant le terme de reconnaissance (Kergoat et al., 1992)[173]. Le conflit est déclenché par l'annonce du décret pris en 1987 par la ministre Michèle Barzach qui ouvre la voie des études d'infirmières aux non-bacheliers. La coordination nationale infirmière mobilise 100 000 infirmières qui manifestent contre ce qu'elles interprètent comme une dépréciation inacceptable de leur profession, reconnue par un diplôme spécifique en 1978. Elles obtiendront l'abrogation du décret après dix jours d'une mobilisation sans précédent soutenue par la hiérarchie soignante et médicale.

L'histoire de la profession et cet épisode remarquable de la lutte pour la reconnaissance des infirmières sont commentés par l'ex-directrice des soins de l'AP-HP sur le site de référence des soignants :

> *« En 1988, cela fait dix ans qu'un « processus irréversible de professionnalisation » a été entamé, avec la reconnaissance du diplôme professionnel par la formation dans des écoles*

---

[170] Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
[171] En particulier grâce au lancement du débat dans l'espace public canadien de cette thématique lors des journées de réflexion « Travail, reconnaissance et dignité humaine » à Montréal, 17 Nov. 2000
[172] Brun JP. & Dugas N. (2002), *La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens. Document de sensibilisation*, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Secrétariat du conseil au Trésor, Québec.
[173] Kergoat, D., Imbert, F., Hélène Le Doaré, H. et Senotier, D. (1992), *Les infirmières et leur coordination*, 1988-1989. Paris, Editions Lamarre.

spécifiques, accessibles aux bacheliers, et la reconnaissance du « rôle propre ». Comme pour beaucoup d'avancées de la profession, elle a été obtenue par la pression de l'Europe. Les infirmières formées dans ce nouveau cursus ont conscience de leur identité professionnelle. Elles envisagent une carrière (…). »[174]

Le processus de professionnalisation des personnels paramédicaux et soignants se prolonge au niveau de l'encadrement avec la création en 1995 d'un diplôme qui devient obligatoire pour accéder au statut de Cadre de santé (CdS) qui succède et remplace la fonction d'infirmière-chef ou de « surveillante » (terme hérité du lexique et de l'organisation des hospices religieux) généralement acquise grâce à l'ancienneté et à une expertise technique reconnue. Il se poursuit dans la cadre de la loi « Hôpital, Patients, Santé, Territoires » (HPST) du 21 juillet 2009 qui vise à impulser une dynamique de modernisation et de performance accrue des organisations de santé publique et à restaurer un meilleur équilibre financier dans les hôpitaux publics, avec une gestion qui introduit des grilles de tarification imposées selon l'activité des services (T2A).

La mise en œuvre de la réforme du secteur hospitalier implique des réorganisations profondes, telles que la refonte des services et la création de pôles transversaux, visant à décloisonner les logiques de spécialités. De responsabilités transversales dédiées à la qualité, aux travaux, à la nutrition, à l'hygiène, etc., font leur l'apparition dans les organigrammes. L'encadrement hospitalier est en sous-effectif comparé au taux d'encadrement d'autres secteurs, mais la réforme exige d'eux une forte mobilisation ainsi qu'une montée en compétences sur des dimensions managériales jugées cruciales pour entraîner les équipes dans les changements – et les économies – espérés par l'État (Divay, Gadéa 2008)[175]. Cette pression mise sur l'encadrement de proximité est mal vécue par les cadres soignants, qui à leur tour expriment un malaise – voire une souffrance au travail (de Bort, Fournans, 2003 ; Roussel, 2004)[176] et des attentes de reconnaissance tant au sein de leurs organisations qu'à un niveau plus large dans l'échelle des catégories sociales et professionnelles. Ils souhaitent notamment que leur diplôme professionnel soit reconnu comme diplôme universitaire au grade de master (processus dit d'universitarisation des études et de mastérisation) et permette une revalorisation indiciaire dans l'échelle des salaires de la fonction publique hospitalière (FPH).

---

[174] https://www.infirmiers.com/profession-infirmiere/presentation/mouvement-infirmier-1988-der-des-der.html, page consultée le 31/07/18.

[175] Divay, S. et Gadéa, C. (2008), « Les cadres de santé face à la logique managériale », *Revue française d'administration publique*, vol 4, n°128, p.677-687.

[176] De Bort, C. et Fournans, S. (2003), « Le malaise des cadres hospitaliers », *Revue hospitalière de France*, n°490, p. 53. Cité par Roussel, E. (2004), *Les référentiels professionnels cadre de santé. Quels usages pour gérer les compétences dans un système complexe ?* Mémoire de l'École Nationale de Santé Publique – dir. des soins, promotion 2004. En ligne http://fulltext.bdsp.ehesp.fr/Ensp/Memoires/2004/ds/roussel.pdf, page consultée le 1/07/17.

Dans ce contexte entre 2009 et 2012, la Direction Générale de l'Offre de Soins du Ministère de la Santé (DGOS) prend l'initiative de groupes de travail et de concertations qui ont pour but de mener une réflexion de fond sur les évolutions des missions et des conditions d'exercice des cadres hospitaliers (Directeurs des soins, cadres paramédicaux) dans les différentes filières : administrative, technique et de soin. Dans la phase finale de ce processus Bertrand Parent, représentant l'École de Hautes Études en Santé Publique et enseignant-chercheur en SIC a été associé au groupe de travail missionné pour rédiger un référentiel de métiers et compétences. En raison de nos précédents travaux auprès de CdS nous avons été sollicitée pour engager conjointement la recherche à laquelle il est fait référence ici (Lépine, Parent, 2013, 2015) sous la houlette de l'EHESP, école de formation des directeurs d'hôpital et des directeurs des soins.

Certains résultats intermédiaires sur l'évolution du statut des cadres suite au processus de négociation seraient à actualiser : des revendications de revalorisation indiciaire qui étaient restées en suspens au moment de la rédaction de nos recherches ont fini par aboutir. Notamment en 2016[177] les rémunérations ont été revalorisées dans le cadre des décrets relatifs à l'organisation des carrières appliquant des mesures rénovées pour les Parcours professionnels, carrières et rémunérations (PPCR).

Ces évolutions strictement statutaires et relatives à la carrière des cadres relèvent d'une sociologie des groupes professionnels. Ce que nous avons cherché à mettre en évidence en SIC concerne les processus communicationnels de construction d'un espace délibératif et l'évolution de ses modalités. En particulier, nous avons montré que la phase initiale de dialogue, organisée par la mission de Ch. De Singly (2009)[178], en réponse aux manifestations et revendications syndicales, a été celle d'une large concertation abordant tous les aspects du travail des cadres hospitaliers « en face à face », au plus près du terrain et auprès d'un spectre étendu d'acteurs et de représentants. Le rapport de Singly bien accueilli par la communauté soignante et par les encadrants rend compte des différentes dimensions du travail hospitalier et reprend de nombreux *verbatim. Il reflète* un travail collectif de controverse et de valuation à l'égard des priorités et des finalités des missions des cadres au sein des projets de soins des hôpitaux publics. Cette démarche participative a suscité satisfaction sur la modalité et espoir quant aux attentes de reconnaissance d'un ensemble de personnels d'encadrement récemment constitué à partir d'une norme de qualification (via la création du diplôme portant accès à la fonction de CdS), mais hétérogène en termes de culture de métier (les CdS à la différence des ex-infirmières-

[177] JORF n°0117 du 21 mai 2016 texte n° 23.
[178] De Singly, C. (2009) Rapport sur *Le rôle, les missions, la formation et la valorisation des cadres hospitaliers*, remis à la ministre de la santé et des sports le 11 septembre 2009, 124 p.

surveillantes, issues de la filière du soin, peuvent être issus de tous les métiers paramédicaux) de rattachement institutionnel (hiérarchies administrative, technique et soignante) et de mission (cadres opérationnels et cadres formateurs). Des valeurs et un projet commun se dégageaient du rapport de Singly. Puis l'agenda politique orienté par d'autres priorités s'est détourné de cet enjeu porté par les cadres hospitaliers dès l'année suivante.

Dans les phases ultérieures (rapport Yahiel-Mounier 2010),[179] les instances décisionnelles rattachées au Ministère de la Santé ont rabattu les concertations sur la seule problématique de la formation et pour une seule des catégories de cadres. Cette réduction thématique et catégorielle a aussi été doublée d'une transformation de la dynamique communicationnelle. Premièrement, la concertation a été médiatisée par un dispositif technique : un forum en ligne a été ouvert à tous les cadres de santé. Mais en réalité il s'est avéré nourri par un nombre réduit d'acteurs et l'accès a été assez vite refermé pour ne conserver dans les communications institutionnelles officielles que la synthèse produite par une agence de communication en charge de la gestion du forum. Deuxièmement, la participation aux débats en assemblée générale a été remplacée par une concertation restreinte sous forme de groupes de travail orchestrés par la DGOS : ces derniers ont eu pour effet de délégitimer une partie des aspirations initialement formulées et de neutraliser les expressions conflictuelles dans les négociations.

Au final, les ruptures temporelles et les réaménagements à la fois administratifs et technologiques des conditions de concertation et de négociations ont affaibli les « chaînes de solidarité » (Dodier, 1995)[180] entre cadres hospitaliers et malgré l'investissement d'une minorité active dans le forum de concertation, le groupe n'a pas réussi à s'individuer comme collectif en capacité d'exercer une action normative suffisante pour obtenir la reconnaissance attendue dans toutes ses dimensions. Une circulaire de la DGOS[181] officialise un nouveau statut pour les cadres de santé paramédicaux et un référentiel de compétences national est rédigé sans apports conséquents (notamment du point de vue des compétences communicationnelles) par rapport aux référentiels antérieurs propres aux différents instituts de formations des cadres de santé (IFCS) (Lépine, Parent, 2015). Les CdS n'ont pas obtenu la réingénierie de leur formation au niveau master 2 escompté. À ce jour et en dépit des initiatives de co-habilitation avec des masters universitaires prises localement par les IFCS, la réforme du diplôme est annoncée, mais non actée.

---

[179] Yahiel, M. et Mounier, C. (2010), *Quelles formations pour les cadres hospitaliers ?* IGAS, Rapport N°RM2010-155P, novembre 2010, 74 p.
[180] Dodier, N. (1995), *Les hommes et les machines, la conscience collective dans les sociétés technicisées,* Paris, Métailié.
[181] Circulaire DGOS/RH4/DGCS n°2013-41 du 5 février 2013 relative à la mise en œuvre du nouveau statut des cadres de santé paramédicaux de la fonction publique hospitalière (FPH)

Dans le développement suivant, il sera question d'un moment typique du travail des cadres –une forme imposée de communication managériale – qui cristallise de nombreux enjeux du travail d'encadrement dans un face à face formel entre cadre et subordonné. Ce moment est celui de l'entretien d'évaluation ou entretien professionnel (EP) qui s'est répandu dans le secteur public à la faveur du NMP. Craint ou attendu, préparé, mais aussi en partie improvisé dans le cours de l'échange, il est l'occasion d'une confrontation communicationnelle formalisée, mais non entièrement déterminée. L'EP est fréquemment outillé par un dispositif ou logiciel de saisie et de gestion. Il a un intérêt spécifique du point de vue des communications managériales et organisationnelles et nous l'avons analysé, avec Marie-France Peyrelong (dans un programme soutenu par l'ENSSIB), en poursuivant des travaux menés auprès des cadres de la fonction publique.

3. L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL : ENTRE EVALUATION ET NEGOCIATION VALORIELLE

Comme vu précédemment, le déploiement du NMP s'est concrétisé dans les organisations publiques par l'importation de techniques de gestion et de management issues de l'entreprise privée. L'entretien d'évaluation apparaît en 2002 et fait typiquement partie des techniques de communication managériale qui se sont imposées dans les administrations françaises au nom de la modernisation des organisations de service public. L'entretien professionnel (EP) fait suite en 2009 au dispositif de 2002, mal perçu par les administrés, car centré sur l'évaluation et lié à la notation annuelle propre au système des agents relevant du public.

Si l'EP demeure dans le texte de la DGAFP de 2009 un outil d'évaluation qui *« sert de fondement à l'administration pour faire ses choix en matière d'avancement, de promotion et de rémunération au mérite ou à la performance »* (DGPAF, 2009 :2), il est aussi stipulé qu'il doit également *« être un moment privilégié d'échanges avec son supérieur hiérarchique direct »* (ibid. :5). Ce moment annuel revêt ainsi une importance particulière tant pour les agents que pour les cadres, car il institue formellement et ritualise une forme d'interaction hiérarchique qui – c'est l'hypothèse que nous avons soutenue dans une perspective en SIC – déborde le cadre restreint d'un outil de gestion des ressources humaines. La « campagne d'évaluation » menée sous la forme d'EP systématiques et synchronisés dans tous les services d'une même organisation a été appréhendée comme un dispositif communicationnel pluridimensionnel, relevant à la fois d'une procédure organisante et d'une négociation discursive des valeurs, des identités

professionnelles, des rôles voire des rapports de pouvoir (Lépine, Peyrelong, 2016 ; Peyrelong, Lépine, 2015, 2017)[182].

Le dispositif EP a été progressivement déployé dans les bibliothèques en France à partir de 2007 et il a été systématisé, encadré et outillé avec une procédure et un logiciel dédié à partir de 2013 dans les bibliothèques universitaires (BU) en Région Rhône Alpes. La recherche empirique a reposé sur une trentaine d'entretiens qualitatifs approfondis menés en deux vagues en 2013 puis en 2015 auprès d'agents (cat C et B) et de cadres (cat A) des BU de Lyon et Grenoble. La démarche méthodologique adoptée présentait une originalité : les entretiens (réalisés en binôme) devaient permettre de mettre en miroir les perceptions et représentations des cadres et bibliothécaires « évaluateurs » ayant conduit des EP et celles des « évalués » amenés à commenter l'EP de leur propre point de vue. L'échantillonnage devait donc intégrer les cadres et des membres de l'équipe ayant été évalués et des cadres de proximité évalués par un cadre supérieur.

Deux difficultés étaient soulevées : celle liée au risque d'un refus des agents de participer à une recherche pouvant être perçue comme une enquête sur leur « acceptation » du dispositif d'EP ; et pour les volontaires celle d'un discours inauthentique et fabriqué à destination des enquêtrices. Il est toujours difficile de neutraliser les biais propres à une situation d'entretien de recherche, cependant la connaissance par l'une des enquêtrices du contexte et des acteurs des bibliothèques a favorisé une relation de confiance et un accès facilité au terrain. Les premiers contacts favorables dans les BU ont permis de diffuser des appels à volontaires et à prendre d'autres rendez-vous grâce aux premiers informateurs. Les entretiens ainsi que l'analyse ont croisé et contrasté les discours évalués/évaluateurs ; ont aussi été observées au cours de certains entretiens des séquences de démonstration du logiciel de GHR imposé par la direction administrative pour toute la procédure d'évaluation des personnels des universités de tutelle des BU enquêtées. La condition de confidentialité des comptes rendus d'entretiens a limité l'accès direct et systématique aux documents d'évaluation, mais des extraits ont pu être lus et commentés lors des entrevues.

---

[182] Lépine V. et Peyrelong, M.F (2016), « L'entretien professionnel : les contours flous de la négociation », *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [En ligne], 9 | 2016, mis en ligne le 01 septembre 2016, http://rfsic.revues.org/2275 ; DOI : 10.4000/rfsic.2275 ;
Peyrelong, MF., Lépine, V. (2015), « Les 'soi' en négociation dans les entretiens annuels d'évaluation – exploration d'un processus pluridimensionnel », Colloque International Org&Co *Communication organisationnelle : processus communicants – processus organisants et leurs médiations*, Toulouse, 17-19 juin 2015, p. 60-67.
Peyrelong, MF., Lépine, V. (2017), « L'entretien professionnel : la fabrique et la négociation d'un soi professionnel », (p. 247-258), in Alemanno, S. et Mayère, A. (2017), *Communication organisationnelle – Formes et transformations contemporaines*, Paris, l'Harmattan.

D'un point de vue communicationnel, l'entretien professionnel apparaît comme extrêmement encadré dans sa méthode et symboliquement normé par les prescriptions formulées au plan national. En témoigne le *Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique* de 2008[183] qui présente l'EP comme un levier favorisant la généralisation des promotions individuelles « au mérite » qui devraient tendre à remplacer les échelles de progression à l'ancienneté qui prévalaient dans la gestion des carrières publiques. Il est à noter que cet engagement de la meilleure reconnaissance du « mérite » est resté très illusoire : dans les faits, les contingents ouverts à la promotion sont excessivement faibles et l'attribution de quelques mois de réduction d'ancienneté est – du point de vue des agents – totalement opaque et aléatoire et en tous cas sans rapport établi avec les appréciations issues des EP.

Sur le plan de l'organisation procédurale, dans sa nouvelle formulation, l'EP doit obéir à des règles précises qui ont fait évoluer des pratiques antérieures : ce n'est plus le chef de service qui rencontre les agents, mais les supérieurs hiérarchiques directs (dits N+1) qui évaluent les membres de leur équipe (dits N-1). Les agents déclarent y avoir perdu la possibilité d'un échange direct avec la direction, occasion rare et jugée précieuse de faire remonter au niveau décisionnaire et institutionnel une préoccupation et de faire connaître sa propre contribution au fonctionnement général de l'établissement. De leur côté, les bibliothécaires ont dû endosser un rôle de manager – dirigé vers la gestion humaine et l'animation d'équipe – alors que leur fonction relevait davantage d'un rôle d'encadrement de l'activité et d'organisation du travail. Peu préparés à la relation managériale, nombre de bibliothécaires ont été appelés à suivre une formation au management proposée par leur tutelle et réalisée généralement par des consultants ou formateurs issus du secteur privé. Un livret diffusé en interne (à Grenoble) a cadré les conduites à suivre pour le bon déroulement de l'EP : date de convocation, rappel des éléments préparatoires au bilan de l'année écoulée, consignes sur les conditions de l'interaction les plus favorables (bureau fermé, téléphone éloigné, temps soigneusement planifié, etc.).

Si le dispositif est formellement encadré, il est aussi normatif, car il a pour vocation d'évaluer les personnels selon un ensemble de normes de métier (variables selon les postes occupés, mais communes aux « métiers du livre et des bibliothèques ») et aussi selon des normes comportementales souhaitables tant pour le fonctionnement interne (travail en équipe,

[183] Silicani JL. (2008), *Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique : faire des services publics et de la fonction publique des atouts pour la France*, Ministère du budget, des comptes publics et de la fonction publique, Secrétariat d'État à la fonction publique, La Documentation Française, 240p. Disponible en ligne : http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/084000231.pdf ; page consultée le 23/09/18.

engagement/motivation au travail) que vis-à-vis des usagers (disponibilité et qualités pour l'accueil des publics par exemple).

Le logiciel de saisie et de gestion des comptes rendus par lequel est imposée la forme du document apparaît comme un « prêt-à-écrire » selon la formule de Sophie Pène (1994)[184] (champs précodés, séquencement des rubriques à remplir) et contribue fortement à la rationalisation du processus dialogique et des échanges autorisés et préconisés entre manager et subordonné.

Au-delà de sa fonction d'attribution par les cadres d'appréciations individuelles sur les salariés et leur travail, nos travaux montrent la dimension organisante de la procédure d'évaluation dont les conservateurs et chefs de service se sont emparés pour redéfinir ou requalifier les périmètres d'activités et les missions (Peyrelong, Lépine, 2015). Les fusions des établissements universitaires (universités fusionnées ou COMUE) ont eu des conséquences importantes sur l'administration et la gouvernance des BU et centres de documentation. La numérisation des fonds, l'évolution des usages de l'information et de la documentation et des attentes des publics ont suscité des remaniements considérables dans la définition des missions et des métiers à tous niveaux. L'entretien professionnel, et le face-à-face bilatéral asymétrique qu'il constitue, offre une occasion privilégiée pour négocier (ou faire accepter) des changements organisationnels et conséquemment des contenus des postes de travail.

En retour, l'EP peut être saisi par les parties prenantes comme une possibilité de dialogue sur le sens du travail, les valeurs de métiers, les positionnements et définitions identitaires et professionnelles.

Nous avons abordé l'EP comme une interaction complexe qui ouvre un espace-temps où un ordre du monde est susceptible d'être modifié. Au-delà de sa visée évaluative et des bénéfices de reconnaissance (ou sanctions) escomptés dans le cadre d'une relation hiérarchique, l'EP concerne au fond une confrontation de valeurs et de représentations liées aux métiers et aux identités professionnelles.

Il participe en premier lieu de la propagation d'une pensée managériale et est porteur d'un risque que nous n'excluons pas de « colonisation des subjectivités » par la figure de

[184] Pène, S. (1994), Analyse de postes, bilans d'entretiens, écriture de procédures : un « prêt-à-écrire » pour l'activité », *Éducation permanente*, 120(3), p. 39-57.

l'intrapreneur du NMP constituant une menace identitaire pour certains métiers (Barth, Grima, Muller, 2009)[185].

En second lieu, il reste cependant ouvert à d'autres investissements dans la part indéterminée de l'échange selon l'intention et la manière dont les évaluateurs et les évalués s'emparent des marges d'action. Les EP sont des entités communicationnelles modifiables dans l'espace de l'interaction. Le concept de négociation nous a paru le plus approprié pour rendre compte des processus à l'œuvre, à condition de sortir des conceptions classiques (schématiquement : deux parties aux vues initiales divergentes cherchant à trouver un accord avec l'aide ou non d'un négociateur) pour intégrer l'idée d'une négociation non seulement avec autrui dans l'interaction, mais avec soi-même et avec un ou des autrui(s) généralisé(s) (tels que l'institution, l'État ou ses représentants).

Le concept de négociation a été peu mobilisé en SIC à quelques exceptions près. Avec un ancrage proche des linguistes, enrichi d'une dimension interactionniste ; au sein du Groupe de Recherche sur la Parole, Michèle Gabay et Maguy Sillam (1997, 1998) ont tenté de modéliser les variables du déroulement d'une négociation (place et engagement des interlocuteurs, actes langagiers, gestuels et posturaux, intention compétitive ou coopérative, dynamique d'interlocution, etc.). Dans une veine proche, des chercheurs du GDR Langage et Travail ont analysé les micro-négociations dans les interactions langagières, concernant par exemple l'attribution de significations (Borxeix, Fraenkel, 2001 ; Grosjean, Mondada, 2004). Ces recherches sont à rapprocher des travaux sur les « tractations » autour des documents en organisation (Guyot, Peyrelong, 2006) et des travaux initiés par Pierre Delcambre (2000) sur les écrits d'archives et les traces de pratiques professionnelles. En considérant les chartes comme « un écrit de négociation », Romain Huët (2007) s'intéresse aux étapes d'écriture, aux ratures, renoncements et ajouts qui constituent autant de témoignages des rapports sociaux et des engagements individuels ou collectifs qui ont sous-tendu la production d'un texte.

Ce rapide panorama indique une focalisation microsociale et langagière des recherches en SIC qui abordent la négociation comme forme d'interaction spécifique ou comme cadre de régulation d'arrière-plan. Le matériau empirique (corpus de textes, d'archives ou captation audio ou vidéo de conversation, observation des échanges et interactions) cherche généralement à saisir le travail info-communicationnel au plus proche du quotidien des acteurs et de leurs pratiques spontanées. Ce matériau fait l'objet d'une analyse « en tant que tel » grâce à une prise

[185] Barth, I., Grima, F. & Muller, R. (2009), « La liberté de penser son identité professionnelle : la résistance des responsables de formation au discours managérial en France », *Management international*, 13(3), p. 29–38.

d'indices multiples ; puis le mouvement de pensée procède par inférences pour mettre au jour ce qui n'est pas dans le texte ou dans la conversation.

Il nous semble qu'une orientation complémentaire peut être apportée par une perspective où la focale est mobile et effectue des allers-retours entre les niveaux macro-méso et micro pour les mettre en tension. Il s'agit de rendre compte de problématiques complexes au sein desquelles les causalités ou les facteurs de variabilité sont pluriels. Les variations, les apparentes contradictions sont à prendre en considération et à analyser dans un plan d'ensemble multidimensionnel.

Dans une perspective info-communicationnelle, les propositions épistémologiques formulées par D. Douyère (2012)[186] ou E. Dacheux (2004)[187], ont été retenues pour problématiser l'entretien professionnel dans quatre dimensions reprises dans cet extrait (Peyrelong, Lépine, 2017 : 247-58) :

- « La dimension référentielle des phénomènes communicationnels : l'organisation est un niveau d'analyse intermédiaire, elle constitue une « forme » dans laquelle se jouent des interactions, s'élaborent et s'échangent des signes et des significations qui ont une réalité locale qui ne peut se comprendre qu'en tenant compte des contextes sociaux élargis. Ainsi, le contexte de la LRU qui modifie la gestion budgétaire des universités, le regroupement des universités du site, sont-ils indispensables à éclairer les enjeux propres à l'évaluation des personnels.
- La dimension organisante, structurante du dispositif info-communicationnel que constitue la « campagne d'évaluation » : ici l'articulation des activités informationnelles (configuration des champs dans l'application logicielle et saisie du compte-rendu) et des activités communicationnelles (l'entretien en face à face) permet de saisir les régulations organisationnelles, la production de nouvelles normes professionnelles et comportementales.
- La dimension symbolique et la construction de représentations du soi professionnel : la campagne d'évaluation est un moment clé où l'interaction met en scène un évaluateur et l'oblige en quelque sorte à se forger une représentation et à se projeter dans une identité

[186] Douyère, D. (2012), Vingt-cinq propositions concernant la « communication » et les modalités d'une recherche concernant des phénomènes communicationnels. In S. Bratosin, C. Bryon-Portet et M. A. Tudor (dir.), *Épistémologie de la communication : bilan et perspectives*. Actes du workshop international Essachess Technopolis, 2e éd., Iasi (Roumanie), Institutul European, « Colloquia », p. 55-74. En ligne http://www.euroinst.ro/titlu.php?id=1252); page consultée le 18 sept. 2018.
[187] Dacheux, E. (2004), La communication : éléments de synthèse. *Communication et langages*, n°141, p. 61-70.

de manager, tandis que pour le subordonné se joue la reconnaissance (ou non) de son travail et de sa « valeur professionnelle » (selon les termes mêmes de l'arrêté ministériel).

- Enfin la dimension politique : indissociable des activités d'influence, de pouvoir et d'évaluation par nature profondément asymétriques puisque l'évaluateur a pour rôle de *« mesurer l'écart entre les objectifs fixés par l'organisation et ceux atteints par l'agent et de faire admettre les mesures individuelles et collectives qui permettraient de réduire cet écart. »* (Ibid. : 248)

Pour intégrer ces dimensions et saisir les tensions qui se nouent à l'occasion de la campagne annuelle des entretiens professionnels, le concept de négociation élaboré dans un cadre sociologique est fécond. La négociation est assez centrale pour les sciences politiques (négociation sociale, syndicale, diplomatique par exemple) ou les sciences de gestion (négociation commerciale, financière, etc.), mais les théorisations dans ces champs sont apparues inadaptées.

Pour Olgierd Kuty la sociologie contemporaine à partir des années 1960, par opposition aux sociologies classiques qui s'intéressent aux rapports de pouvoir et de défense des intérêts de classes à une échelle macrosociale, avance que l'action collective peut être considérée *« non seulement comme un compromis d'intérêt, mais aussi comme une négociation de valeurs »* qui conduit à porter une attention plus directe aux acteurs concrets et à leurs engagements (Kuty, 1998 : 4)[188]. Selon cet auteur, cette « régulation négociatoire » *« porte sur les ressources culturelles des acteurs qui sont constamment retravaillées (…). Le pouvoir intervenant alors est un opérateur retravaillant les différentes identités dégagées par la littérature : les identités relationnelles (Sainsaulieu 1985), narratives (Ricœur 1983, Dubar 1991) et argumentatives (Boltanski 1991, Urfanilo 2000). »* (Kuty, 2004 : 58)[189].

Christian Thuderoz, dans son ouvrage *Qu'est-ce que négocier ?* prolonge cette réflexion et définit comme négociation valorielle comme *« toute interaction de négociation dans laquelle le différend est de nature axiologique, et dont la résolution mobilise, peu ou prou, un ensemble de principes, de valeurs et d'identités, à la fois distincts des intérêts et congruents à ces derniers »* (2010/2015 :

[188] Kuty, O. (1998), *La négociation de valeurs ; introduction à la sociologie*, Bruxelles : De Boeck université.
[189] Kuty, O. (2004), « Une matrice conceptuelle de la négociation : Du marchandage à la négociation valorielle », revue *Négociations*, n° 1, p. 45-62.

120)[190]. Ce registre de négociation s'inscrit dans une typologie schématisée dans le tableau ci-dessous[191] :

Régimes de négociation	Registres de négociation	Situations cardinales de négociation
Régime 1 « de composition »	Négociation « d'ajustement » Négociation « de marchandage »	« Négociation intime » (avec soi-même)
Régime 2 « de négociation »	Négociation « de régulation »	« Négociation avec autrui » (d'autres soi)
	« Négociation valorielle »	« Négociation avec la Cité (ou avec « autrui généralisé »)

(Source : Thuderoz, 2009 : 108)

Selon cet auteur, les valeurs mises au cœur du conflit et de la négociation *« seront identifiées par les parties comme telles et demanderont à être reconnues ; c'est à leur aune que sera définie telle nouvelle règle ou que sera prise telle décision. Le compromis qui émerge d'une négociation valorielle est ainsi saturé de valeurs, mais ne porte pas lui-même sur ces valeurs ou ces identités ; il ne transige pas à leur sujet »* (Thuderoz, 2009 : 114).

Dans le contexte de l'entretien professionnel, la référence à une forme de négociation apparaît rarement directement dans les propos tenus par les évaluateurs et par les évalués, car dans le sens commun, le terme de négociation réfère soit à une forme bien identifiée et codifiée de dialogue (ou de conflit) social impliquant des représentants mandatés (syndicats, représentants du personnel), soit une interaction dans laquelle une forme de marchandage et un résultat de transaction peuvent être obtenus/concédés. Autrement dit, si l'on se réfère à la typologie de Thuderoz, les registres de négociation d'ajustement et de négociation valorielle seraient peu perçus et conscientisés.

Il s'agit bien cependant de s'entendre sur une appréciation de la « valeur de l'agent », qui fonde son « mérite » dans un ordre qui est confronté à des grandeurs différentes, voire opposées : celle du service public (adossées à des valeurs universalistes et égalitaires en France), celle du monde professionnel des bibliothèques (qui revendique des valeurs de diffusion de la culture et des connaissances), celle enfin de l'État libéral (et de la doctrine du NMP tournée vers l'efficience, la performance individuelle et la productivité de l'action publique). Il est un moment de présentation de soi, et met en jeu des engagements réciproques sur les pratiques de travail ou sur des représentations des métiers et des missions (Lépine, Peyrelong, 2016). Son

[190] Thuderoz, Ch. (2010/ 2015), *Qu'est-ce que négocier : sociologie du compromis et de l'action réciproque*, Presses Universitaires de Rennes, coll. Le sens social.
[191] Thuderoz, Ch. (2009), « Régimes et registres de négociation », *Négociations* vol. 2, n°12, p. 107-118.

aboutissement, au terme d'un processus d'écriture et de reformulation dans lequel chaque mot est discuté et parfois négocié pied à pied, se concrétise par un document de synthèse (numérique dans la version saisie dans le logiciel) dont la valeur est paradoxalement à la fois immense et infinitésimale.

Ses conséquences pratiques (rémunération, avancement, formation ou encore sanction) sont faibles pour l'agent en raison d'une articulation qui demeure largement inexistante entre travail réel (plan local : incarné et visible) et progression de carrière (plan national : anonyme et aveugle). Et dont il découle des pratiques d'évaluation corporatistes prudentes : euphémisation des critiques, notation globale maximum pour tous les agents notamment. De ce point de vue, le document issu de l'EP est sans conséquences évaluatives concrètes et sans grande valeur.

Pourtant, ce document représente une valeur qui est « inévaluable » au sens utilisé par Claudine Haroche (2009)[192] pour qui *« il y a (…) des qualités, des liens, des événements qui ont une valeur qu'on ne peut évaluer, mesurer, chiffrer : ils sont inappréciables, inestimables, sans prix »* (2009 : 57). Dans certains cas, il est le témoignage d'un échange où des qualités de valeurs ont été discutées, appréciées, valuées. La négociation valorielle n'est pas limitée à la recherche d'un compromis acceptable sur les dimensions du métier, mais procède d'un échange de vues, une réaffirmation identitaire intersubjective. La synthèse constitue une trace partielle de l'EP et de sa finalité évaluative, mais l'échange est (ou peut être saisi comme) une fin en soi où les « bibliothécaires » (conservateurs ou simples magasiniers) peuvent préserver ou construire une représentation partageable des identités professionnelles et des représentations de l'activité – en dépit d'un contexte où les périmètres de métiers sont bousculés. Ils peuvent redéfinir leurs propres règles de travail et d'organisation à une échelle locale, faire émerger des solutions acceptables pour l'action collective à une échelle d'établissement.

Les restrictions budgétaires des établissements universitaires et les évolutions des usages informationnels numériques ont des conséquences directes sur l'ensemble des personnels : une extension des horaires d'ouverture est demandée avec moins d'agents permanents ; les magasiniers sont incités à participer à l'accueil et à la formation des publics ; les bibliothécaires consacrent plus de temps à la gestion des plannings, aux tâches d'organisation et moins à la gestion des collections, etc. Et la très grande majorité des personnels est surdiplômée (il n'est pas rare que des agents catégorie C soient titulaires d'un master 2), mais sans espoir de progression.

---

[192] Haroche, C. (2009), « L'inévaluable dans une société de défiance », *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 128-129, n°. 1, p. 53-78.

Dans ce contexte, certains saisissent l'opportunité de faire des tâches plus valorisantes et diverses que celles prévues dans leur fiche de poste pour se projeter dans une identité professionnelle de bibliothécaire à laquelle ils aspirent. D'autres en revanche dénoncent une exploitation sans contrepartie de la surqualification du personnel et souhaitent que chaque mission et agent chaque soient reconnus à son poste et non en fonction des transformations souhaitées par la direction. Dans tous les cas, l'entretien professionnel est un moment d'explicitation et de confrontation d'une image de soi en regard de normes professionnelles mises en discussion. Le cadre comme l'agent, l'évaluateur comme l'évalué travaillent à une resymbolisation des identités et des rôles professionnels. Les attentes de reconnaissance des personnels peuvent être partiellement comblées dans l'échange et les mots pesés, choisis, attestant des valeurs du travail autant que de la « valeur de l'agent ».

L'entretien professionnel est constitutif d'un « agir organisationnel » qui est d'abord un agir social intentionnel, *« une attitude humaine* douée de sens (…) dirigée vers d'autres sujets *selon le* sens intentionné *du sujet agissant »* (de Terssac, 2011)[193]. Le sens intentionné accordé par les cadres des bibliothèques rencontrés est souvent celui d'un octroi de reconnaissance à chacun des membres de l'équipe fondé sur une posture de manager à l'écoute de la parole exprimée par les agents et préoccupé de valoriser le travail effectué ou de maintenir la face des agents dont le travail n'est pas jugé optimum *(« je prends toujours soin de ne pas dire frontalement ce qui ne va pas, ce n'est pas entièrement du recadrage, ce n'est pas le lieu »*).

Cependant, le rapport évaluateur/évalué et la procédure ainsi que le dispositif technique sont asymétriques et imposés en tant que normes préalables et hétéronomes qui sont, elles, non soumises à la discussion et non négociables *(« je ne peux pas répondre parce que je n'ai pas les marges de décision »)*. Ils participent d'un agir organisationnel à une échelle plus vaste *(« ça nous a obligés à formaliser (…) les règles du jeu sont plus claires (…) ça a permis de préciser les strates de délégation et des responsabilités »*).

La projection d'un soi professionnel est sous-tendue par des normes de métiers et par des valeurs de service public forgées sur le temps long. Ces normes sont compatibles avec l'idée d'un dialogue sur l'activité et sur la contribution de celui ou celle qui l'accomplit. Elles le sont moins avec le principe d'une individualisation de l'évaluation et l'exigence d'une performance singulière alors que le service rendu au public résulte d'un engagement collectif exigeant une polyvalence accrue des acteurs et dépend aussi de multiples contraintes de moyens et de décisions qui échappent aux acteurs locaux.

---

[193] De Terssac G. (2011). « Théorie du travail d'organisation » (p. 69-96) in Maggi, B. *Interpréter l'agir : un défi théorique*, Paris, Presses Universitaires de France. Nota. Les italiques figurent dans le texte original.

L'entretien professionnel ouvre un espace-temps dédié à un dialogue investi d'enjeux qui dépassent largement les contours de son rôle formel : il suscite des négociations de valeurs, de positionnement et de projection identitaire où de la reconnaissance est attribuée. De la qualité de cette interaction qui se démarque des communications organisationnelles quotidiennes, dépendra en partie le sens (re)donné au travail et à la place de chacun dans le collectif, l'implication ou le désengagement, l'entente ou la dégradation du climat dans le service.

Les évaluateurs sont ici des cadres de proximité, au contact des équipes, ils sont aussi évalués par une hiérarchie qui attend d'eux cette capacité à réguler, animer, motiver les agents pour assurer la qualité de service attendu en toutes circonstances.

CONCLUSION

Cette section consacrée aux pratiques de communications managériales a mis en évidence des dynamiques et des dispositifs de normalisation. Dans le premier chapitre, nous avons montré les enjeux de rationalisation et standardisation des activités info-communicationnelles à partir de la formalisation du travail intellectuel par le biais des techniques dites collaboratives adoptées par les entreprises à partir des années 1990-2000 (*groupware*, intranets). Dans le second chapitre, nous nous sommes intéressée au développement des normes gestionnaires et managériales dans le secteur public en montrant l'implication complexe des cadres dans les évolutions portées par le Nouveau management public. Ces encadrants devenus des « managers » ne sont ni des promoteurs aveugles du NMP, ni des relais passifs. Impliqués dans un rôle de conduite accélérée du changement pour lequel ils sont peu préparés, les cadres se professionnalisent. Cette professionnalisation est à la fois voulue (et accompagnée d'attente de reconnaissance) et imposée par la nécessité de faire face aux réformes et aux restructurations. Elle implique le développement de compétences communicationnelles multiples entre maîtrise des TIC et des régulations délicates du management à distance, ouverture et préservation d'espace d'interactions dialogiques, d'échange avec leur équipe. Ils questionnent leur propre rôle et leurs pratiques face à des systèmes de valeurs en mutation et en tension. Jouant le jeu organisationnel et institutionnel de l'évaluation formelle, normalisée et prescriptive, certains cadres, dans le secteur public, se saisissent de l'EP pour établir un dialogue sur les finalités du travail des agents et des missions communes, sur les fondements valoriels de l'activité. Ils tentent de trouver des équilibres tenables et des ajustements pour que l'entente reste possible à partir de communications dont une part semble pouvoir échapper aux normalisations rationalisantes gestionnaires, instrumentales dominantes.

La section suivante apporte un autre éclairage sur les pratiques professionnelles de la communication en s'intéressant aux communicateurs et à la professionnalisation de ces praticiens qui occupent une fonction dédiée à la communication ou revendiquent d'exercer principalement un métier de communication.

SECTION 2 –LA PROFESSIONNALISATION DES COMMUNICATEURS

PLAN DE LA SECTION 2

Introduction

Chapitre 1 – Un professionnalisme sous influence : hybridation des pratiques et migrations des modèles

1. Une migration du modèle marketing dans les différents types d'organisation
2. Des écritures et des techniques qui s'hybrident
3. Des enjeux de formation et de professionnalisation des communicateurs

Chapitre 2 – La fonction légitimante de l'évaluation

1. Les modèles figés de la mesure des communications
2. Escompter, compter, décompter à l'heure du web
3. Vers un renouvellement des approches de mesure en marketing et communication commerciale ?
4. Quelle contribution des SIC à l'évaluation de la communication ?

Conclusion

En 2010, plus de vingt ans s'étaient écoulés depuis la parution des ouvrages de référence pour la discipline (Walter, 1995 ; Le Moënne, 1998) qui avaient établi une sociogenèse de la communication et décrit la première génération des « dircoms » et chargés de la « communication institutionnelle » ayant participé, dans les années 1970-80, à établir la fonction communication dans la plupart des grandes et moyennes entreprises françaises. Conseillée par des agences publicitaires converties à la « communication globale » ou « *corporate* », la communication informative et opérationnelle à ses débuts devient fédératrice et apporte un soutien fonctionnel actif aux directions marketing, Ressources humaines, à la Direction générale (Moriset, 2015)[194]. Dans les décennies 1980 à 2000 la communication s'est diversifiée en de multiples métiers et activités spécialisées (Michel, 1999) et a gagné progressivement les secteurs non marchands : associatif, culturel, humanitaire. De même, s'est développée à différentes échelles dans les territoires et les collectivités une communication publique et politique qui avait d'abord servi à soutenir les domaines régaliens de l'État.

Les années 1990-2000 marquent la prétention (inaboutie) de la communication à occuper un rôle stratégique (Martin-Juchat, 2014)[195]: elle s'installe dans les comités de direction avec la volonté de constituer une force intégratrice autour du « projet d'entreprise » et d'une « identité », d'une « image de marque » qu'il s'agit de bâtir et de décliner « en interne et à l'externe ». Cette période voit aussi se développer les attentes sur le rôle social et environnemental des firmes et des organisations. Poussée en Europe par la Commission européenne la « responsabilité sociétale des entreprises » (RSE) est promue sur la base d'une action volontaire (et accompagnée par la production d'une pléthore de normes et de référentiels). Elle constitue l'opportunité d'un repositionnement sociosymbolique des entreprises dans l'espace public. Le développement rapide des techniques d'information et de communication digitale, des applications et des usages du numérique bouleversent et renouvellent fortement les pratiques professionnelles qui intègrent des stratégies dites « interactives », « participatives », voire « communautaires ».

[194] Moriset, C. (2015*), Com'une histoire, émergence et structuration de la communication dans les organisations*, Paris, Éditions Campus ouvert.
[195] Martin-Juchat, F. (2014), « La place de la pensée stratégique en communication au sein des entreprises vue par les agences », in Lépine et al. (dir.) (2014), *Acteurs d la communication des entreprises et organisations. Pratiques et perspectives*, Grenoble, PUG, p. 55-70.

L'APEC publie, en 2009, *Les métiers de la fonction communication*[196] dans sa collection des Référentiels des métiers-cadres à destination des étudiants, des employeurs et des cadres et acteurs de la communication. On peut y lire que *« La communication a acquis ses lettres de noblesse : impliquée désormais en amont des projets stratégiques, elle est de plus en plus souvent rattachée à la Direction générale de l'entreprise ».* Pointant les principales évolutions – extension des missions au marketing et à la stratégie commerciale et publicitaire, cibles plus segmentées et plus exigeantes et volatiles, impératifs d'innovation et de créativité, nouveaux médias et communication pluri média – le rapport insiste sur *« les défis que devront relever ces cadres, à savoir préserver la dynamique ascensionnelle de la fonction au sein des entreprises, son indépendance vis-à-vis des autres directions fonctionnelles (RH, marketing, commerciale) et la valorisation de ses métiers »* (APEC, 2009 : 5).

Le rapport conclut *« le candidat aux métiers de la communication doit s'attendre à entrer dans une fonction active, structurée et influente »* (21) ainsi qu'à la *« tendance générale de professionnalisation des métiers »* (17). Elle se traduit sur le marché de l'emploi, d'une part, par une élévation générale du niveau de qualification des entrants diplômés dans les universités à Bac +5 ou issus des cursus de communication ouverts dans les écoles de commerce et certains instituts de sciences politiques ; d'autre part, par la recherche de profils de cadres expérimentés. L'APEC détaille vingt et un métiers recensés « chez l'annonceur » (tous types d'organisations) - la sémantique garde la trace de la culture publicitaire dominante – et au sein des agences généralistes, spécialisées et régies médias. Ces métiers sont classés en quatre pôles : l'élaboration des stratégies de communication, le management opérationnel des campagnes, le conseil et le développement commercial, la production de contenus et de supports.

Cependant alors que la professionnalisation de la communication et de ses métiers semble s'afficher sous un aspect quasi idéal dans ce type de portrait complété par de très nombreux autres « baromètres » et enquêtes produits par les associations professionnelles et médias spécialisés, des enseignants-chercheurs s'interrogent sur la profondeur de la crise de confiance, perceptible à l'égard de la communication depuis ses débuts, mais qui semble s'aggraver. Ainsi la recherche académique s'interroge sur les tensions et décalages de plus en plus marqués entre « ce que la communication voudrait être et ce qu'elle est vraiment » (Lépine, Martin-Juchat, Millet, 2014).

Nous avons donc pris l'initiative en 2009-2010, avec Fabienne Martin-Juchat et Christelle Fourrier-Millet, de conduire au Gresec une recherche qualitative auprès des professionnels de la

---

[196] En ligne : https://www.esi.ac.ma/Dossiers/20140119080147.pdf ; page consultée le 1er/09/18.

communication pour réactualiser les travaux académiques auprès de la génération contemporaine des communicateurs. La recherche conduite à une échelle locale a permis d'interviewer une trentaine de praticiens dans différents types d'organisations et secteurs d'activité. Cette phase exploratoire a donné lieu à une communication au congrès de la Sfsic (Fourrier, Lépine, Martin-Juchat, 2010)[197] et à une publication (Fourrier, Lépine, Martin-Juchat, 2011)[198] interrogeant les cadres de pensées et modèles d'action à l'œuvre dans les pratiques professionnelles.

Rapidement il est apparu nécessaire d'engager un approfondissement de nos résultats de recherche et d'élargir le champ des enquêtes ainsi que les questionnements abordés en premier lieu en sollicitant et réunissant les travaux existants, mais dispersés sur des pratiques, des écritures, des métiers ou domaines spécialisés de la communication. Un séminaire de recherche organisé par les trois initiatrices du programme sur la période 2010-2012 a permis de partager et discuter les contributions de dix enseignants-chercheurs travaillant sur ces sujets. Le projet n'était pas seulement de collecter des données empiriques nouvelles et actualisées, collectées et analysées par des chercheurs. Il partait du postulat avancé par Argyris et Schön (1974)[199] que les praticiens sont à même de produire des connaissances sur leurs pratiques. À partir d'une explicitation des justifications de l'agir et d'un retour réflexif sur l'action, il peut être possible faire évoluer les paradigmes (souvent implicites) dans lesquels s'inscrivent leurs pratiques.

Donald Schön a proposé le terme de « praticien-réflexif » (1983/94)[200] pour conceptualiser ce rapport praxéologique. Il a toutefois été souligné que, face à des situations difficiles, *« il y a un écart systématique entre la théorie professée (espoused theory) et la théorie d'usage (theory-in-use) qu'on peut inférer à partir du comportement de l'acteur ».* Selon le psychologue Yves St Arnaud un « sur-moi professionnel » agit en regard *« des valeurs, des principes, des normes dont l'efficacité professionnelle est reconnue : il y a des choses qui se font et d'autres qui ne se font pas »* (St Arnaud, 2001 :21). Ajoutons que les contraintes organisationnelles peuvent constituer des éléments d'explication à prendre en compte.

---

[197] Fourrier, Ch., Lépine, V. Martin-Juchat, F. (2010), « Y-a-il un modèle de communication dominant dans les organisations ou une hybridation dans les pratiques des communicants ? Retour réflexif du terrain », 17ème Congrès de la Sfsic *Au cœur et aux lisières des SIC*, Dijon, 23-25 juin 2010, p. 437-444.
[198] Fourrier, Ch., Lépine, V. Martin-Juchat, F. (2011), Représentations des pratiques des professionnels de la communication en France : entre injonctions marketing et idéal de la communication », *Revue internationale de communication sociale et publique*, (devenue Communiquer) UQAM, n°6.
[199] Argyris, C. et Schön, D. A. (1 974), *Theory in practice : increasing professional effectiveness*, San Francisco, Jossey-Bass.
[200] Schön, D. A. (1983), *The Reflective Practitioner, How Professionals Think in Action*, NewYork, Basic Books ; traduction française par Heynemand J. et Gagnon D. (1994), *Le praticien réflexif, à la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*, Montréal, Les ÉditionsLogiques.

Pour faciliter la confrontation entre l'adhésion ou l'écart en une théorie professée (ou modèle d'action partagé et admis) et théorie d'usage (modèle qui oriente l'action pratique, non nécessairement admis et explicité) il peut être pertinent de mettre en œuvre des « événements médiateurs entre praticiens et chercheurs » (Morillon, 2016)[201]. Une journée de présentation des recherches et de débats entre praticiens (représentants d'associations professionnelles de la communication) et chercheurs impliqués a constitué un important moment de médiation, mais aussi de validation des hypothèses et résultats avancés. Ce programme a donné lieu à la publication d'un ouvrage collectif *Acteurs de la communication des entreprises et organisations. Pratiques et perspectives,* paru en 2014 (Lépine, Martin-Juchat, Millet, Dir., 2014) qui sera présenté dans le premier chapitre de cette section.

Au sein de cet ensemble, outre la codirection scientifique du séminaire, de la journée de valorisation et débats avec les praticiens et de l'ouvrage susmentionné, notre réflexion a plus spécifiquement porté sur l'étude des pratiques de mesure et d'évaluation de la « performance » des communications, apparaissant comme un impératif croissant dans les discours et les pratiques. Nous avons, en particulier, repéré les représentations et la variabilité des normes d'évaluation convoquées pour juger d'une action « réussie » ou « ratée » ainsi que les modalités différenciées mises en œuvre en fonction du niveau de qualification (ce point reste une hypothèse) et d'enjeux de légitimation (Lépine, 2013)[202] ; la domination historique des modèles et outils de mesure venant du marketing, renforcée par le numérique (Lépine, 2014)[203] ; la contribution des pratiques évaluatives au professionnalisme et à l'identité professionnelle des professionnels de la communication interne, selon des « régimes d'engagements » distincts dans les entreprises privées et administrations publiques (Lépine, 2015)[204]. Ces travaux seront présentés le deuxième chapitre.

Ces contributions aux dynamiques de professionnalisation observées en France croisent des mouvements plus vastes qui doivent être étudiés à une échelle transnationale. L'occasion nous en a été donnée grâce à une rencontre presque fortuite – au Congrès de l'ACFAS à Montréal en 2010 – décisive pour la suite du programme de recherche. Marc David (université de

---

[201] Morillon, L. (2016), *Quand chercheurs et praticiens interagissent. Une mise en rapport dialogique de l'épistémè et de la praxis en communication organisationnelle*, Mémoire d'HDR, volume 2, Université Paul Sabatier, Toulouse.
[202] Lépine, V. (2013), « L'évaluation de la communication : représentations et enjeux pour les professionnels », *Cahiers du Resiproc*, n° 1, p. 70-88
[203] Lépine, V. (2014), « La communication : question d'évaluation et de mesures », in Lépine, Martin-Juchat, Millet, Dir., *Acteurs de la communication des entreprises et organisations. Pratiques et perspectives*, p. 147-163.
[204] Lépine, V. (2015), « Mesures et évaluation de la communication interne : quelles pratiques et quels enjeux ? », *Sociologies Pratiques* n°30, p. 53-61.

Sherbrooke) et Bernard Motulsky (UQAM) présentaient les prérésultats de la première enquête quantitative menée auprès de 679 cadres sur les pratiques professionnelles en communication au Québec et au Canada (2011)[205] avec le soutien d'associations professionnelles.

Alors administratrice de la Sfsic, nous avons proposé d'organiser une rencontre entre les collègues canadiens et le vice-président Formation, Patrice de la Broise, avec l'objectif de voir comment partager cet état des lieux réalisé au Canada avec celui mené en France avec des approches plus qualitatives. L'année suivante dans le cadre du 79ème Congrès de l'Acfas à Sherbrooke était organisé par Marc David et Dany Baillargeon le colloque 434 sur les *« Perspectives de développement et des pratiques en communication dans leurs modes d'organisation et leurs enjeux de formation »*. Ce thème un peu large, avait suscité la participation d'une vingtaine de participants, parmi lesquels un collègue belge, François Lambotte (Université Catholique de Louvain) et, côté français, Vincent Brulois, Patrice de la Broise et moi-même parmi d'autres. Ancien professionnel de la communication, Marc David avait la conviction de l'intérêt des échanges avec les praticiens. Des représentants d'associations canadiennes ont été invités à participer à la fin du colloque précisément pour tracer des perspectives de collaboration. C'est à cette occasion et par le collectif des collègues susnommés qu'a été fondé à Sherbrooke le RESIPROC (Réseau international pour la professionnalisation des communicateurs). Avec une motivation commune, chacun a participé au développement du réseau, au partage et à la valorisation des recherches : Dany Baillargeon a créé une charte graphique et conçu le site internet ; François Lambotte a initié et pris en charge le lancement et la direction éditoriale de la revue scientifique les *Cahiers du Resiproc*, renommée *Communication & Professionnalisation* en 2016. Cette revue est désormais publiée en ligne en accès ouvert sous la coordination de Jean-Claude Domenget et Dany Baillargeon, co-rédacteurs en chef depuis 2017. Nous avons, avec Patrice de la Broise, œuvré à l'articulation de ce réseau international avec les instances représentatives de la discipline en France (la Sfsic en particulier) et avec les travaux et les chercheurs du GER Org&Co. Et nous participons à l'extension de son périmètre international en établissant des passerelles avec les chercheurs concernés par la professionnalisation de la communication (au Maroc et au Vietnam par exemple).

Le troisième chapitre de cette section permettra de dégager certaines dynamiques d'évolution de la professionnalisation de la communication. Nous montrons le rôle de différents acteurs qui participent à la reconnaissance de la communication en créant les conditions d'objectivation d'une filière économique autonome. Une recherche internationale collective menée auprès des

---

[205] David, M.D. et Motulsky, B. (2011), en ligne : http://www.crp.uqam.ca/pages/docs/centres/Resultats_GE_2011.pdf , page consultée le 10/09/18.

associations professionnelles en Belgique, Canada et France rend compte d'aspirations et de projections communes dans des figures professionnelles (en partie idéalisées) qui entrent en tension avec les pratiques des communicateurs (Baillargeon, et al. 2013).

CHAPITRE 1 – UN PROFESSIONNALISME SOUS INFLUENCE : HYBRIDATION DES PRATIQUES ET MIGRATIONS DES MODELES

L'objectif n'est pas de reprendre ici le travail d'histoire ou d'une sociologie de la profession, des métiers ou des groupes professionnels qui se revendiquent de la communication. La question des filiations, des emprunts, des délimitations ou démarcations par rapport aux activités et métiers des domaines connexes (journalisme, métiers de l'information), voisins (marketing, commerce, management et gestion des ressources humaines) ou plus éloignés (informatique, métiers de la veille, du traitement des données massives) relève de perspectives historique et sociale de grande ampleur. Citons celle de Roger Bautier traçant les racines de la communication moderne dans la rhétorique ancienne (Bautier, 1994)[206], de Patrice Flichy étudiant l'histoire des techniques et des machines à communiquer à partir d'une première distinction entre communication d'état et communication de marché à la fin du 18ème siècle (Flichy, 1991)[207]. Ou Bernard Miège, qui s'est attaché depuis trente ans à identifier avec une perspective politico-économique les logiques sociales qui sous-tendent le développement des technologies et techniques de communication contemporaines dans une *Société conquise par la communication* (Miège, 1989, 1997, 2007)[208].

Au plan académique, les travaux sur acteurs et les professionnels de la communication, sur l'essor de la fonction dans les organisations et sur l'extension rapide de l'influence des pratiques communicationnelles dans toutes les sphères de la société ont constitué un jalon important de l'institutionnalisation de la discipline. En particulier dans les années 1990 à 2000 en France (Le Moënne C. 1991 ; Rieffel & Neveu 1991 ; Neveu 1994 ; Walter 1995 ; Hotier – dir. 1998 ; Michel 2004). Ils se sont enrichis dans la dernière décennie d'approches liées à la spécialisation sectorielle ou fonctionnelle des professionnels. À titre d'exemple, on peut citer la communication de l'armée ou de l'État (Ollivier-Yaniv, 2000), la communication des collectivités territoriales ou

[206] Bautier, R. (1994), *De la rhétorique à la communication*, Grenoble, PUG.
[207] Flichy, P. (1991), *Une histoire de la communication moderne. Espace public et vie privée*, Paris, La découverte.
[208] Miège, B. (1989). *La société conquise par la communication. I. Logiques sociales*, Grenoble, PUG.
Miège, B. (1997) *La société conquise par la communication. II. La communication entre l'industrie et l'espace public*, Grenoble, PUG.
Miège, B. (2007) *La société conquise par la communication. III. Les Tic entre innovation technique et ancrage social*. Grenoble, PUG.

communication publique (Douay, Zemor, 2008 ; Bessières, 2009), ou encore la communication interne (de la Broise, Brulois, 2010 ; Charpentier, Brulois, 2013 ; Chauvin, 2010), les relations publiques (Okay, Carayol, Tench, 2013 ; Carayol, Chaudet, Frame, 2014)[209].

Notre propos est de mettre en évidence – dans une perspective synchronique plutôt que diachronique – ce qui, aujourd'hui, constitue le ou les « modèle(s) » auquel les praticiens de la communication font référence au sujet de leurs pratiques. Par l'identification de ces cadres de pensée qui orientent l'action, il s'agit de dégager ce à quoi les praticiens accordent de la valeur.

Dans la terminologie utilisée par les professionnels, le terme de modèle n'est pas défini comme il peut l'être dans le champ scientifique (Le Moigne, 2000)[210]. Étymologiquement le mot paradigme tire son origine du grec *paradeïgma* qui signifie « modèle » ou « exemple ». L'emploi de ce terme dans la définition qu'en a donné Thomas Kuhn (1962)[211] pour caractériser des états de la pensée scientifique et des épistémologies partagées à un moment donné, nous paraît peu approprié pour qualifier les cadres de pensée des professionnels, peu théorisés et dont l'explicitation est inférée par l'interprétation qu'en font les chercheurs.

Gilles Willet, professeur en information-communication à l'université de Laval, a tenté une clarification sur laquelle nous nous adossons : *« Un modèle est développé dans le prolongement d'une théorie, dont il est en fait une projection (…) il fait référence à une gamme plus limitée de situations que la théorie dont il est issu (…) Il permet de préciser des aspects du réel à propos desquels on peut repérer des ressemblances et des différences importantes et significatives »* (Willet, 1996 :en ligne). Il a donc une portée cognitive, mais aussi pratique. Quatre fonctions sont attribuées aux modèles : une fonction organisatrice, une fonction heuristique, une fonction de prédiction et une fonction de mesure. Les modèles peuvent être inscrits dans des visées distinctes ; on parle alors de modèle prévisionnel, décisionnel ou normatif (Willet, 1996 : en ligne)[212]. C'est particulièrement ce dernier qui nous intéresse pour notre propos :

> *« Le modèle normatif indique comment faire quelque chose, ou comment se comporter pour atteindre un but. Il peut aussi représenter de la manière la plus précise possible les*

---

[209] Okay, A., Carayol, V., & Tench, R. (Dir.). (2013), *Researching the Changing Profession of Public Relations*, Bruxelles, Peter Lang.
Carayol, V. Chaudet, B., Frame, A. (2014), « Quelques jalons pour une histoire des relations publiques en France des années 1900 jusqu'au début des années 80 », *Études de communication*, n°41, p. 185-202
[210] Le Moigne, J.L. (2000), « Qu'est-ce qu'un modèle? », Paris, MCX, Ateliers. En ligne http://archive.mcxapc.org/docs/ateliers/lemoign2.pdf, page consultée le 20/09/18
[211] Kuhn, S.T. (1re éd. 1962/2008), *La Structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion, coll. « Champs-Sciences ».
[212] Willett, G. « Paradigme, théorie, modèle, schéma : qu'est-ce donc ? », *Communication & organisation* [En ligne] URL : http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1873 ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.1873, consulté le 02 août 2018

propriétés souhaitées d'un nouveau système. Un tel modèle doit être techniquement réalisable et cohérent. Il devrait aussi être socialement acceptable ». (Ibid. : en ligne)

Dans une perspective sociétale, on peut admettre avec l'historien des mentalités Georges Duby (1978)[213] qu'un modèle est « une manière de penser et de parler le monde ». Nous utilisons le terme de modèle pour tenir ensemble *« les normes, les schèmes de pensée et d'action qui modèlent et orientent tant les techniques que les discours eux-mêmes »* (Lépine et al. 2014 : 8) qui sont mobilisés ou produits par les professionnels pour et par leurs pratiques.

Ceux-ci ne peuvent évidemment pas être caractérisés de manière globale et uniformisée : les praticiens ont des trajectoires de formation variées (et donc des cadres de connaissances disciplinaires hétérogènes) et des expériences professionnelles et des évolutions biographiques non linéaires (passant d'un secteur d'activité à un autre, d'une fonction à une autre, voire d'un métier à un autre) et distinctes d'un individu à l'autre. Les trajectoires des communicateurs sont fréquemment atypiques et hybrides (Resiproc, colloque 2017)[214] et il serait plus qu'incertain de chercher à réduire leurs représentations à une « pensée communicationnelle » unique. C'est pourquoi notre parti pris a été de faire appel à des études empiriques sectorielles et situées, limitées, mais mieux à même de déceler les éléments qui sous-tendent les modèles en action et les enjeux qui s'y rapportent en termes de valuation/évaluation.

Soulignons à nouveau que le travail de repérage des modèles et des formes d'hybridation ou des migrations conceptuelles ou pratiques d'un modèle à un autre a été possible grâce au travail collectif des collègues qui ont bien voulu endosser le questionnement initial proposé par les coordonnatrices de ce programme. Partant du constat établi par les travaux antérieurs (précédemment cités) d'une propagation des logiques marchandes, opérationnalisées par les modèles de la communication commerciale et promotionnelle, et des logiques gestionnaire et managériale traduites par le modèle de la communication managériale, il s'agissait d'observer la coexistence d'autres modèles possibles de relations aux publics et les phénomènes d'inter-influence entre différents modèles, en particulier marketing et communication. Précisément :

« Nous entendrons par hybridation les différents états qui résultent de processus transitoires d'emprunt et/ou d'échange voire de négociation entre les univers socioprofessionnels (…). Ces hybridations sont observables dans les pratiques professionnelles (écritures, techniques, modalités d'évaluation, etc., les fonctions ou métiers.

---

[213] Duby, G. (1978), *Les trois Ordres ou l'imaginaire du féodalisme*, Paris, Gallimard.
[214] Voir le colloque international du Resiproc, *Trajectoires professionnelles en communication : atypies, hybridités et temporalités*, Université Mc Gill, 11-12 mai 2017.
https://resiproc.org/2017/12/13/captations-colloque-2017/

Elles engendrent de nouvelles régulations terminologiques ou procédurales » (Lépine et al. 2014 : 9)

Afin d'éviter la paraphrase d'éléments de présentation synthétisés pour l'ouvrage, nous avons repris des extraits remaniés[215] des introductions, nous nous avons corédigées, pour présenter la structuration de l'ouvrage *Acteurs de la communication des entreprises et organisations-Pratiques et perspectives* (Lépine, Martin-Juchat, Millet, dir., 2014). Trois parties organisent les contributions des auteurs :

1. Approches par types d'organisation
2. Écritures et techniques
3. Formation et professionnalisation

Ces extraits remaniés sont complétés par des éléments d'explicitation qui soulignent les tensions ou les paradoxes dans lesquels les communicateurs sont pris lorsque différents modèles sont confrontés dans les pratiques. Notre relecture de ces travaux pour le propos de ce mémoire souligne, lorsque cela nous est apparu pertinent, des résultats qui illustrent les enjeux de normalisation évaluation et valuation de la professionnalisation des communicateurs.

1. UNE MIGRATION DU MODELE MARKETING DANS LES DIFFERENTS TYPES D'ORGANISATION

L'objectif de la première partie est d'observer les évolutions des dix dernières années dans les différents types d'organisations. La communication du secteur public a été soumise à des logiques de transformation, impliquant des changements d'organisation et de management, prenant pour modèle le secteur privé (NMP). Les agences sont aussi prescriptrices de pratiques et jouent un rôle qui est peu étudié en SIC.

Parmi les entreprises le cas de France Telecom est assez emblématique des tensions vécues par les anciennes administrations d'État privatisées et soumises à des enjeux de rationalisation et de marchandisation de leurs services. Ces dernières sont prises entre deux logiques : celle relevant de la responsabilité sociale, avec la nécessité pour l'entreprise de promouvoir des valeurs relatives à l'intérêt public, celle imposée par la culture du résultat, dans le contexte de dérégulation. France Telecom a signé en 2004 la "charte de la diversité culturelle", soutenue par les politiques publiques promouvant la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Pour

[215]Les pages qui suivent incluent des extraits publiés dans l'ouvrage. Nous avons allégé le texte et remanié certains passages. Des compléments ont été effectués afin de faire ressortir les apports utiles à notre propos. Les propos des auteurs des différents chapitres sont entre guillemets et en italique. Pour ne pas alourdir la présentation, la pagination des citations n'apparaît pas. Nous assumons la responsabilité des analyses et mises en regard avec les travaux d'autres chercheurs.

Bertrand Cabedoche, « *le discours de la diversité promue par France Télécom semblait ainsi surtout avoir été construit, démultiplié par le sacre des médias, pour sécuriser une population perturbée par l'annonce inquiétante d'un changement de management ».* Il constituait aussi une réponse communicationnelle aux critiques sévères auxquelles l'entreprise était exposée en raison de la vague de suicides déclenchée par la brutalité du plan de réduction d'effectifs nommé *« time to move ».* Ce discours d'embellissement est caractéristique du nouvel esprit du capitalisme : *« la référence à la diversité peut ainsi être analysée comme une récupération tout autant de la valeur travail et de la valeur autonomie, que les auteurs reconnaissent dans la Cité par projet »* (Boltanski, Chiapello, 1999). La communication devait faire coexister deux systèmes de valeurs opposés : la mobilité, l'autonomie, la prise de risque, d'une part, et la sécurité, le service public, l'humanité, le respect de la diversité d'autre part.

L'enquête de Bertrand Cabedoche montre que ces systèmes ne se rencontrent pas dans une « *communication bidirectionnelle symétrique* ». La thèse avancée est celle d'un véritable *« écrasement des valeurs antérieures »* du public par le modèle entrepreneurial. Les termes de crase, logique crastique signalent un rapport de domination à proprement parler écrasant. Cet écrasement résulte d'un rapport de force qui n'est pas seulement symbolique : il tient aussi au soutien de l'actionnaire d'État à la politique de généralisation des *« normes d'évaluation que la cité par projet impose »* qui sont celles d'une culture du chiffre et d'une imputation de l'échec à l'individu, exhorté d'assumer ses responsabilités. Dans un tel contexte, les managers ont trouvé dans la promesse de « diversité culturelle » de la RSE (recrutement ouvert à des profils de jeunes « défavorisés ») une forme d'humanité qui rendait (plus) acceptables les suppressions d'emplois.

Dans le champ des collectivités territoriales, Christelle Millet-Fourrier interroge une tension comparable à travers l'apparition de néologismes tels que le *glocal* et la *glocalisation,* issus d'un slogan des années 80 : *« think global, act local »*. Le terme souffre d'imprécisions terminologiques, mais permet de traduire en raccourci une ligne de tension : d'un côté, l'économie de marché demande aux territoires de se vendre à l'international, d'intégrer des logiques de marketing territorial, d'image de marque et, d'un autre côté, ils ont la nécessité de construire un lien avec le tissu local et de mettre en place des espaces de dialogue, de rencontre, d'écoute des populations et des relations de proximité avec les habitants. Pour garder un « avantage concurrentiel », le territoire doit être visible à une échelle qui dépasse le local. Cette injonction demande aux communicants[216] d'intégrer des logiques de concurrences, de rivalité,

[216] Le terme de communicant est celui retenu dans l'ouvrage selon la tradition française. Nous l'avons conservé dans ces passages issus de l'ouvrage. Dans le reste du texte nous adoptons celui de communicateur selon la construction usuelle des suffixes de métiers.

de positionnement marketing avec des arguments différenciant les discours et les territoires. Mais, sur un autre registre, elles développent des pratiques qui dénotent une volonté de rester ancrées dans un territoire localisé, au plus près des cultures locales. Christelle Fourrier soumet alors l'hypothèse suivante : *« les initiatives de gouvernance de proximité portées par un idéal communicationnel habermassien, peuvent [-elles] être comprises comme des expressions concrètes d'une identité que l'on donne à partager ou [sont-elles aussi] à envisager comme l'expression d'un compromis (voire d'une résistance) avec le modèle promotionnel des relations publiques, si caractéristique du paradigme dit « global », et également très présent dans les techniques/outils utilisés dans la définition, en amont, de la stratégie de communication ? ».*

Depuis les années 2000, elle observe que la communication des collectivités publiques relève d'une idéologie du *glocal*, néologisme traduisant la recherche d'un compromis symbolique entre idéologie et pratiques. L'obsession de l'attractivité et le succès du marketing territorial sont révélateurs de l'intégration d'une théorie économique non contestée : la pérennité d'un territoire dépend de son envergure à l'échelle internationale et de sa capacité à vendre ses valeurs ajoutées. Cette vision de la communication est vécue par les communicants territoriaux interviewés comme contraire à leur idéal de communication. Ils en acceptent cependant les règles imposées et *« les idéaux de communication habermassienne sont relégués à des temps plus doux et le citoyen administré, entre autres publics, se voit réduit à un statut de consommateur d'images du local, victime inconsciente du modèle gestionnaire ».* À partir d'exemples, Christelle Millet-Fourrier démontre que dans l'investissement local, les communicants des collectivités trouvent un espace qui leur permet symboliquement de ne pas céder au prisme idéologique de la mondialisation. Cet espace fait sens par rapport à leurs valeurs : « *La prise en compte de « publics multiples », la référence à « leurs attentes » ou à leurs besoins placent la collectivité dans une posture de revendication d'une autonomie nécessaire à la prise de décisions : le modèle marketing et le paradigme global cèdent le pas à une autre vision de la communication* ».

Nous retiendrons de ces deux contributions que la déclinaison en communication d'un modèle de développement économique entrepreneurial génère des paradoxes dans leurs mises en œuvre auprès des publics (salariés pour France Telecom, habitants pour les collectivités). Tout en étant imposé par les politiques dans le secteur public, sa mise en discours se fait au prix d'un malaise, voire d'une souffrance existentielle, à la fois pour les salariés et les communicants. Dans la pratique professionnelle, si les managers de l'entreprise privatisée semblent avoir cédé sur le terrain des valeurs, il semble que les praticiens de la communication, à un niveau local où les administrés sont des interlocuteurs réhabilités, tentent de construire un professionnalisme spécifique partir de la figure de l'« habitant actif ».

Dominique Bessières a montré à partir d'autres enquêtes la façon dont l'institutionnalisation de la communication publique se consolide via la normalisation opérée par les répertoires officiels des métiers des trois fonctions publiques, l'appareil juridique encadrant la communication préélectorale, le code de déontologie et les prix de la communication publique (Bessières, 2010 ; Cardy, 2011)[217]. D'autres chercheurs insistent sur une professionnalisation de la communication publique recomposée à partir d'une pluralité de modèles : de la *modernisation participative*, de la *démocratie de proximité*, de *l'empowerment*, de la *démocratie participative* (Gardère, Lakel, 2009)[218]. Ces modèles croisent ceux issus du marketing territorial et du nouveau management public et constituent une toile de fond hétérogène, composite et hybride à partir de laquelle les professionnels construisent des pratiques non stabilisées, sous influences multiples et dans une subsidiarité au politique constamment questionnée.

Une autre question abordée dans l'ouvrage collectif concerne la place des agences qui sont les interlocutrices des annonceurs. Nous voulions connaître leur regard, leur analyse de la situation, leur part de responsabilité, leurs prises de position à l'égard des modèles de relations entre les entreprises et leurs publics (aussi nommés parties prenantes). Fabienne Martin-Juchat a étudié les agences, délaissées en SIC à quelques exceptions près (Dacheux, 1994 ; Gaertner, 2007)[219] . Au regard des objectifs assignés à la communication, elle a interviewé des responsables d'agences afin de leur demander si leurs interlocuteurs (les directeurs de communication des « annonceurs ») ont les moyens de peser sur les choix politiques. Son enquête montre que : *« dans la pratique, la « stratégie » de communication se limite à choisir les bons outils en fonction des objectifs et des publics ».* L'utopie d'une communication au service de la construction d'un dialogue, qui permet à des acteurs d'une entreprise de construire ensemble leur projet de vivre ensemble, leurs missions, en d'autres termes l'idéal d'une profession qui accompagne l'élaboration de la stratégie d'entreprise, n'est pas, dans la pratique, la place qu'occupe la communication. Elle note à cet égard la responsabilité des universitaires qui font perdurer cet idéal alors que celui-ci est absent dans les écoles de commerce. Le malaise beaucoup plus

---

[217] Bessières. D. (2010), « La professionnalisation de la communication publique : des normes de la légitimation du métier à la constitution d'identité disciplinaire ». XVIIe Congrès de la SFSIC, *Au cœur et aux lisières des SIC*, Juin 2010, Dijon., Actes p. 13-19, <halshs-01560576>
Cardy, H. (2011), « Le discours identitaire dans les politiques de communication territoriale. La place des palmarès et de leur médiatisation », *Mots. Les langages du politique* [En ligne], 97 | 2011, consulté le 03 août 2018. URL : http://journals.openedition.org/mots/20504 ; DOI : 10.4000/mots.20504
[218] Gardère, E. et Lakel, A. (2009), « Repenser la communication des organisations publiques », *Communication & organisation* [En ligne], 35 | 2009, page consultée le 03 août 2018. URL : http://journals.openedition.org/communicationorganisation/685
[219] Dacheux, E. (1994), « Les ONG sont-elles victimes des agences de communication ? », *Communication et langages*, n°102, p. 93-103.
Gaertner, L. (2007). La coordination des professionnels de la publicité dans la conception d'une campagne. *Sociétés contemporaines*, 67, (3), p. 47-65. doi :10.3917/soco.067.0047.

présent dans le secteur public s'expliquerait de cette manière : les praticiens venant majoritairement de formations universitaires auraient été davantage exposés à ces représentations de la communication.

Fabienne Martin-Juchat avance la thèse d'une *« normalisation et une professionnalisation de la gestion des relations publiques »* majoritairement soumise à la *« logique de marque orchestre »* que désignent les anglicismes de *branding* ou *storytelling* – récit de marque ou du projet d'entreprise (d'Almeida, 2001). Ainsi, *« le storytelling porté par la communication en tant que système de la normalisation de l'imaginaire relationnel, constitue une nécessité pour les organisations, afin de pouvoir penser leur action soumise à une injonction paradoxale : se développer durablement ».* Face au paradoxe intenable entre impératif d'extension économique (qui tire vers une pratique instrumentale) et mythe d'un agir communicationnel dialogique et de cohésion sociale (que pourrait porter une communication agissant à un niveau stratégique), elle émet la thèse radicale d'une *« profession sacrifiée »*, tragiquement assignée à une tâche impossible.

2. DES ECRITURES ET DES TECHNIQUES QUI S'HYBRIDENT

La deuxième partie de l'ouvrage aborde la question d'une « *certaine incompressibilité du monde vécu (Habermas, 1987) face à sa colonisation par le système »*, centrale dans la contribution à la problématique de l'ouvrage. Cette expression, formulée par Olivier Galibert, cherche à rendre compte des formes de résistance de modèles valoriels préexistants à (ou persistants aux côtés de) la tendance lourde de rationalisation instrumentale à laquelle contribuent les communications modernes. C'est à partir d'une étude des pratiques et des objets communicationnels que sont interrogées les compositions entre les modèles concurrents à partir desquels se forment des valuations différenciées.

Investiguer dans le champ des logiques de conception et de production des nouvelles formes d'écritures (textes et images) suppose de s'attacher aussi bien à leur contextualisation et leur inscription dans une certaine temporalité qu'à l'identification des dynamiques et des enjeux sociaux dont ces écritures émergentes sont porteuses.

À partir d'un corpus de soixante-dix publicités multisupports, Lise Renaud envisage l'écriture publicitaire responsable comme l'expression d'un paradoxe sociétal et s'attache à montrer que cette nouvelle forme publicitaire fait écho aux rapports de force qu'entretiennent communication et marketing. La « publicité responsable » est pour elle un assemblage « contre nature » entre une logique marchande et une logique marquée par l'éthique qui porte en son sein les germes de sa propre contradiction. Envisager cette forme émergente sous l'angle de

l'importation pure et simple des techniques publicitaires issues des entreprises marchandes est, selon Lise Renaud, une impasse méthodologique et théorique. Si *« les publicités responsables répondent à des critères du genre discursif appartenant au domaine de la publicité »* elle identifie dans le corpus étudié plusieurs éléments différenciant : codes visuels et sonores spécifiques, univers dysphoriques, méta discours sur les stéréotypes publicitaires. Le caractère illégitime des thématiques responsables émanant d'entreprises commerciales heurte la question de la valeur marchande de la responsabilité et de l'éthique et ces décalages se traduisent par des sémiotisations spécifiques qui montrent une hybridation plutôt qu'une importation des codes publicitaires classiques.

Christine Barats observe les changements de nom et de site des universités comme indicateurs des enjeux d'attractivité et de compétitivité dans l'enseignement supérieur français et international. La mise en scène et la construction de l'image des universités adoptant des politiques de marque et des stratégies de séduction éloignées des présentations académiques traditionnelles mettent en évidence les mutations en cours dans ce secteur, marqué par une logique de classement. Elle souligne une tendance à l'uniformisation et au formatage des sites comparables à ceux des industries culturelles malgré l'ambition affichée d'un esprit de différenciation et de valorisation d'une identité propre. Ces pratiques de *branding* académique orienté vers le registre du prestige assoient la thèse d'une hybridation (et parfois d'une imitation) des pratiques de communication entre le secteur marchand et le milieu universitaire.

L'enjeu de l'instrumentalisation du lien communautaire en ligne est traité par Olivier Galibert à travers la montée en puissance du *community management*. Au-delà de l'influence des théories managériales dans la construction du *community management*, l'auteur insiste sur le rôle dominant des marketers dans la définition de ses fondamentaux. Si le déploiement de l'internet lucratif permet la généralisation des SACI à travers les espaces communautaires de marques, le risque d'une rationalisation de forme marchande du social et donc de réification de ce dernier est discuté.

À partir d'enquêtes sur les SACI (services et applications communautaires sur internet), il démontre que la normalisation de la gestion instrumentale du symbolique agit sur le processus de socialisation en ligne, mais il identifie également les signes d'une certaine résistance des modalités issues de l'imaginaire libertaire et autogestionnaire des pionniers du web propre à *un « potentiel émancipateur et incontrôlable de la socialisation en ligne »*. Ses observations dans la pratique nuancent la thèse caricaturale d'un internaute qui serait passif et soumis à un outil réifiant au service d'intérêts privés.

3. DES ENJEUX DE FORMATION ET DE PROFESSIONNALISATION DES COMMUNICATEURS

La troisième partie de l'ouvrage questionne les dynamiques de la professionnalisation d'acteurs de la communication qui ont à défendre une reconnaissance encore fragile face à d'autres fonctions organisationnelles, jugées plus stratégiques et plus directement productrices de valeur, telles que les fonctions marketing ou commerciale. Quel que soit le secteur d'activité, mais de façon plus aiguë dans la sphère marchande, la professionnalisation de la fonction communication est en grande partie conditionnée par sa capacité à défendre une contribution spécifique, des compétences spécialisées ainsi que des méthodologies et des outils qui lui sont propres et qui justifient une formation adaptée et une pratique différenciée. Dans les pratiques concrètes et quotidiennes des communicants sont mobilisés des cadres d'action, des routines et des savoir-faire qui puisent leurs origines dans des modèles de pensée plus ou moins conscients, souvent implicites, acquis dans le parcours de formation et souvent enracinés dans les expériences professionnelles des individus.

Les dynamiques de cette professionnalisation, toujours en négociation, sont saisies à travers des processus d'interaction, d'influence, de confrontation, de compétition et parfois d'hybridation qui sont à la jonction de modèles qui orientent la praxis des communicants. Les deux premiers chapitres de cette dernière partie de l'ouvrage mettent justement en évidence les tensions qui résultent d'un rapport déséquilibré entre les cadres normatifs issus des sciences de gestion (incluant le marketing) – dominant dans les représentations des dirigeants des organisations contemporaines – et ceux qui puisent dans les ressources des sciences sociales et plus particulièrement des SIC.

Notre contribution [220] mène cette réflexion à partir des pratiques d'évaluation et de mesure de l'efficacité de la communication qui ont un rôle central dans la dynamique de légitimation de la professionnalisation des communicants. Elle s'appuie sur une trentaine d'entretiens auprès de responsables de communication dans lesquels nous avons repéré les indicateurs de mesure utilisés et modèles théoriques qui sous-tendent l'évaluation de la communication. Cette enquête montre la prééminence d'une approche fonctionnaliste et quantitative de la mesure des actions de communication, très largement inspirée du marketing. Mais tandis que les marketers ont commencé à percevoir les limites des outils et méthodes d'évaluation des modèles construits

[220] La présentation de notre contribution a été ici réduite, car la problématique de l'évaluation et de la mesure est traitée dans le chapitre suivant.

pour une consommation de masse, les communicants semblent prisonniers de cadres devenus inadaptés, mais qui contribuent à la justification de leur légitimité.

Des paradoxes et tensions comparables sont soulignés par Vincent Brulois et Jean-Marie Charpentier à propos de la fonction communication interne sous l'emprise de ce qu'ils appellent le « logiciel managérial » - une *doxa* issue d'un corpus de « prêt-penser » et d'artefacts déployés comme une « technologie politique » depuis des décennies pour obtenir le consentement au travail des salariés. Pour ces auteurs, le modèle managérial s'est retourné en un désenchantement patent et les communicants internes eux-mêmes sont tentés « d'entrer en rébellion » contre un système de valeurs et des stratégies devenues illisibles. Le communicant interne aspire à être (ou est attendu pour) être un soutien et un conseiller capable de diagnostiquer les dysfonctionnements internes et de contribuer à restaurer les liens sociaux fragilisés par des années de restructurations et de crise. Mais il reste le plus souvent cantonné à la fabrique d'outils. La communication interne est en crise de sens et de valeurs et ces auteurs comptent sur la capacité réflexive des acteurs et leur aspiration à renouveler leur compréhension du social pour *« refonder la communication en entreprise »* (Brulois, Charpentier, 2013)[221].

D'autres chercheurs évoquent une issue fatale à cet essoufflement. Pour Didier Chauvin, après avoir longtemps critiqué le manque d'implication des managers attendus pour être les « relais » impliqués et efficaces de la communication interne, les communicants ont démissionné de leur rôle, endossé par les managers indifférents par ailleurs à la CI. Les communicants internes aspireraient alors à se convertir en « directeurs des relations internes », en cohérence avec la « croyance » du lien entre qualité des relations et performance organisationnelle. Prisonniers d'un modèle mécaniste, dualiste et fonctionnaliste de la communication organisationnelle, les communicants seraient pour lui peu à même de réajuster profondément leurs pratiques (Chauvin, 2011)[222].

La formation des futurs professionnels et l'enseignement de cadres conceptuels et méthodologiques propre à la communication constituent des enjeux importants de la professionnalisation des praticiens. Patrice de la Broise et Laurent Morillon analysent les cursus des instituts universitaires technologiques (IUT) qui ont été parmi les premières formations professionnalisantes. Créées, il y a quarante ans, les premières filières d'information et de

---

[221] Charpentier, JM., Brulois, V. (2013), *Refonder la communication en entreprise. De l'image au social*, Paris, Éditions Fyp.
[222] Chauvin, D. (2011), « La fonction « communication interne » en crise ? », *Communication & organisation* [En ligne], 38 |2011, consulté le 03 août 2018. URL : http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1476

communication des entreprises répondaient à la demande économique et sociale de cursus spécialisés. Depuis, l'offre de formation supérieure s'est considérablement étendue, diversifiée et spécialisée. Laissant majoritairement aux écoles de commerce, instituts de gestion et autres acteurs privés le champ de la formation à la communication publicitaire et commerciale, les universités ont préféré orienter leurs cursus professionnalisant vers la communication des organisations. À partir de l'étude des documents normatifs que sont les programmes pédagogiques nationaux (PPN), les auteurs relèvent que le marketing y a une place ambiguë : le marketing apparaît tantôt comme un module secondaire arrivant tardivement et isolément dans le cursus, tantôt comme un module intégrateur (conduite de projet) dans lequel la communication (plan de communication, l'identité de marque, etc.) est enseignée comme auxiliaire et subsidiaire du marketing. Les cursus de masters sont étudiés au prisme de deux autres pratiques normatives : celle d'un « classement international des meilleurs masters ». Sur huit masters mentionnant en 2012dans leur intitulé les termes communication et marketing, aucun ne relève des SIC. La recension à partir du fichier national des certifications professionnelles (RNCP) révèle aussi la rareté de la mention des théories des SIC. Au-delà de l'opposition entre modèles marketing et communication, les auteurs insistent sur leur intégration dans un mouvement plus global de « managérialisation » des communications organisationnelles.

Enfin, Alexandre Coutant revient sur la façon dont les sciences de gestion et le marketing ont profondément marqué les théories comme les représentations et les pratiques professionnelles à l'égard des rapports entre marques et consommateurs. Esquivant la complexité des pratiques de consommation et des formes d'investissement ou de circulation des objets de consommation, les sciences de gestion, mais aussi les SIC ont longtemps reporté une réflexion approfondie – au-delà des comportements de choix et d'achat théorisés par le marketing – sur ces pratiques de consommation. L'auteur rappelle qu'elles sont éminemment sociales et bien moins prévisibles que ne le laissent penser les modélisations de la consommation. Alexandre Coutant conclut sur la proposition d'un cadre théorique original pour une approche communicationnelle des pratiques de consommation. Celles-ci ne sont ni passives ni déterminées par les seules logiques de l'offre ; pas plus qu'elles ne relèvent d'actions marginales de détournement ou de bricolages (de Certeau, 1980).

Ce parcours de description des pratiques professionnelles et d'analyse des modèles d'action, empiriquement étayé par des enquêtes empiriques diversifiées grâce à la mobilisation collective

autour d'un programme de recherche commun et d'un projet éditorial, a été mis en débat[223] avec des praticiens et représentants d'associations professionnelles rhônalpines afin de valider les hypothèses, ajuster leurs formulations, etc.

EN CONCLUSION

L'ensemble des travaux a souligné les paradoxes, les contradictions, les tensions qui traversent les pratiques et activités de la communication. Ces tensions résultent des dilemmes vécus par les communicateurs. Ces derniers expriment un malaise, quelquefois un mal-être qui traduit la difficulté à opérer le travail de valuation quant à la signification et l'utilité sociale de leur mission. Sous la pression de normalisations hétéronomes imposées par la marchandisation généralisée à toutes les sphères de la vie humaine et par la généralisation des dispositifs gestionnaires empreints d'une vision fonctionnaliste et productiviste des organisations sociales, ils ne parviennent pas à opérer le déplacement épistémique qui permettrait de rebâtir les conditions d'une normativité alternative.

Le constat de la domination d'un « esprit marketing » voire d'un « paradigme marketing » dans la construction épistémique de la communication organisationnelle n'est pas nouveau (Bernard, 1998 ; Floris, 1996, 2001)[224]. À vingt ans d'intervalle, on peut déplorer une certaine incapacité des SIC à proposer un corpus conceptuel alternatif appropriable par les praticiens dans une praxéologie renouvelée. Il nous semble nécessaire de réunir de façon approfondie et continue des recherches sur les migrations conceptuelles – le marketing n'est ni une « science » homogène ni la seule discipline qui irrigue les modèles de pensée et d'action des praticiens – et sur leur opérationnalisation dans la *praxis*.

La déconstruction du système d'évaluation et de mesure dans lequel la communication est enfermée est un enjeu important auquel le chapitre suivant s'attelle. Nous montrons que la recherche d'indicateurs de l'efficacité des actions de mesure est subsidiaire à la quête de légitimité.

---

[223] Journée de valorisation organisée à l'IUT2 de Grenoble le 12/05/12.

[224] Bernard, F. (1998), *La communication organisationnelle. Parcours vers une légitimité scientifique*, Mémoire d'HDR, Université de Provence Aix-Marseille, Tome 4.
Floris, B. (1996), *La communication managériale. La modernisation symbolique des entreprises*, Grenoble, PUG.
Floris, B. (2001), « Communication et gestion symbolique dans le marketing », *Les Enjeux*, en ligne : https://lesenjeux.univ-grenoble-alpes.fr/2001/Floris/Floris.pdf ; page consultée le 02/08/18.

L'évaluation des activités de communication apparaît, dans le contexte d'une rationalisation économique et financière accrue, comme une condition nécessaire à la crédibilité de la fonction et à sa capacité de dialogue avec les fonctions de direction stratégiques (financières et commerciales notamment). Dans le processus de légitimation des acteurs professionnels, la question des mesures de l'efficacité des activités de communication s'est imposée comme un impératif aux professionnels de la communication, dès les années 1980 en France, au moment où la fonction communication défendait une place spécifique distincte de la communication publicitaire dans les organigrammes des entreprises. À la fin du 20ème siècle l'accroissement des usages du numérique dans les processus d'information, de décision et de consommation font évoluer les stratégies : la « digitalisation des entreprises » et le *monitoring* de la communication digitale se présentent comme des impératifs.

Le terme de *monitoring* est un anglicisme qui indique une activité de surveillance par la mesure des activités (humaines, économiques, écologiques, etc.). Son usage dans la glose professionnelle est intéressant, car il suggère l'existence d'un risque et la nécessité de le prévenir par une mesure permanente. Le développement de la « gestion » de la communication de crise et des notions telles que celles de « risque réputationnel » ou « protection du capital d'image » sont le versant contemporain de l'héritage historique d'une profession – les *public relations* – née aux États-Unis au début du 20ème siècle pour contenir l'hostilité et la révolte croissante des ouvriers contre leurs conditions de travail, réprimées par des grands patrons de plus en plus critiqués par les médias de l'époque.

Dans le vocabulaire de la communication managériale et dans celui du « management de la communication », un autre anglicisme s'est imposé : le *reporting* est l'opération par laquelle un service, une fonction, une entreprise, communique les données de son activité et rend compte de ses résultats. Le développement et l'imposition des standards de gestion comptable sous forme de tableaux de données chiffrées, calcul de retour sur investissements (ROI) permettant de doter toute activité d'un « outil de pilotage » constituent une des normalisations gestionnaires frappantes des organisations, dans tous les secteurs d'activité (Desrosières, 1993 ; Ogien, 1995)[225].

[225] Desrosières, A. (1993), *La politique des grands nombres*, Paris, La Découverte, 1993.
Ogien A. (1995), *L'Esprit gestionnaire*, Paris, Éd. de l'EHESS.

À l'échelle de l'organisation, l'évaluation et la mesure de la communication sont des « instruments » ayant pour visée première d'éclairer le décideur sur les choix à opérer pour optimiser l'atteinte d'un objectif et comme visée secondaire celle de pouvoir justifier de ces choix (Lascoumes et Le Galès, 2004, Lascoumes et Simard, 2011)[226]. Dans le domaine de l'action publique, ces auteurs adoptent une perspective sociologique plus complexe qui se démarque des approches rationalistes et politiques des instruments et qui nous paraît féconde pour saisir les enjeux de l'évaluation des communications :

> *« (…) l'approche sociologique envisage les instruments comme des institutions au sens néo-institutionnaliste, dans ses dimensions plus informelles, symboliques et cognitives. L'instrument comme institution est aussi abordé dans une perspective d'analyse du pouvoir, de formatage des faits sociaux qu'il implique, mais aussi des actions de pédagogie, de cadrage et parfois de manipulation qu'il suscite. »* (Lascoumes, Simard, 2011, en ligne)

L'évaluation en communication, loin de n'être une question d'outils de mesure, peut être étudiée comme un « instrument social » de la professionnalisation des communicateurs. Nous reprenons dans ce chapitre consacré à la mesure des activités communications des travaux menés sur la base de trois terrains de recherche.

Le premier a été conduit dans le cadre du programme précédemment présenté consacré à l'actualisation des connaissances sur les pratiques des communicateurs et des modèles d'action avec Fabienne Martin-Juchat et Christelle Millet au sein duquel nous avons plus personnellement investigué les enjeux évaluatifs (Lépine, 2013a, 2013b)[227]. Trente et un chargé(e)s ou directrice(teur)s de la communication d'organisations de profils variées ont été interviewé(e)s suivant un guide d'entretien qualitatif semi-directif dont une partie des questions portaient sur l'évaluation.

Le second terrain résulte d'une recherche du collectif fondateur du RESIPROC menée auprès de dix-sept présidents ou secrétaires généraux actuels ou passés d'une dizaine d'associations professionnelles de trois pays francophones : Belgique, Canada, France (Baillargeon, Brulois, Coyette, David, Lambotte, Lépine, 2011)[228].

---

[226] Lascoumes P. et Le Galès P. (2004), *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de Sciences Po.
Lascoumes, P. & Simard, L. (2011). L'action publique au prisme de ses instruments : Introduction. *Revue française de science politique*, vol. 61, (1), p. 5-22. doi :10.3917/rfsp.611.0005.

[227] Lépine, V., (2013a), « L'évaluation de la communication : représentations et enjeux pour les professionnels », *Les cahiers du RESIPROC*, n°1, p. 70-89.
Lépine, V. (2013b), « Évaluer l'efficacité des communications : modèles, pratiques et enjeux », colloque international *Le champ des communications organisationnelles – perspectives théoriques et pratiques croisées du Nord au Sud*, Université Ibn Zhor, 5-7 juin, Agadir.

[228] Baillargeon, D. et al. (2011), « Figures et dynamiques de la professionnalisation des communicateurs – un miroir tendu aux associations en Belgique, en France et Canada », *Cahiers du RESIPROC*, n°1, p. 12-32.

Enfin, le troisième terrain réalisé dans le cadre d'un programme de l'AFCI (association française de communication interne) en partenariat avec des universitaires sollicités par Vincent Brulois [229] en 2012-13 a permis d'enrichir ce panel et d'approfondir la situation des professionnels de la communication interne (Lépine, 2015)[230] à partir d'entretiens approfondis auprès de trente-quatre responsables de CI interrogés sur les évolutions de leur métier et du positionnement de leur fonction en entreprise[231].

Chez les professionnels, les arguments en faveur de l'évaluation des communications sont nombreux, mais le plus important relève pour eux du « simple bon sens » gestionnaire : toute dépense devant être justifiée dans la « chaîne de la valeur » de l'entreprise. La préface d'une publication de l'IREP (Institut de Recherches et d'Études Publicitaires) indique en 1988 : *« La masse désormais considérable des sommes investies en publicité exige de la part de l'entreprise qui les engage et de l'agence qui les dirige vers tel ou tel emploi, une assurance chiffrée, précise, vérifiable que chaque franc ainsi investi l'est à bon escient. C'est là une logique économique simple, à laquelle il importe que chacun se plie »*[232]. Les enjeux sous ce « simple bon sens » ne sont pas idéologiquement neutres. Ils relèvent d'un dogme du calcul des utilités, dont l'évaluation est le symptôme en même temps que la source : ne compte que ce qui se décompte, n'a de valeur que ce qui se monnaye.

Le développement des pratiques de mesure et d'évaluation alimente le mouvement de professionnalisation des communicateurs à travers des dynamiques multiples qui concernent non pas une profession unifiée, mais de multiples groupes professionnels (Demazières, Gadéa, 2009)[233]. Ces groupes agrègent des individus partageant la nécessité de faire reconnaître l'existence d'une expertise, d'une utilité particulière, d'un positionnement dans les organigrammes, avec l'aide d'instances de représentation et de défense de leurs intérêts corporatifs.

---

[229] Le projet piloté par Vincent Brulois (MCF en SIC, université Paris 13) a impliqué huit enseignants-chercheurs qui ont mis en commun les retranscriptions des entretiens menés selon un guide commun. Le cabinet Inergie et l'AFCI ont coordonné les contacts et la prise de rendez-vous.
[230] Lépine, V. (2015), « Mesures et évaluation de la communication interne », *Sociologies Pratiques*, N°30, pp53-61.
[231] Les entretiens ont été menés en binôme d'enseignants-chercheurs et la mise en commun d'une grille d'analyse et des retranscriptions thématiques a permis aux chercheurs impliqués dans ces travaux collectif d'accéder à un vaste matériau que chacun a pu exploiter selon ses propres orientations de recherche. Le corpus global est constitué au total de quatre-vingt-deux entretiens approfondis (durée d'une à deux heures) dans lesquels la question de l'évaluation a été soit abordée frontalement, soit est apparue dans les discours des professionnels à propos des activités propres à leur pratique.
[232] Préface de J. Bille, alors Vice-président délégué général de l'Association des Agences Conseils en Publicité. IREP (collectif), 1988, *Mesurer l'efficacité de la publicité*, Paris : les Ed. D'organisation, p.9.
[233] Demazière, D. et Gadéa, Ch. (2009), *Sociologie des groupes professionnels*, Paris, La Découverte « Recherches ».

Obtenir la reconnaissance des gestionnaires et des dirigeants implique d'inscrire la communication dans la « chaîne de valeur » de l'entreprise. Modélisée par Michael Porter pour analyser la façon dont chaque activité de l'entreprise peut permettre d'obtenir un avantage concurrentiel compétitif (Porter, 1980/86)[234], la chaîne de la valeur n'accorde aucune place spécifique à la communication. Distribution et marketing sont, à l'aval de la chaîne, les activités qui mettent à disposition le produit ou service proposé. La construction de l'image de marque ou de la réputation de l'entreprise en constitue des sous-activités. Parmi les activités dites de soutien, la gestion des ressources humaines est présentée comme capitale pour créer de la valeur transversale et développer les compétences des forces productives. La communication interne n'est pas identifiée. La modélisation initiale de Porter a évidemment évolué au cours des décennies (notamment pour intégrer la part de la valeur liée aux nouvelles technologies de l'information et de la communication dans les années 1990). Elle reste un modèle de référence dans les cursus de stratégie des organisations et un repère pour les comités de direction. Les communicateurs ont donc eu à trouver leur place et à défendre leur budget dans un contexte où prévaut la définition concurrentielle et marchande de la valeur.

La contribution de la communication à la valeur peut être défendue par les professionnels sous différents angles : sous l'angle strictement économique, elle réfère au « retour sur investissement » des dépenses en communication ; sous l'angle stratégique, la valeur de la communication réside dans la capacité à créer les conditions d'une « image de marque » reconnaissable attractive et distinctive pour ses clientèles ou parties prenantes ; sous l'angle axiologique, la communication contribue à conforter des valeurs (culturelles, morales) fédératrices orientant le projet organisationnel ou entrepreneurial visant à susciter l'adhésion au projet de la direction ; sous l'angle normatif, la valeur de la communication s'évalue à l'aune d'une « efficacité » selon des normes et modèles dont procèdent sa définition, sa mesure et ses indicateurs (Libaert et de Marco, 2006)[235].

Nos travaux ne prétendent pas faire l'état exhaustif des lieux des pratiques évaluatives ou d'en discuter la validité. Notre perspective vise à repérer les filiations conceptuelles dans lesquelles s'inscrivent ces pratiques de mesure et d'évaluation réalisées par les communicateurs afin de cerner les régimes de justification et les intentions sociales dans lesquelles elles s'inscrivent.

---

[234] Porter, M. (1986, 1ère édition en anglais 1980) *L'avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance,* Paris, Dunod, 1986.
[235] Libaert, T. & de Marco A. (2006), *Les tableaux de bord de la communication. Indicateurs de pilotage et évaluation des résultats*, Paris, Dunod.

Dans ce chapitre, nous dégageons certaines évolutions des pratiques de mesure en rapport avec la généralisation des outils numériques de communication. Et nous montrons les difficultés des travaux et des chercheurs en SIC à influer sur les modèles d'évaluation des communications.

1. LES MODELES FIGES DE LA MESURE DES COMMUNICATIONS

Souvent directement assujettis aux directions marketing ou commerciale, les services de communication ont, lorsqu'une démarche évaluative existe, mis en place des indicateurs conformes aux logiques quantitatives de la mesure d'efficacité inscrites dans la tradition des modèles classiques et rationalistes développés en sciences de gestion. Selon l'Union des annonceurs (UDA) et le Syntec[236] trois quarts des études marketing et d'opinion réalisées par les instituts spécialistes en France étaient conduites avec une méthode quantitative en 2012, dont 66% via des recueils de données numériques et des études quantitatives sur internet

Le modèle publicitaire qui se forge dans la première moitié du 20ème siècle a permis de développer une série d'indicateurs progressivement reconnus par les professionnels (Matricon, 1969)[237]. Fortement associée au modèle de la télévision, média dominant des années 80, la mesure d'audience et particulièrement « la mesure quantitative immédiate » possible grâce au perfectionnement incessant des dispositifs techniques – boutons poussoirs, détection des formes humaines réellement présentes devant le poste de télévision (Méadel, 1994, 2010)[238] – devient une norme qui satisfait les enjeux de la marchandisation propres aux industries culturelles. En même temps, elle permet aux différents acteurs de s'entendre sur des constructions locales, empiriques et provisoires des publics comme « consommateurs-cibles », « citoyens-électeurs », « coût au mille », etc. (Méadel, Bourdon, 2009)[239].

Les mesures des taux d'audience radiophonique ou d'exposition télévisuelle sont complétées dès la fin des années 70 par de nouveaux indicateurs quantitatifs qui visent à caractériser les « effets » des campagnes publicitaires. La mesure de l'efficacité publicitaire s'inscrit alors dans une perspective cognitiviste qui cherche à établir un lien de causalité entre exposition à une annonce, capacité de restitution d'éléments mémorisés (score de mémorisation d'une marque,

---

[236] http://www.uda.fr/wp-content/uploads/2016/10/Syntec_marche_etudes_france_01102013.pdf ; page consultée le 22/09/18.
[237] Matricon, C. (1969), « Les indicateurs d'efficacité de la publicité ». *Communication et langages*, N°3, p. 95-104.
[238] Méadel, C. (1994), *Histoire de la radio des années trente : du sans-filiste à l'auditeur*, Anthropos.
Méadel, C. (2010), *Quantifier le public. Histoire des mesures d'audience de la radio et de la télévision*, Paris, Éditions Economica, Coll. Médias et Publicités.
[239] Méadel, C., & Bourdon, J. (2009). « La boîte noire des mesures d'audience. Retour sur la réduction quantitative ». XVIe congrès de la Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication.

d'un produit et ordre de restitution des éléments mémorisés) ; compréhension, degré de crédibilité attribuée et adhésion aux messages, d'une part ; modification des comportements d'achat des consommateurs, d'autre part. À ces dimensions cognitives et conatives, s'agrège une variable dite « affective » – le score d'agrément ou de sympathie – qui apparaît pour certains comme un indicateur de « la qualité du pouvoir de communication de l'annonce » voire, sous certaines conditions, comme un « prédicteur de l'efficacité commerciale » d'une publicité (Caumont, IREP, 1998)[240]. Cependant dès 1988, J. Schwoerer (IREP, 1988 : 123-152)[241] déplore que ces variables intermédiaires portent essentiellement sur l'attitude des consommateurs et non sur le lien direct entre publicité et acte d'achat. À la recherche d'un « standard international de mesures d'efficacité publicitaire », il fonde alors ses espoirs dans les évolutions technologiques liées aux « marchés-tests électroniques ». Ces derniers, grâce à la convergence du scanner qui permet de tracer avec exactitude les achats en magasin, du câble qui autorise une diffusion sélective des annonces et de l'audimètre qui assure la mesure d'audience, ouvrent la voie à toute une série d'indicateurs d'efficacité nouveaux : données locales, individuelles, en continu, etc.

Cette perspective dessinée dans les années 80 plaçant *« la profitabilité de l'investissement publicitaire comme le critère ultime (…) »* (IREP, ibid.) s'est aujourd'hui généralisée grâce aux puissants outils de traçabilité comportementale développés par les systèmes d'information de la grande distribution d'une part et des outils de mesure et suivi des navigations et des achats réalisés sur les sites internet, d'autre part.

Dans un autre domaine, celui des Relations Presse, la traditionnelle revue de presse qui permettait de collecter manuellement les « retombées » d'une campagne relayée, reprise et commentée par les médias écrits ou audiovisuels, s'est enrichie d'outils de recueil automatisé et de calculs plus précis permettant la conversion d'un article de presse, d'une minute de passage radio ou d'une séquence à la télévisuelle en « équivalent d'achat publicitaire ». On assiste au cours du 20ème siècle à un phénomène de marchandisation de l'information de presse qui vaut davantage par la quantification et la pertinence de son lectorat (le public-cible visé par les professionnels des relations presse) que pour son contenu informatif. Avec ce chiffrage, le professionnel de la communication peut inscrire de façon conforme à la logique comptable une équivalence entre un taux d'audience ou d'exposition et une dépense. Ce faisant, ces pratiques ont permis l'acceptation et le développement de pratiques de communication dites hors média,

[240] Caumont, A. (1998), « Contrôle publicitaire. Comment interpréter le score d'agrément ? », in *L'efficacité publicitaire*, Paris, Ed. Les références de l'IREP 1992-1998.
[241] IREP. (1988), *Mesurer l'efficacité de la publicité*, Paris, les Éditions d'organisation.

dans la mesure où leur efficacité pouvait aussi répondre au modèle publicitaire de référence (comme c'est le cas des activités de sponsoring, de participation aux foires, salons et autres événements).

Cette commensurabilité monétaire entre unité d'audience ou d'exposition au message et valeur est persistante, bien que les « équivalences en valeur publicitaires » aient été écartées des mesures représentatives de la valeur des relations publiques par l'AMEC (*International association for the mesurement and evaluation of communication*) qui a publié successivement deux chartes (Barcelone 2010 et Barcelone 2.0) précisant les bonnes pratiques qui prévaudraient à l'heure des médias sociaux. Les associations professionnelles ont pris l'initiative de publier un référentiel[242] destiné à corriger ces pratiques de mesure héritées de la publicité jugées obsolètes et inadéquates pour évaluer finement les relations avec les publics mais qui demeurent très utilisées.

L'expression « Relations publics » s'est substituée à celle ancienne de « Relations publiques » sous l'impulsion de l'association Syntec RP en 2011[243] pour exprimer une rupture avec la vision vieillissante de pratiques RP négativement connotées. Il est toutefois frappant d'y retrouver la domination du marketing ; ainsi on peut y lire cette mention mise en exergue : « Le référentiel s'appuie ainsi sur une matrice commune aux différentes disciplines qui relèvent du marketing : le *'purchase funnel'*[244] ou '*customer journey'* » (Référentiel de la mesure des RP 2016, p12). Le modèle anglo-saxon résumé sous l'acronyme PESO (*Paid, Earned, Shared, Owned*) référence et différencie une communication ou un contenu 'payé' (ex. publicité traditionnelle, publirédactionnel), 'obtenu' (ex. un article de presse, une mention), 'partagé' (ex. lien partagé sur les réseaux sociaux), 'possédé' (ex. publication en propre, site internet). Le modèle sous-jacent reste largement celui d'une communication mécaniste envisagée sous l'angle de « l'impact sur l'opinion » et de « l'effet sur les comportements ».

2. ESCOMPTER, COMPTER, DECOMPTER A L'HEURE DU WEB

[242] Cf ; Référentiel de la mesure des RP – la mesure des Relations publics comme levier de création de valeur, édition septembre 2016, consultable en ligne : http://referentieldelamesure.com/assets/files/Referentiel_Mesure_Relations_Publics-WEB.pdf ; page consultée le 20/02/2017.

[243] Cf. interview du président de Syntec Conseil en RP, Thierry Wellhoff, dans le magazine spécialisé Stratégies le 22/09/2011, http://www.strategies.fr/actualites/agences/170725W/les-relations-publiques-deviennent-les-relations-publics.html ; page consultée le 20/02/17.

[244] Ce terme désigne un modèle « d'entonnoir » que le consommateur est censé traverser depuis sa prise de connaissance d'une offre jusqu'à l'achat d'un service ou produit puis ultimement sa recommandation à des tiers.

L'explosion d'Internet à la fin des années 90 ainsi que les transformations des usages en matière d'information et de communication au cours des années 2000 ont conduit les professionnels de la communication à un véritable renouvellement de leurs pratiques pour intégrer les nouvelles formes d'échanges liées aux médias sociaux en ligne. Les premières générations de sites internet, de newsletters ou de bannières publicitaires en ligne et autres *pop-up* ont d'abord été évaluées sur la base d'une statistique relativement basique : nombre de visiteurs uniques, taux de clic, temps passé sur une page. Puis le développement du commerce en ligne, associé au développement d'outils de collecte de plus en plus sophistiqués des données de navigation des internautes, des contenus consultés, a conduit à la mise en place d'outils puissants de traçabilité des activités des internautes à partir des différentes formes de « stimuli » agissant via la communication digitale. Le métier de *traffic manager* dédié à la mise en œuvre coordonnée des différents formats de communication et publicité en ligne (site, bannière, pop-up pour n'en citer que quelques-uns) est complété par celui de *community manager* qui intègre une présence (plus ou moins réfléchie) dans les médias sociaux et une exploitation systématique des outils de traçabilité, des parcours de navigation et des traces enregistrées, des discours, des relations formelles des internautes membres des différentes communautés.

La question de l'évaluation dans les pratiques récentes de la communication sur les supports numériques est, plus que jamais, largement empreinte du positivisme de la mesure quantitative. Ainsi, le *Guide Social Media* publié par l'une des agences réputées de la communication digitale préconise la mise en œuvre de différents indicateurs : la visibilité (*ranking* ou classement dans les requêtes des moteurs de recherche, le trafic (pages vues, liens entrants, nombre de requêtes), la notoriété (nombre de reprises sur les blogs jugés influents) les interactions (nombre de contributions sur un forum, le partage de liens, la proportion de public actif/inactif), les incidences sur les ventes, les notations d'internautes. De rares éléments d'évaluation qualitative sont introduits à travers les notions de « qualité des commentaires » ou de « mots clés » associés au nom de l'entreprise. La notion d'« engagement » est convoquée pour rendre compte de l'implication plus ou moins grande et pour caractériser la relation de l'internaute à l'égard des contenus et des messages des marques. En réalité, il s'agit le plus souvent d'un décompte peu qualitatif du nombre de « fans » d'une page, de « *followers* » d'un compte administré sur l'un des réseaux sociaux du web, du nombre de « *bloguers* » ou encore de « *like* » ou de « *posts* » publiés.

L'omniprésence des anglicismes dans le vocabulaire de la communication digitale et dans tous les outils de mesure associés ne traduit pas seulement la volonté des professionnels de se démarquer des amateurs ou des profanes, elle témoigne de la domination voire du monopole des grands acteurs industriels du secteur de l'internet. Ceux que l'on désigne comme les GAFAM (Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft) et plus particulièrement Google avec l'outil *Google*

Analytics ont, en quelques années, imposé des méthodes et des normes d'évaluation et des mesures jugées aussi obscures qu'incontournables selon les praticiens eux-mêmes.

L'objectif de mesure de ces formes de communication s'inscrit dans une justification strictement économique : il s'agit de démontrer la rentabilité des actions entreprises. Le retour sur investissement est défini comme *« une mesure globale de l'ensemble des bénéfices engrangés par l'entreprise telles que l'amélioration de la satisfaction client, l'augmentation de la notoriété (…) la réalisation d'économies dans les dépenses en études de marché et études clients »* (Guide Social Media, 2012 : 58).

De ce point de vue, on observe une parfaite continuité avec les préoccupations anciennes et régulièrement réaffirmées des associations corporatives représentant le secteur de la communication publicitaire et promotionnelle. Pour illustration, l'ouvrage de 2002 du consultant M. Hugues, préfacé par le vice-président de l'Union des annonceurs est intitulé *Rentabilisez vos actions de communication. Faire les bons choix budgétaires*[245]. Ce livre est consacré au *« rendement de la communication »* c'est-à-dire à ses « effets économiques » et aux méthodes économétriques qui promettent de les mesurer. En quatrième de couverture, on peut lire : « *A l'époque de la rigueur gestionnaire et de la communication globale, il est appelé à devenir l'ouvrage de référence sur la rentabilité de la communication* ». On note la manière dont la communication publicitaire (sous ses différentes formes et divers supports) s'arroge la prétention de constituer une communication « globale », dans un processus d'extension déjà observé à la fin des années quatre-vingt lorsque l'association des agences-conseils en publicité (AACP) s'est renommée, AACC – C pour communication (Mattelart, 1990)[246].

Une réflexion plus sociologique sur les processus et les enjeux info-communicationnels de la participation, du partage et de l'influence observables dans des communautés dites virtuelles demeure très marginale malgré l'annonce d'approches dites *users centrics*. Ces approches, qui se veulent orientées vers les utilisateurs des interfaces et les usagers des communautés virtuelles sur les réseaux sociaux, sont en grande partie circonscrites à la consultation de panels dont les modalités de constitution ne sont pas toujours explicitées et dont le caractère artificiel et rabattu sur les seules logiques consommatoires peut être critiqué.

Pourtant, face à l'ampleur prise par les échanges sur les réseaux sociaux, les professionnels sont incités à entrer dans « l'ère de la conversation », à renouveler la relation à un « conso'battant »

---

[245] Hugues, M. (2002), *Rentabilisez vos actions de communication. Faire les bons choix budgétaire*, Paris : les Ed d'Organisation.
[246] Mattelart, A. (1990), *La publicité*, Paris : collection Repères, La découverte.

(Jourdan, Laurent, Pacitto, 2011)[247] devenu critique, autonome, informé et rétif à l'enrôlement publicitaire et aux communications de masse. Y a-t-il eu pour autant une remise en question des dispositifs de mesure qui accompagnent l'évolution des pratiques communicationnelles ?

3. VERS UN RENOUVELLEMENT DES APPROCHES DE MESURE EN MARKETING ET COMMUNICATION COMMERCIALE ?

Une journée nationale des études[248] organisée en 2012 par l'UDA[249] et l'Adetem[250] propose le questionnement suivant : « Les études en 2012, comprendre et/ou mesurer ? ». Cette opposition dialectique montre l'oscillation des spécialistes de la mesure que sont les acteurs des études marketing entre, d'une part les démarches de modélisation et de quantification et, d'autre part, la compréhension en profondeur des phénomènes de formation des opinions des usagers, des comportements de choix et d'achat des consommateurs, des perceptions des marques ou des services par les différents publics, considérés tantôt comme des individus isolés, tantôt comme des membres d'un groupe. Il est notable que Bernard Cathelat, l'un des principaux initiateurs et promoteurs, pendant deux décennies, de la modélisation des « styles de vie » (fondés sur l'interrogation de grands échantillons sur des séries de questions donnant lieu à un traitement statistique complexe), préconise désormais un changement de point de vue dans la relation avec les consommateurs. Ainsi, il recommande de *« passer d'un marketing impérialiste à un "wikimarketing", plus interactif, où l'on va traiter les gens non comme des cibles, mais comme des partenaires ».* Et préconise pour cela d'intégrer des démarches méthodologiques plus qualitatives qui accordent du temps au dialogue avec les consommateurs et délaissent le modèle jugé dépassé de l'enquête quantitative dirigée et verticale caractéristique d'un marketing qualifié d'« impérialiste ». C'est-à-dire un marketing visant la modélisation de cibles commerciales plutôt que la compréhension des motivations plus profondes et des usages variés des individus.

Cette remise en question du marketing et de ses outils de mesure sophistiqués est partagée par d'autres consultants et professionnels de renom dont les réflexions sont publiées sous forme d'ouvrages ou dans la blogosphère. Pour ces praticiens, les évolutions des modalités d'information et de communication liées à la généralisation d'internet et le développement des

---

[247] Jourdan, Ph., Laurent, F., Pacitto, J-C. (2011), *A nouveaux consommateurs, nouveau marketing. Zoom sur le conso'battant*, Paris, Dunod.
[248] Synthèse de cette journée du 26 janvier 2012, rédigée par François Rouffiac, http://marketingisdead.blogspirit.com/media/00/02/3570234514.pdf ; page consultée le 10/11/15
[249] UDA : Union Des Annonceurs
[250] Adetem : association nationale des professionnels du marketing

usages des médias sociaux sont regroupées sous la bannière englobante du « web 2.0 »[251]. Ainsi, François Laurent, coprésident de l'ADETEM, plaide-t-il pour un « marketing 2.0 » (Laurent, 2008)[252] – non réductible à l'utilisation des nouvelles fonctionnalités de l'internet mobile ou des communautés – résolument alternatif, qu'il qualifie de « collaboratif ». Il s'agit pour lui de passer *« de l'impérialisme à la conversation »* (idem, 159) et d'adopter *« un marketing simplement plus humain »* (idem, 187), sortir du *« couple marketing de la demande / communication identitaire »*, maintes fois critiqué, mais toujours réactivé, pour réhabiliter une aspiration ancienne (la référence à l'esprit libertaire soixante-huitard est permanente) dans une dynamique nouvelle de rééquilibrage des rapports entre acheteurs, vendeurs, marques et, au-delà, entre le citoyen et *« tous les pouvoirs établis ».* Il est question de l'« *Empowered Consumer* » qui préfigure l' « *Empowered Citizen* » (idem, 196), soit des individus appréhendés dans leur diversité et *« dans la globalité de leur vie de citoyens et consommateurs »*.

Ainsi, les *marketers* auraient-ils en partie pris la mesure des limites des modèles gestionnaires, comptables et réificateurs des comportements et des opinions. Ils entameraient un progressif rapprochement vers des visions plus complexes qui puisent leurs fondements théoriques dans les sciences humaines et sociales. Si le modèle conversationnel qui émerge aujourd'hui fait explicitement référence aux travaux de l'École de Palo Alto[253], les problématiques essentielles ouvertes par les recherches en SIC dans le prolongement de la théorie habermassienne de l'agir communicationnel apparaissent implicitement en filigrane dans les réflexions des professionnels du marketing. François Laurent (2008 : 200) conclut son ouvrage sur la dénonciation des dommages causés par la doctrine marketing enseignée dans les écoles de commerce et appelle à prêter une attention nouvelle aux formes alternatives et collaboratives développées par des entrepreneurs ou gestionnaires de marques, porteurs d'une vision « plus humaine » revendiquée par un collectif signataire en 1999 du manifeste des évidences[254] qui postule en premier lieu que *« les marchés sont des conversations »*.

Cette critique interne du marketing incite à orienter les nouvelles pratiques de la mesure vers des indicateurs plus qualitatifs qui sollicitent notamment des analyses sémantiques des interactions sur le web, mais aussi un rapprochement, qui n'est d'ailleurs pas sans poser de

---

[251] Les techniques marketing marquent leur affiliation aux évolutions permanentes des TIC en adoptant le système numérique des versions logicielles. En 2018 les praticiens pronostiquent le « web 4.0 » après un « web 3.0 » de l'individu « augmenté » c'est-à-dire où des services sont centrée sur les besoins de l'utilisateur.

[252] Laurent, F. (2008), *Marketing 2.0, l'intelligence collective*, Paris, M21 Editions.

[253] Comme en témoigne le titre du chapitre 4 de l'ouvrage de F. Laurent : « de Pascal à Palo Alto » (2008 : 85)

[254] Traduction de The Cluetrain Manifesto, http://www.cluetrain.com, page consultée le 22/10/2012

nouvelles questions et sur les rapports d'instrumentalisation qui se réitèrent avec d'autres moyens, entre les *marketers* et les usagers des réseaux sociaux ou les communautés qui s'y créent (Galibert, Lépine, Pélissier, 2012)[255].

Mais peut-on, au fond, parler d'un changement de modèle, d'un véritable renouvellement à partir de ces déclarations aux accents humanistes des acteurs du marché des sondages et du conseil ? Ne s'agit-il pas plutôt d'une inflexion qui prend acte du rejet de plus en plus ouvertement exprimé par les opinions publiques à l'égard des méthodes intrusives et manipulatoires favorisées par la collecte massive de données personnelles et de toutes les traces numériques que laissent les recherches d'information, les navigations sur internet, les achats, etc. Une des raisons d'être des professionnels et (des chercheurs) du marketing semble être d'identifier les « résistances » du marché ou les « ruses » des consommateurs, afin de mieux y adapter leurs stratégies.

Dès lors, il faut faire mine de se détourner des catégorisations abruptes et réifiantes du nombre et de la statistique (Bouchard, 2008)[256] pour y substituer une autre mesure plus conforme aux aspirations du temps présent, à l'individualisation des comportements, à la personnalisation des régulations entre entreprises et parties prenantes, entre marques et consommateurs. Les sciences cognitives alimentent le marketing par l'étude de la psyché et du cerveau. Ainsi, le neuro-marketing a fait son apparition à l'aide des neurosciences avec un positivisme renouvelé grâce aux représentations de l'activité cérébrale captée par les techniques de l'imagerie médicale (Benoit, Courbet, 2013)[257]. Nul doute que resurgiront les débats déjà anciens sur les risques éthiques, sur les craintes de manipulation de l'inconscient opérée par l'incrustation d'images subliminales, par de subtils placements de produits commerciaux dans les productions cinématographiques ou encore plus simplement grâce aux bannières publicitaires placées en périphérie des contenus informationnels publiés sur le net (Courbet et al., 2008)[258].

Au final, et malgré les inflexions, l'orientation praxéologique de l'activité de mesure et d'évaluation de la communication demeure largement déterminée par la poursuite d'objectifs d'influence des comportements, gage de performance dans la lutte concurrentielle des offres de

---

[255] Galibert, O., Lépine, V. Pélissier, C. (2012), « Convergences des logiques sociales de la collaboration et des communautés en ligne », (p. 1997-222) in Miège, B. et Vinck, D., *Les masques de la convergence. Enquête sur sciences, industries, aménagements*, Paris : Éditions des archives contemporaines.
[256] Bouchard, J. (2008), « La communication nombre. Présentation ». *MEI*, en ligne : http://juliebouchard.free.fr/articles-pdf/2008x-bouchard-nombre.pdf
[257] Courbet D., Benoit D. (2013), « Neurosciences au service de la communication commerciale : manipulation et éthique. Une critique du neuromarketing. », *Études de communication*, n° 40, p. 27-42.
[258] Courbet, D., Vanhuele, M. et Lavigne, F. (2008), « Les effets persuasifs de l'e-publicité perçue « sans conscience » en vision périphérique », *Questions de communication* [En ligne], n°14, URL : http://questionsdecommunication.revues.org/1100, page consultée le 20/09/18.

consommation. Et il peut paraître vain aux professionnels de la communication de s'écarter des modèles et des normes et standards imposés par les acteurs dominants, parmi lesquels figure en bonne place *Google Analytics* aux côtés des grands instituts de sondage et agences-conseils en communication.

Derrière les déclarations d'humanisation, la « mathématisation » du marketing et de la communication subordonnée est une tendance dominante soulignée et accompagnée par les professionnels de la consultance spécialistes des métriques (Flores, 2016)[259]. Les enquêtes annuelles menées par le *think-tank* français EBG qui rassemble plus de six cents sociétés adhérentes autour de l'innovation digitale montrent l'importance croissante accordée à la représentation d'une métrique partagée par les fonctions commerciales et financières : en 2015[260] 62% des 950 interviewés *« estiment que les tableaux de bord jouent un rôle essentiel entre les ventes et le marketing »* et 54% ont mis en place des tableaux de bord partagés ou des indicateurs communs entre ces deux fonctions.

La croyance dans l'effectivité de l'impact positif des stratégies digitales est unanime : *« 89% des répondants estiment que le digital a un impact positif sur l'activité de l'entreprise », « 80% s'accordent sur le fait que le digital permet au marketing de contribuer plus fortement à l'augmentation du CA de l'entreprise »*. Près de 9 professionnels sur 10 utilisent les indicateurs de suivi du trafic du site web et les taux d'ouverture et de clic des campagnes d'e-mailing, 62% mesurent l'activité sur les réseaux sociaux. Il y a donc une adoption massive des normes et outils de métriques standardisés.

Toutefois, 53% des mêmes professionnels déclarent un niveau de confiance moyen, faible ou très faible à l'égard de ces indicateurs. L'unanimité porte donc davantage sur la nécessité d'une représentation du réel conforme aux critères de validation gestionnaires et aux attentes des directions (71% partagent les tableaux de bord avec la direction générale, 68 % avec la direction commerciale et même 19% avec la direction financière) que sur la valeur informationnelle des indicateurs en question (la fiabilité prévisionnelle des indicateurs sur les ventes est jugée moyenne pour 57% des répondants).

---

[259] Flores, L. (2016 – 2nde édition*), Mesurer l'efficacité du marketing digital. Estimer les ROI pour optimiser ses actions*, Paris : Dunod.

[260] Enquête EBG Qlik, Baromètre 2015 – L'impact du digital dans la performance marketing et commerciale. Questionnaire en ligne, base 950 répondants occupant des fonctions Marketing (58%), Ventes (15%), « un peu des deux » 27%. Nota. Les communicants n'ont pas été interrogées alors que l'enquête porte sur toutes les actions digitales (campagnes web ou e-mailing, référencement, réseaux sociaux, syndication de contenus, etc.) ; c'est-à-dire des actions qui sont susceptibles d'être conduites par la fonction communication. On peut supposer que les profils de fonction « Marketing-communication » sont rangés sous la bannière marketing.

L'adoption quasi unanime de ces métriques pourtant jugées insatisfaisantes est le résultat d'une véritable stratégie de l'acteur industriel Google qui entretient un quasi-monopole de l'outil *Google Analytics* pour la métrique des communications digitales et a une position de domination sans partage. Cette position lui permet d'intervenir grâce au choix et à la conception des indicateurs dans la définition même de la « performance » d'une communication.

Le logiciel de Google n'est pas seulement un outil objectivant les navigations des internautes, il peut être analysé dans une perspective sémio-communicationnelle comme une « technologie herméneutique » qui oriente et façonne une représentation modélisée de la réalité, comme une « technologique pragmatique » en ce qu'elle oriente voire conditionne les usages des utilisateurs, et enfin comme une « technologie normative » qui façonne et impose insidieusement des valeurs et des normes inscrites *« dans l'idéal d'une culture régie par le calcul »* (Grignon, 2015 : 44-45)[261].

Cette orientation n'est pas récente, mais ce constat ne doit pas être banalisé. La « mathématisation du réel » pour reprendre le titre du mathématicien Israël Giorgio (1997)[262] a des conséquences au-delà des pratiques professionnelles : elle influe sur les conceptions théoriques et sur les formes de légitimation scientifique et disciplinaire des sciences sociales (Martin, 2002)[263]. Elle impacte aussi le champ des formations académiques et les contenus pédagogiques des diplômes qui répondent aux demandes socio-économiques et politiques de la professionnalisation et qui intègrent ces nouvelles normes de la « culture numérique » (Bobin, Vidalenc, 2015 ; Alemanno, 2015)[264].

Si l'influence des modèles et des normes imposées aux professionnels est lisible dans les évolutions des offres de formation en SIC et donc dans une certaine institutionnalisation de ces normes en savoirs, peut-on observer en retour une diffusion des connaissances et des recherches en SIC dans les milieux professionnels ?

4. QUELLE CONTRIBUTION DES SIC A L'EVALUATION DE LA COMMUNICATION ?

Ces professionnels de la communication développent-ils une vision et des représentations sur leurs pratiques d'évaluation en matière de communication qui l'émancipe du modèle

[261] Grignon, Th. (2015), « l'expertise communicationnelle au prisme de ses instruments – L'exemple de Google Analytics », *Cahiers du RESIPROC*, N°3, 2015, pp 23-47.
[262] Giorgio, I. (1997), *La mathématisation du réel*, Paris : Seuil.
[263] Olivier, M. (2002), « Mathématiques et sciences sociales au XXème siècle », *Revue d'Histoire des Sciences Humaines*, 1/2002 (N°6), p. 3-13.
[264] Voir les contributions de Bobin, L., Vidalenc, I. (2015), « Développer l'approche par compétences dans la réforme 2013 du programme du DUT Communication des Organisations », p 156-179 ; et Alemanno, S. (2015), « La communication organisationnelle et numérique : formation en mutation, profession en construction », dans *Cahiers du RESIPROC*, N°3, 2015, p. 180-201.

marketing ? Quelles conceptualisations ou quelles ressources nouvelles trouvent-ils en se tournant vers les sciences de l'information – communication plutôt que vers les sciences de gestion ? Méconnues et peu mobilisées dans les pratiques professionnelles ou même dans le champ des recherches appliquées, les Sciences de l'information et de la communication ont développé un large spectre de travaux qui relèvent de courants relativement hétérogènes dont D. Courbet et M-P Fourquet-Courbet (2015)[265] ont réalisé un état des lieux dans une synthèse ambitieuse.

À quelques exceptions près, ces recherches semblent ignorées des professionnels qui ne s'y réfèrent jamais ou presque (Fourrier, Lépine, Martin-Juchat, 2011)[266]. La question de l'évaluation ou de la mesure des communications reste préemptée par les consultants ou les chercheurs en marketing. À ce titre, il est significatif de constater l'absence totale de référence aux travaux en SIC dans une journée de recherche en Communication & médias organisée en 2015 par l'IREP[267] sur trois problématiques majeures de la communication – l'influence, la persuasion, la résistance (aux messages) – alors que l'association française du marketing (AFM) est, quant à elle, partenaire académique et co-organisateur de l'événement. C'est par des chercheurs en sciences de gestion uniquement que seront traitées les thématiques relatives aux « effets de la peur, la culpabilité, la honte dans la communication en santé publique » ou encore « la résistance aux messages anti-tabac » ou « à la publicité sur le web ».

L'association Communication & Entreprise[268] relève que, parmi trente-neuf dossiers déposés pour concourir aux Grands Prix – évènement annuel qui vise à récompenser les « meilleures stratégies de communication, dispositifs et productions » et les « talents du secteur » – seuls cinq ont porté sur les pratiques de mesure. Les tendances dans ce domaine sont présentées comme le reflet de « signaux faibles » ou « tendance interstitielle » qui se démarquent des *« traditionnelles mesures des métiers de la communication (satisfaction des collaborateurs à un événement interne,*

---

[265] Courbet, D. et Fourquet-Courbet, MP. (2015), « Les recherches sur le visuel en sciences de l'information et de la communication ; première synthèse des courants de recherche et focus sur la réception des médias. In Sophie Raux et Daniel Dubuisson (dir.), *A perte de vue. Les nouveaux paradigmes du visuel*, presses du Réel, pp 353-361.

[266] Fourrier, Ch., Lépine V., Martin-Juchat, F. (2011), « Représentations des pratiques des professionnels de la communication en France : entre injonctions marketing et idéal de la communication », *Revue internationale communication sociale et publique*, N°6, pp 41-56.

[267] IREP AFM Les rendez-vous de la Recherche Communication & Médias : « L'influence, la persuasion, la résistance (aux messages) » ; Université Panthéon Assas Paris2, 19 novembre 2015.

[268] L'association Communication et entreprise (COM-ENT), ex. UJJEF est l'une des plus anciennes (crée sous l'appellation « Groupe de liaison de journaux d'entreprise de France » en 1947, et la plus importante du secteur de la communication par son nombre d'adhérents (1700 adhérents déclarés sur son site). Elle vise à représenter l'ensemble des métiers de la communication, tandis que la plupart des autres associations corporatives émanent de segments professionnels qui reflètent la spécialisation des activités. Les extraits cités dans le texte sont issus du site http://www.communicationetentreprise.com/les-grands-prix/les-tendances-2016/tendances-mesure-et-efficacite.html ; page consultée le 21/09/2018.

impact d'une campagne, diffusion et compréhension optimales de messages, efficacité de différents formats de contenus, etc.) » pour proposer des approches *« bousculant le vieux schéma émetteur-récepteur »*. Cependant, le lexique de présentation de cette tendance trahit la persistance dudit schéma : en témoignent les termes de « cibles » ou les expressions telles que « capacité de l'émetteur à prouver » l'intérêt d'un « contenu » ou « consommation d'informations ».

Il existe pourtant des travaux sur ces aspects dans champ des SIC enrichi par la psychologie sociale (Chabrol, Radu, 2008)[269] qui ont forgé la notion de communication persuasive (Dacheux, 2001)[270] ou encore celle de communication engageante (Joule, Py, Bernard, 2004)[271] en s'attachant à caractériser les relations complexes entre perception, signification et action. Ces auteurs s'intéressent aux possibilités concrètes d'une communication mobilisée pour susciter des changements de comportement (par exemple en matière de santé ou de gestes pour l'environnement).

Le dialogue des enseignants-chercheurs en SIC avec les associations professionnelles et les tentatives de construire des interactions plus étroites avec les praticiens existe, mais sans réelle traduction dans les modèles d'action (Morillon, 2016)[272]. Les spécialistes, les experts de l'évaluation et de la mesure des activités de communication sont prioritairement recrutés et reconnus comme légitimes dans la sphère professionnelle à partir d'une conception ancrée dans la recherche marketing.

Un décompte (non exhaustif) des manuels et guides pratiques à destination des étudiants et des professionnels montre une forte représentation de la littérature de mesure dans la section

marketing d'une grande bibliothèque universitaire française (ex. parmi les parutions assez récentes : en 2012, *Google AdWords – Le guide complet : Optimisez vos campagnes pour gagner plus*[273] , comprenant un chapitre sur « les conversions et le retour sur investissement » ; *Mesurer l'efficacité du marketing digital*[274] *- Estimer le ROI pour optimiser ses actions* ; en 2015 : *Les fiches*

---

[269] Chabrol, C. & Radu, M. (2008), *Psychologie de la communication et persuasion. Théories et applications*, Bruxelles, De Boeck, Coll. Ouvertures psychologiques.
[270] Dacheux E. (2001), « Étudier le marketing à la lumière de la communication », *L'Année sociologique*, 2/2001,51, p. 411-427.
[271] Joule, R. V., Py, J. & Bernard F. (2004). « Qui dit quoi, à qui, en lui faisant faire quoi ? Vers une communication engageante », in M. Bromberg et A. Trognon (Ed.). *Psychologie sociale et communication*. Paris, Dunod, p. 205-218.
[272] Morillon, L. *Quand chercheurs et praticiens interagissent, Une mise en rapport dialogique de l'épistémè et de la praxis en communication des organisations-organisationnelle*, Dossier d'HDR, vol2, Université Toulouse Paul Sabatier.
[273] Ouvrage collectif co-écrit par trois consultants exerçant en agences marketing et médias sociaux. Éditions ENI, 2012.
[274] L. Florès, HDR en sciences de gestion, fondateur et dirigeant d'une société spécialisée dans la mesure d'efficacité du marketing digital. Dunod, 2012.

outils du webmarketing[275] parmi lesquelles cinq fiches dédiées à la mesure des performances (*key performance indicators* - KPI, tableaux de bord, audience d'un site, Google Analytics, KPI des médias sociaux).

Les ouvrages directement dédiés aux activités de communication sont beaucoup moins nombreux : on trouve des livres anciens, notamment les publications de l'IREP consacrées à la mesure publicitaire ; en 2012 *Évaluez vos actions de communication – mesurer pour gagner en efficacité*[276] ; et enfin, plusieurs exemplaires de l'ouvrage de Thierry Libaert et A. de Marco (2006)[277] qui est l'un des rares en France à proposer une approche opérationnelle et détaillée de l'élaboration d'objectifs de communication, d'indicateurs et de tableaux de bord. Le manuel Communicator dans sa dernière édition (2018)[278] consacre seulement dix pages sur près de sept cents à l'évaluation de la communication.

Quelles sont les raisons du retrait dans lequel sont tenues les recherches en sciences de l'information – communication sur ces aspects de mesure déterminants pour la légitimation et de la professionnalisation des communicateurs ? Une partie de la réponse tient sans doute aux relations finalement difficiles et limitées entre praticiens et enseignants-chercheurs en SIC (Janneret, Ollivier, 2004)[279] alors même que bon nombre d'entre eux enseignent dans des filières professionnalisantes où ils forment les étudiants à des pratiques qu'ils s'efforcent d'un autre côté de mettre à distance dans leurs recherches.

La forte empreinte de l'héritage critique de l'École de Francfort, a ancré en France une perspective qui s'est attachée à dénoncer la marchandisation de la culture, la standardisation des consommations et la passivité de consommateurs abreuvés d'images produites par des industries culturelles. La question de l'influence des médias, de son intensité, de sa nature a produit de nombreuses théorisations en un demi-siècle. La « théorie des effets limités » est venue contester l'hypothèse de la « seringue hypodermique » d'une toute-puissance des communications de masse (Dayan, 1993) [280]et les nombreuses recherches sur la réception, l'audience et les publics s'efforcent d'analyser la complexité des cadres d'interprétation, et des

---

[275] Ouvrage collectif co-écrit par quatre consultantes en webmarketing et stratégie digitale, enseignant en écoles de commerce et au Celsa pour l'une des co-auteures. Éditions Eyrolles, 2015.
[276] Ouvrage co-écrit par les dirigeants du cabinet Occurrence, spécialisé dans l'évaluation de la communication interne et externe, Dunod, 2012.
[277] Libaert, T. & de Marco A. (2006), *Les tableaux de bord de la communication. Indicateurs de pilotage et évaluation des résultats*, Paris, Dunod.
[278] Adary, A., Libaert, Th., Mas, C. Westphalen, H. (2018 – 8ème Ed.), *Communicator*, Paris, Dunod.
[279] Jeannert, Y., Ollivier, B. (2004), « Introduction. Faire des Sic : praxis, méthodes, pratiques », *Hermès La Revue*, n°38. En ligne : http://documents.irevues.inist.fr/bitstream/handle/2042/9437/HERMES_2004_38_130.pdf?sequence=1; page consultée le 02/09/18.
[280] Daniel Dayan, D. (1989), « À propos de la théorie des effets limités », *Hermès, La Revue*, n°4, p. 93-95.

asymétries qui existent entre les producteurs de contenus et publics. Entre les premiers modèles propagandistes et les *cultural studies*, A. Mercier (2002)[281] a identifié plus d'une demi-douzaine de théories relatives aux « effets » des médias.

L'apport des SIC s'élabore aussi dans une analyse critique des conditions de production, d'élaboration et de représentation ou de validité liées aux statistiques, mesures, aux évaluations, palmarès, classements et à leur contribution à la construction d'une réalité indissociable d'une vision néolibérale (Bouchard, dir., 2008). Les enjeux de la médiatisation des outils de l'évaluation et les logiques des acteurs, les effets performatifs des représentations du monde dans les différentes sphères de la société, construites par le nombre, sont décortiqués (Bouchard, Candel, Cardy, Gomez-Mejia, 2015), comme cela l'a été dans les années 80 dans le champ de la communication politique avec la critique des sondages (cf. la revue Pouvoirs[282], 1985).

Au final, la diversité des recherches, les nuances et les interprétations prudentes qu'elles proposent forment un ensemble riche, mais hétérogène impliquant des questionnements (plus que des certitudes) et des réponses contextualisées et partielles, sans prétention à l'universalité ou à la généralisation. La richesse des SIC en constitue aussi la principale faiblesse du point de vue de l'appropriation par les praticiens. Pour les professionnels de la communication, le lien des travaux académiques avec les questions directement relatives aux communications d'entreprises et d'organisation est lointain et peu opérationalisable. Aussi, continuent-ils de puiser dans les modélisations issues du marketing des années 70-80.

Les approches quantitatives de la mesure dominent largement, car un des enjeux de la fonction communication est de « rendre compte » de son activité. L'un des ouvrages de référence des étudiants en communication stipule que *« pour satisfaire l'objectif de 'rendre des comptes', les démarches de mesure privilégieront les indicateurs chiffrés basés sur des études quantitatives plus à même de démontrer le retour sur investissement (ROI) de la fonction »* (Communicator, 2015 : 111)[283].

À la marge, les préconisations et les pratiques n'excluent pas des formes d'évaluation plus qualitative qui ont puisé leur inspiration dans différents champs théoriques des sciences sociales. Ainsi la sémiotique, initiée dans les années 60 par Roland Barthes, est appliquée à des corpus d'annonces publicitaires par l'agence Publicis. George Péninou y élabore une

[281] Mercier, A. (2002), « Télévision et politique : études sur les effets », *Dossiers de l'audiovisuel*, N°102, mars-avril, p. 82-85.
[282] Collectif. (1985), « Les sondages », *Revue Pouvoirs*, N°33, Paris, PUF.
[283] Libaert, et al. (2015), *Communicator. Toutes les clés de la communication*, Paris, Dunod.

méthodologie de sémiologie appliquée qui connaît une importante diffusion dans les années 70 à travers la *Revue française du marketing* et l'organisation de séminaires à l'IREP (Durand, 2002)[284].

Plus tard Jean-Marie Floch (1990)[285] s'intéresse à l'identité visuelle et au sens porté par les formes des objets, les logos, les agencements de magasins. Il étend la portée de la sémiologie qui va irriguer dans les années 90 un certain nombre d'agences-conseils et influencer de nombreux consultants spécialisés dans les interprétations du signe et du sens appliquées à l'image des marques. Il semble toutefois que la sémiotique – d'un accès peu aisé aux non-spécialistes – soit progressivement délaissée dans les pratiques depuis quelques années.

Les incidences de la généralisation du numérique ont été rapidement abordées dans ce chapitre. Les communications digitales procèdent d'un imaginaire distinct de celui des médias traditionnels. La construction des publics en communautés et les techniques qui visent à en obtenir des engagements (marchands et non marchands) appellent des outils de mesure et d'évaluation spécifiques. La construction de ce domaine d'expertise est l'un des enjeux actuels de la professionnalisation des communicateurs auxquels la revue *Communication & professionnalisation* consacrera un prochain numéro[286].

CONCLUSION

La communication est aujourd'hui une fonction qui s'est installée dans les organigrammes ; elle a la prétention de figurer parmi les fonctions de pilotage – quoique cette aspiration exprimée par les professionnels soit très inégalement atteinte. Ce faisant, elle est assujettie aux impératifs de la rationalisation gestionnaire et financière qui se sont imposés dans tous les secteurs et les organisations privées et publiques au cours des trente dernières années.

KPI, ROI, reporting, scoring, etc. construisent la réalité de cet impératif comptable normatif auxquels les professionnels de la communication doivent souscrire pour la reconnaissance de leur utilité et pour la défense de leurs ressources humaines et budgétaires. Dans ce cadre, il n'est

[284] Durand, J. (2002), « Hommage à : Georges PÉNINOU (1926-2001). L'un des créateurs de la sémiologie publicitaire », *Hermès*, N° 32-33, http://hdl.handle.net/2042/14418, page consultée le 3/06/2018.
[285] Floch, JM. (1990), *Sémiotique, marketing et communication. Sous les signes, les stratégies*, Paris : PUF.
[286] Voir l'appel à article coordonné par Nicolas Peirot et Sandrine Roginsky sur le thème : « Mesurer la communication ? Ce que les outils de mesure font à la professionnalisation de la communication ». En ligne sur : https://ojs.uclouvain.be/index.php/comprof/announcement/view/73 ; page consultée le 04/08/18.

guère étonnant que les sciences de gestion et le marketing en particulier, constituent les premières (et parfois uniques) ressources sur lesquelles ces professionnels s'appuient pour construire un discours d'expertise et produire des méthodologies d'évaluation et des indicateurs de pilotage dans le langage et les représentations qui dominent au sein des fonctions stratégiques et de directions auxquelles ils rendent des comptes.

Les SIC peuvent-elles espérer faire entendre une autre voix pour que ses travaux irriguent davantage les pratiques professionnelles ? La première condition serait de le vouloir – la défense d'une posture uniquement critique et coupée des pratiques professionnelles jugées prisonnières d'un agir instrumental au service du système capitaliste néolibéral, est un choix que font certains chercheurs. Mais il oblitère la possibilité d'une rencontre constructive avec les acteurs socio-économiques. La seconde condition serait de concevoir des formes d'implication qui remplissent les conditions d'une éthique au moins partageable dans ses interprétations et ses conditions praxéologiques entre chercheurs et professionnels au sujet des activités de communication. Nous reviendrons à la fin de ce mémoire, dans le chapitre programmatique, sur des considérations concernant des formes de recherche-intervention.

Enfin, l'irrigation de la formation par la recherche supposerait que les enseignants-chercheurs en SIC s'attellent, plus qu'ils ne le font déjà, à un effort de modélisation et de synthèse pour rendre transférables et accessibles les savoirs produits sous la forme de manuels adaptés aux étudiants des différents cycles académiques.

Après avoir cherché à rendre compte des représentations et modèles d'action avec leurs incidences sur les pratiques des communicateurs, le chapitre suivant propose de repérer la manière dont les acteurs construisent les indicateurs de la professionnalisation du secteur pour asseoir un champ d'activité économique et des figures professionnelles identifiables.

CHAPITRE 3 – PROFESSIONNALISATION DES COMMUNICATEURS : INDICATEURS DE STRUCTURATION

1. DES DIFFICULTES A REUNIR QUELQUES CHIFFRES

Réunir des données fiables et comparables à une échelle internationale pour établir des descripteurs socioéconomiques de la professionnalisation des communicateurs pose de nombreuses difficultés. La première tient à la définition du périmètre d'emploi de la communication et des activités et nombreux métiers qu'elle recouvre.

En France, l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) produit des données pour le secteur « Communication, information, arts et spectacles »[287] et distingue dans certaines statistiques les données relatives aux emplois relevant de la communication et de l'information de celles qui concernent les arts et spectacles. Sans les données sources, il est difficile de différencier les emplois de la communication et de l'information sous statut salarié ou de travailleur indépendant.

Dans la seconde révision de la nomenclature statistique des activités économiques en Europe de 2008, référencée NACE Rev2, une nouvelle section (J) a été créée regroupant les « activités de productions et de distribution de produits culturels et d'information, la mise à disposition de moyens pour la transmission ou la diffusion de ces produits, ainsi que les activités informatiques, les technologies de l'information et de la communication, le traitement des données et d'autres services d'information ». Une autre section (M) regroupe les « activités spécialisées, scientifiques et techniques » parmi lesquelles figurent :

- Conseil en relations publiques et communication
- Publicité et études de marché
- Activités des agences de publicité
- Régie publicitaire de médias
- Études de marché et sondages
- Activités spécialisées de design
- Activités photographiques
- Traduction et interprétation.

L'INSEE décompte des emplois dans des catégories de métiers tandis que la NACE décompte des entreprises relevant d'un secteur d'activité. Les nomenclatures sont donc difficiles à manier et à comparer. Pour établir des comparaisons internationales, il y a une difficulté de décompte des emplois, car, dans la nomenclature NACE, les professionnels de la communication comptés dans l'effectif des secteurs productifs (industries diverses) ou de services (banques, assurances, etc.)

[287] Extrait de la fiche « Les métiers en 2022 » de la DARES : http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/u__communication_information_arts_et_spectacles.pdf : « Largement majoritaires au sein du domaine de la communication, de l'information, des arts et des spectacles, les professionnels des arts et des spectacles exercent une gamme variée d'activités. Artistes ou professeurs d'art (dessin, musique, danse) graphistes, dessinateurs, stylistes, décorateurs, photographes, écrivains ou professionnels des spectacles (cadres, assistants ou techniciens de la programmation, production ou réalisation de l'audiovisuel et des spectacles), la moitié d'entre eux travaille dans le secteur des activités récréatives, culturelles et sportives. Exerçant aussi pour partie dans ce secteur, les professionnels de la communication et de l'information sont plus nombreux à travailler dans l'édition et dans les services professionnels aux entreprises (activités publicitaires). Ils sont assistants ou cadres de la communication, journalistes, cadres de l'édition, interprètes-traducteurs ou encore cadres et techniciens de la documentation. Les métiers du domaine regroupent 550 000 personnes en 2012 ».

ne sont pas décomptés dans ces sections M et J. La section J « information-communication » inclut les acteurs industriels de l'internet et des télécommunications, les activités informatiques, mais aussi les activités de conception et diffusion de contenus médiatiques. Tandis que les « services artistiques et du spectacle et services récréatifs » relèvent de la section R.

Selon les analyses rétrospectives et prospectives établies par la DARES[288] (direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques) les métiers de la communication, de l'information, comptaient 170 000 personnes en 2010-12 contre 110 000 au début des années 1990 et 64 000 au début des années 1980. Les chiffres de la DARES[289] affinés en 2010-14 répertorient 79 000 assistants et cadres de la communication.

La très forte progression des emplois de la communication et de l'information a concerné les décennies 1980-2000 avec un taux de croissance annuel moyen de 4,4% (vs 0,5% tous métiers) tandis que sur la période 2002-2014 la croissance a nettement ralenti à 0,7% par an (vs 0,6% pour l'ensemble 'tous métiers'). La progression devrait se poursuivre tirée par les communications multimédias et l'audiovisuel. En raison du renouvellement générationnel attendu, la DARES évalue à 54 000 le nombre de postes à pourvoir dans les métiers de l'information et de la communication sur la période 2012-2022, soit un taux de renouvellement de 3,3% de l'effectif global chaque année.

En termes de caractéristiques sociodémographiques, toujours selon la DARES, parmi les professionnels de la communication et de l'information, la part des femmes se stabilise autour de 60% vs 47,7% pour l'ensemble des professions. Parmi les moins de 30 ans, ce taux atteint 63%, indiquant que la tendance à la féminisation de ces emplois se poursuit. Il est d'ailleurs à noter que les enquêtes des associations professionnelles de la communication (hors métiers de l'information) indiquent un taux de féminisation bien plus élevé, autour de 80%. L'observatoire de la publicité précise que les femmes sont majoritaires en agences, mais minoritaires dans les régies publicitaires (49,1%).

L'âge médian est de 40 ans contre 42 ans toutes professions confondues. Dans les agences de publicité,[290] 52,7% des salariés ont moins de 35 ans. La moitié des professionnels de l'information-communication a moins de 40 ans.

---

[288] DARES, (2015), « Les métiers en 2022. Prospective par domaine professionnel », *Synthèse.Stat'*, Dares – N°11, Avril 2015

[289] http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/u0z.pdf ; page consultée le 05/08/18.

[290] Source : observatoire des métiers de la publicité, s'appuyant sur les données Insee, en ligne : http://www.metiers-publicite.fr/etudes/les-donnees-sur-l-emploi/ ; page consultée le 05/08/18.

La professionnalisation s'établit aussi à partir du niveau de qualification. Dans le recensement 1982-84, 32% des professionnels avaient un diplôme supérieur ou égal à la Licence (bac +3). Cette proportion s'établit à 60% en 2012-14 et signe d'une élévation continue du niveau de diplôme, 74% des moins de 30 ans en exercice dans ces métiers ont une licence ou plus. Cet indicateur doit être complété par une information concernant la spécialité de formation. Les statistiques nationales de 2012-14 indiquent qu'une moitié des moins de 30 ans a obtenu une formation en « spécialités plurivalentes de la communication » (28%), « journalisme et communication » (21%), et 20% dans des spécialités connexes (14% commerce et vente ; spécialités plurivalentes des échanges et de la gestion » (6%). Il est assez remarquable que les formations ne soient pas majoritaires en marketing, ce qui indique compte tenu de la prégnance de ses modèles dans les recherches approfondies menées en SIC, que le marketing constitue un enseignement présent à des degrés divers dans toutes les formations en communication.

L'emploi se trouve concentré pour 54% à Paris et région parisienne. Les emplois y sont en contrat à durée indéterminée pour 72% (vs 86% tous métiers, salariés uniquement). Les emplois précaires y sont donc plus nombreux que dans d'autres secteurs et 83% des nouvelles embauches se font en contrat à durée déterminée comme dans les autres secteurs. En dépit des embauches dues au renouvellement générationnel, le taux de demandeurs d'emploi (catégorie A) est élevé en 2014 (36% chez les assistants de communication et 21% chez les cadres de la communication).

Pour ceux qui sont en emploi, le sentiment de « travail intense et sous pression » fréquemment exprimé est confirmé par le fait que 62% des professionnels de la communication et de l'information déclarent travailler plus de 40h/semaine (vs 40% tous métiers) et 34% déclarent travailler le dimanche (vs 27% tous métiers).

Classiquement, les hommes sont plus nombreux parmi les cadres et les femmes sont majoritaires parmi les employés. Parmi les études statistiques et sociologiques qui restent à mener, il serait particulièrement important d'analyser les conséquences et les caractéristiques de la féminisation des métiers de la communication et de l'information en termes de valorisation /dévalorisation de ces emplois. Dans la dernière décennie, la croissance des emplois concerne essentiellement des catégories d'employés – postes occupés par des femmes ; tandis que dans les années 1980-90, les postes créés étaient des postes de direction occupés majoritairement par des hommes. La progression des salaires, du positionnement dans les organigrammes, des missions et des budgets alloués sont aussi des indicateurs qu'il faudrait corréler avec le genre.

Le portrait statistique national – dans sa version publique – fait un traitement global qui ne permet pas de distinguer les professions et métiers de l'information et de la communication ;

inversement les associations dressent des portraits et sondent leurs propres adhérents selon des catégorisations professionnelles et sectorielles (communication interne ; communication publique ; communication des universités, des hôpitaux, etc.) parfois à une échelle régionale. La disparité des échelles, des sources et des méthodes complique sérieusement l'objectivation des dynamiques de professionnalisation dans cet ensemble composite et hétérogène.

Le travail de comparaison et de recensement international à grande échelle peut relever d'associations transnationales, telle que l'EUPRERA (*European Public Relations Education and Research Association*) au niveau européen. Les études du *European Communication Monitor* (ECM) livrent depuis une douzaine d'années des éléments quantifiés recueillis auprès de plus de 2700 professionnels répartis dans 43 pays d'Europe. À l'occasion du dixième anniversaire de l'ECM en 2016, Anne-Marie Cotton (2016)[291] a rédigé un article de synthèse paru dans la revue *Communication & Professionnalisation* qui permet au lecteur non anglophone d'accéder à ces éléments d'enquête. La diffusion (et la traduction) des nombreuses publications issues des recherches et enquêtes des chercheurs et praticiens impliqués dans l'EUPRERA permettrait sans conteste des avancées importantes pour étudier la professionnalisation dans une perspective internationale élargie. Malgré la présidence occupée par une Française, Valérie Carayol[292], en 2010-12, ces travaux restent méconnus en France, en partie en raison de l'obstacle linguistique, mais aussi des prix (très) élevés de ces publications pas ou peu référencés dans les bibliothèques universitaires françaises.

2. VERS UNE RECONNAISSANCE INSTITUTIONNELLE ? CREATION D'UNE « FILIERE COMMUNICATION »

Un travail de lobbying des associations et fédérations professionnelles des entreprises prestataires[293] qui opèrent les activités de communication pour le compte des « annonceurs » a abouti à la création, validée par un contrat le 21 février 2017, d'une « filière communication »

[291] Cotton, AM, (2016), « European Communication Monitor 2016 : 10 ans de recherché pan-européenne sur la communication stratégique », Communication & Professionnalisation, n°4, p. 181-205). http://www.euprera.eu/what-we-do/publications/

[292] Voir notamment l'ouvrage paru sous son mandat : Okay, A., Carayol, V., Tench R. (2013), Researching the Changing Profession of Public Relations, Bruxelles, Peter Lang.

[293] Toutes les grandes associations professionnelles sont impliquées, citons les plus connues : l'Association des Agences-Conseil en Communication (AACC), l'Institut de Recherches et d'Études Publicitaires (IREP), le SYNTEC Études, le SYNTEC Conseil en Relations Publics ; et côté médias : le Fond d'Assurance Formation des secteurs de la Culture, de la Communication et des Loisirs (AFDAS), le Syndicat des Éditeurs de la Presse Magazine (SEPM), etc.

reconnue par l'État français[294]. Cette filière nouvelle souhaite réunir dans un même ensemble économique les acteurs suivants :

- Agences (Agences, Cibleurs, Photo, Production de films publicitaires)
- Médias (Régies publicitaires)
- Industriels (Affranchissement, Distribution, Éditique, Fabrication de machines, Fabrication d'enveloppes, Imprimerie de journaux, Imprimerie de labeur, Papier, Plateforme, Prépresse, Routage, Reliure, Logistique)
- Événements (Foires-Congrès-Salons).

On peut lire, en préambule de ce contrat, l'objectif de clôture et de maîtrise d'un marché qui est l'une des caractéristiques de la constitution d'une « profession » ou d'une branche professionnelle :

> *« La création de la filière communication est une excellente nouvelle pour notre profession. C'est le signe d'une reconnaissance au plus haut niveau de l'État de la nécessité de la communication. (…) Car nombreux sont les défis que la communication doit relever. Challengée par l'apparition de nouveaux médias, elle doit apprendre à composer avec des acteurs inédits. Secouée par l'évolution rapide des usages et des attitudes, elle doit mieux prendre en compte les attentes et nouveaux comportements de tous les publics, en particulier des consommateurs. Enfin, impliquée aux côtés des entreprises, elle doit sans cesse innover pour répondre à leurs besoins de plus en plus complexes. Bref, la communication est une discipline en permanence sur la brèche. C'est pour cela qu'il est fondamental que nous, acteurs de la filière communication, puissions garder le cap et conserver une certaine maîtrise afin d'assurer la pérennité de la filière. »*

Y figurent aussi des éléments de justification de la valeur de la communication qui mettent en exergue le tournant pris avec l'émergence de la RSE :

> *« La valeur que nous créons n'est pas seulement de nature économique. Elle est aussi sociale. La communication c'est la capacité à faire évoluer des mentalités, des perceptions. Et en cela, elle peut être au service de grands enjeux sociétaux et de grandes causes. Elle l'est déjà, mais elle peut l'être davantage et contribuer à une société meilleure, nous en sommes convaincus ».*

Ce préambule est signé par la présidente exécutive de la firme française de conseil en communication Havas Worldwide, présentée comme « préfiguratrice » de la création de la filière communication. Cette filière élargie à l'ensemble du périmètre de la communication marque une avancée significative obtenue par les fédérations professionnelles par rapport au projet initial d'une « filière de communication publicitaire » envisagée par le ministre de l'Économie, de l'Industrie et du numérique en 2015 dans le cadre de la mise en place d'une approche par filières

[294]Le contrat de création de la filière est en ligne sur : https://www.economie.gouv.fr/files/files/Actus2017/contratdefilierelacommunication_signe.pdf. Les sources des chiffres et données reprises figurent dans le document.

visant à regrouper et caractériser les activités de services ; à l'instar de celles existant dans l'industrie (filière automobile, aéronautique …) ou l'agriculture (filière bovine, aviaire, etc.).

Dans ce document fondateur, des chiffres sont avancés pour décrire l'importance économique du marché mondial de la communication. Le total mondial des dépenses en communication approcherait les mille milliards de dollars à la fin 2016 avec une croissance annuelle d'environ 4% jusqu'en 2018, tirée notamment par le digital et les communications mobiles (+48,8%).

Le paradigme qui sous-tend l'ensemble du projet est celui de « la dynamique de croissance continue » étayée par des prévisions de croissance du PIB mondial et de la consommation des ménages. La valeur du marché dans les grandes économies du monde y est mesurée à partir de la dépense en investissements publicitaires :

	Investissements média en 2015 (millions de $)	*Part de marché*	*Croissance estimée en 2016*
États-Unis	*178 204*	*37,3 %*	*5 %*
Chine	*50 965*	*14,9 %*	*5,7 %*
Japon	*33 506*	*10,3 %*	*1,8 %*
Royaume-Uni	*27 731*	*4,8 %*	*5,4 %*
Allemagne	*21 806*	*3,1 %*	*2,3 %*

(source : https://www.economie.gouv.fr/files/files/Actus2017/contratdefilierelacommunication_signe.pdf)

La France serait en 7ème position avec 31,48 milliards[295] de dépenses en communication (10,639Mds€ pour la partie média et 18,741Mds€pour la partie hors-média et 2,1 Mds€ pour les médias propriétaires). Le rapport souligne l'existence d'une véritable tradition « créative » en France, incarnée par des agences-conseils de rang international (ex. Havas, Publicis). Fragilisée par la crise de 2008 (la tendance était observée dès 2007), la France a été dépassée par la Chine, et se trouve « challengée » par les économies dynamiques du Brésil, de l'Australie et de la Corée du Sud. Par ailleurs les médias traditionnels connaissent en France une décroissance continue des investissements publicitaires quasiment inversement proportionnelle à la croissance des médias numériques.

La création d'une filière structurée et reconnue à part entière par la puissance publique est ainsi présentée comme une véritable nécessité de sauvegarde des quelques 150 000 à 270 000 emplois directs (les chiffres varient selon les sources et les décomptes) auxquels devraient être

[295] Un chiffre de 46,2 milliards d'euros est avancé par l'étude EY 2015, tenant compte des dépenses de personnels dédiés à la communication. Soit 2,1% du PIB français.

ajoutés 420 000 emplois indirects et induits selon les chiffres du cabinet EY pour 2015[296] qui estime que la communication cumule près de 700 000 emplois (155 000 en entreprises/ 115 000 en agences).

Le contrat de filière donne lieu à une autodéfinition des acteurs et activités qui constituent son périmètre et sa raison d'être. Nous reproduisons ci-dessous la description complète qui en est donnée (p12) :

« Ainsi, la filière communication a été définie collectivement par ses représentants comme la filière :

- qui regroupe l'ensemble des acteurs ayant pour principale activité économique l'élaboration d'une ou plusieurs actions de communication – quels que soient leurs formes (éléments d'identité comme le design d'un logotype ou d'un packaging, un dispositif relationnel, un événement, un site Web, du contenu éditorial, une publicité…) et leurs médias (TV, digital, mobile, affichage, presse, radio, social média, etc.) – pour le compte d'un tiers (une marque, une entreprise, une institution, une association, une personne…).
- dont les actions font partie d'un ensemble de moyens et de techniques permettant de s'adresser à un ou plusieurs publics.
- qui intègre les activités allant de l'étude des publics visés jusqu'à la mesure de l'efficacité des actions mises en place en passant par le conseil en stratégie de communication, de moyens, de médias ; la conception et la création des actions de communication, leur réalisation et production ainsi que leur diffusion.
- qui représente tous les acteurs inscrits dans une logique d'intermédiation entre une marque, une entreprise ou une institution et les publics que ces dernières souhaitent toucher ».

Cette dernière phrase mérite d'être soulignée : elle confirme la persistance d'une vision « balistique » de la communication, mais aussi l'ambition de la communication d'enrôler sous sa bannière l'ensemble des formes d'intermédiation.

Dans la continuité de la problématique de la valeur évoquée dans le précédent chapitre, le contrat propose une « représentation de la chaîne de la valeur de la filière » qui inscrit sur une ligne-flèche reliant un premier ensemble « Marque-Entreprise-Institution » et un ensemble « publics », une série d'activités qui vont des « études et connaissances des publics » jusqu'à la « mesure de l'efficacité des actions de communication ».

Il resterait à réaliser l'analyse sociosémiotique précise de ce contrat de filière qui s'impose comme un acte performatif décisif pour faire exister et co-exister dans une nouvelle entité socio-économique cohérente un ensemble composite, hétéroclite d'acteurs de nature, de taille et d'importance extrêmement variables. Ce document contractuel est emblématique du *logos* à

[296]L'infographie de l'étude EY est disponible en ligne : http://www.cbnews.fr/etudes/les-investissements-en-communication-cest-462-milliards-deur-a1033785; page consultée le 05/08/18.

partir duquel la profession cherche à imposer une définition et une vision normative par le déploiement d'une rhétorique quasi propagandiste. Ainsi, trois grands axes stratégiques devraient fédérer les acteurs de la communication (p15) :

- « Créer et entretenir un écosystème vertueux pour la communication (…) » : suivent les termes de progrès, valoriser, essor, emploi ;
- « Favoriser le développement économique de la France et des entreprises (…) » : suivent les termes de valeur, croissance, innovation, qualité
- « Mobiliser les acteurs de la communication pour une société meilleure (…) » : suivent les termes de responsabilité sociale et environnementale, éthique, progrès social, etc.

Un diagnostic – directement issu des manuels de marketing – forces/faiblesses/opportunités/menaces (SWOT pour l'acronyme anglais bien connu) complète le tableau avant une série de préconisations opérationnelles (exemple Action 3 « Faire la communication de la communication », p21).

Ce document qui acte la création contractuelle de la filière communication en France présente une rhétorique de la professionnalisation d'un champ qui officialise et consacre sa reconnaissance à partir de quatre principales dimensions : une dimension stratégique de positionnement au niveau politico-économique ; une dimension fédératrice rassemblant autour d'un projet commun les représentants corporatifs de multiples métiers ; une dimension téléologique visant à affirmer la nécessité et l'utilité de la communication ; une dimension axiologique qui vise à installer 'l'acceptabilité' de la communication par la promotion de valeurs et d'engagements pour « une société meilleure »).

Il sera intéressant d'apprécier dans l'avenir l'importance et la portée symbolique et socioéconomique de cet évènement resté pour le moment très discret. Par ailleurs nous n'avons pas connaissance de démarches équivalentes dans les autres pays. À cet égard, la relative « étanchéité » des travaux d'inspiration socioéconomique qui s'intéressent aux évolutions des industries culturelles et créatives et de ceux qui portent sur les dynamiques de la professionnalisation – eux-mêmes partagés entre domaine des médias et du journalisme ; domaine de l'édition, de la documentation, des archives ; domaine des communications organisationnelles, est sans conteste préjudiciable à une appréhension générale des phénomènes en cours.

Cela n'en rend que plus nécessaires les coopérations entre chercheurs et les programmes de recherches internationaux. Pour le moment, ces chantiers communs sont engagés avec des

ressources limitées, car les financements nationaux et internationaux[297] sont difficiles à obtenir. Les données statistiques relatives à une socioéconomie des acteurs et des métiers de la communication dépendent pour le moment de sources officielles peu exploitables (car elles englobent des ensembles trop vastes et hétérogènes) et d'enquêtes, baromètres réalisés par les associations professionnelles selon des méthodes non contrôlées ou auprès d'échantillons liés à leurs adhérents.

Des approches qualitatives moins coûteuses en ressources financières sont plus faciles à concrétiser. Elles ont l'avantage d'apporter des éléments de description et d'interprétations beaucoup plus riches sur les motivations, les représentations des acteurs. Dans le chapitre qui suit, nous reprenons les résultats de la recherche collective qualitative exploratoire (Baillargeon et al. 2013)[298]engagée à la suite de la fondation du RESIPROC et menée au Québec par Dany Baillargeon et Marc David (Univ. Sherbrooke), en Belgique par François Lambotte et Catherine Coyette (Univ. Catholique de Louvain) et en France par Vincent Brulois (Univ. Paris 13) et moi-même (Univ. Grenoble Alpes).

3. FIGURES DES COMMUNICATEURS ET TENSIONS ENTRE ETHOS, PRAXIS ET ARTEFACTS-LOGOS

L'enquête collective a permis de recueillir les discours de neuf associations professionnelles représentatives de la communication dans les trois pays, enquêtés par la voix de leurs porte-parole : soit dix-sept présidents, secrétaires généraux ou administrateurs chargés de mission, interviewés avec un guide d'entretien commun. Inscrite dans la perspective d'une communication constitutive de l'organisation, il s'agissait de repérer comment la multitude des productions sémio-discursives des associations professionnelles convoquées, interprétées et remaniées dans les discours des représentants corporatifs permettait de faire émerger des « figures du communicant professionnel ». Le terme de figure est explicité comme une représentation fabriquée, façonnée qui acquiert une *« forme d'agentivité (…) présentée – ou re-présentée – dans le discours » (Vasquez, Jolivet, 2011 : 130). Par figures, nous comprenons donc les diverses conceptualisations de ce qu'est le professionnel de la communication, telles qu'elles sont rendues présentes (Cooren, 2010b) dans le discours des représentants d'associations »* (ibid. : 13).

[297] Le Resiproc a déposé deux propositions en réponse à appel à projets : le premier dans le cadre des fonds canadiens de soutien à la recherche en SHS en 2012 (porteur M. David, le second dans le cadre des programmes européens COST en 2016-17 (porteurs AM. Cotton et P de la Broise). Un nouveau dépôt est programmé pour 2018-19 (porteur JC Domenget).

[298] Baillargeon, D., Brulois, V., Coyette, C. D. David, D.M. Lambotte, F., Lépine, V. (2013), « Figures et dynamiques de la professionnalisation des communicateurs Un miroir tendu aux associations en Belgique, en France et Canada », *Cahiers du Resiproc*, n°1, p. 12-32.

Une figure peut être nourrie et « autorisée » par des principes, des valeurs, des faits, des actions collectives, des objets. L'un des objectifs de l'étude était de voir de manière inductive si ces figures différaient selon les spécialités représentées par les associations professionnelles d'une part, et selon les traditions nationales, d'autre part. En nous démarquant des approches fonctionnalistes, nous avons formé l'hypothèse que la professionnalisation des communicateurs se négocie – au moins pour partie – à travers l'élaboration et la confrontation de figures, évolutives et composites, mais proposant des configurations reconnaissables, à condition de « déplier » le discours progressivement et systématiquement.

Ce travail méthodique de repérage, codage, classement des éléments convoqués dans les discours a été effectué à partir de trois catégories dessinant progressivement et à partir d'agencements particuliers des figures : l'*ethos*, la *praxis* et le *logos*.

En référence aux travaux de Geertz (1973)[299] l'*ethos* exprime et représente une attitude évaluative – et se forme dans un processus valuatif, d'attribution de valeurs – en ce sens qu'il dit (et qu'il est dit de façon réflexive) ce qui est acceptable de faire ou de ne pas faire pour le professionnel. Il réside dans la conception que le professionnel se fait de son métier et permet par son évocation de rendre intelligible pour lui-même et pour autrui le sens de son action : *« The ethos is made intellectually reasonnable by being shown to represent a way of life implied by the actual state of affairs which the world view describes […] »* (Geertz, 1973 :127). Autrement dit, dans une perspective interactionniste, l'*ethos* est lié à une image de soi conscientisée dans des interactions sociales, sous-tendue par des valeurs qui orientent l'action.

Dans le champ professionnel, Anne Jorro souligne que *« l'éthos professionnel met en valeur le positionnement de l'acteur du point de vue de l'image du professionnel attendu (…) (il) renvoie donc au principe d'action éthique accompagnant l'agir professionnel »* (2009 : en ligne)[300]. Dans l'acception retenue, l'*ethos* professionnel désigne la projection réflexive et mise en récit d'une figuration du professionnel traduisant une quête identitaire et une dimension axiologique en relation avec les normes professionnelles visées (Jorro, 2009).

Ces définitions l'*ethos* professionnel nous paraissent particulièrement intéressantes en SIC. Nos approches théoriques et méthodologiques permettent de mieux appréhender la dimension expressive et sociosymbolique de la projection dans un professionnalisme (celui des communicateurs, mais aussi celui des managers, étudié dans la première section). Le concept

[299] Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures: Selected essays*, New York, Basic books.
[300] Jorro, A., (2009), « La construction de l'éthos professionnel en formation alternée », *Travail et apprentissage*, p.13-25. <halshs-00429805>

d'*ethos* permet d'inclure – au-delà des définitions sociologiques de l'identité professionnelle – les mises en récit, les imaginaires, les croyances des acteurs.

Pour les communicateurs, la professionnalisation peut être également reconnue dès lors qu'elle correspond à certains standards de qualité, institutionnalisés ou introjectés, qui les poussent à se dépasser pour les satisfaire. Ces normes ou ces standards, lorsqu'ils sont mobilisés en pratique, constituent un opérateur de reconnaissance entre pairs (internes), mais également aux yeux des parties prenantes (externes). Par leur *praxis*, les acteurs corporatifs participent activement à réguler, stabiliser, promouvoir et valoriser les standards de la profession. Dans une perspective matérialiste, la *praxis* constitue l'ensemble des pratiques par lesquelles l'homme transforme la nature et le monde et s'engage dans la structure sociale. Elle est la modalité concrète par laquelle l'action se déploie créant de la relation avec les différentes parties prenantes, acteurs (humains ou non-humains) impliqués dans un même réseau (Callon, Latour, Akrich, 2006). Concernant les associations professionnelles, la *praxis* englobe l'ensemble des gestes, interventions, prises de position, formations, etc. par lesquels sont légitimés un professionnalisme commun et une vision de la professionnalité singulière du communicateur dans un domaine donné.

Un troisième inventaire a cherché à identifier les *artefacts*, les objets médiateurs attestant de la figure professionnelle, reconnus par les praticiens : les prix, trophées, les labels. Ils représentent et symbolisent une connaissance du monde à travers les techniques qui permettent d'agir sur et dans le monde. Ces symboles *« résument, pour ceux qui y sont sensibles, ce qui est connu sur comment le monde est […] et la façon dont ils doivent se comporter dans ce monde »* (Geertz, 1973 : 127). Ces *artefacts* cristallisent des « connaissances situées » (Caldwell, 2006), par exemple par les revues professionnelles, les ouvrages de référence ou de bonnes pratiques, les chartes et référentiels, modèles d'action, études de cas, etc.

À ce titre, les artefacts sont indissociables du *logos* par lequel la communauté crée, exprime et diffuse du sens, des conventions et des normes d'action pour elle-même et à l'adresse des acteurs ont elle attend une reconnaissance. C'est la raison pour laquelle les avons associés dans une même catégorie dans notre analyse.

L'article collectif, c'est assez rare dans la pratique usuelle de l'écriture très synthétique des publications scientifiques pour le signaler, ouvre « la boîte noire » de la recherche. Il détaille à la fois la méthode et les étapes de formalisation d'une matrice d'analyse puis du processus itératif de catégorisation et, enfin, la représentation de tensions, de dynamiques dans chacune des grandes dimensions explorées (ethos/praxis/artefacts-logos).

Nous reproduisons ci-dessous trois représentations de ces étapes : la matrice d'analyse, le tableau de synthèse des catégories et la figuration des trois principales tensions identifiées.

Description du mode associatif	Représentation du professionnel (Éthos)	Formations, actions de représentation (Praxis)	Artéfacts (Logos)	Points de tension ou de convergence
Type de membership, enjeux des membres, structure associative, profil de l'état-major…	Figure théorisée et posture réflexive dans les discours du représentant associatif, interprétation du processus de professionnalisation, idéal type, figure du professionnel	Dynamique de professionnalisation : actions entreprises pour valider, légitimer, défendre la figure du professionnel	Documents et référentiels soutenant la légitimation (code de travail, déontologie, etc.)	Tensions/ convergences au sein d'une même représentation professionnelle (même association)
	Tensions/convergences dans les différentes formes			Tensions/ convergences dans la conception des figures professionnelles

Source : Baillargeon et al., (2013 : 19) Tableau 1 - Matrice d'analyse des indicateurs de professionnalisation en communication

La matrice a servi au traitement des données issues de la retranscription intégrale des interviews complétées par la recension des éléments présents sur les sites internet des neuf associations et des observations recueillies dans les locaux, souvent scénarisés comme une vitrine d'autoprésentation (photos de moments festifs, affichage des prix ou récompenses des membres, étagères d'ouvrages et revues, etc.).

Utilisée pour la « mise à plat » des unités de contenus, la matrice commune a permis d'abord de constater qu'il y avait plus de convergences que de divergences entre les associations des trois pays, d'une part, et entre les différentes associations locales en dépit de spécialités marquant des domaines professionnels bien différenciés (ex. Communication interne, Relations Publiques), d'autre part.

Elle a permis de déceler des congruences et de dégager formellement des formes dans les trois registres comme le montre le tableau ci-dessous.

Définition des catégories

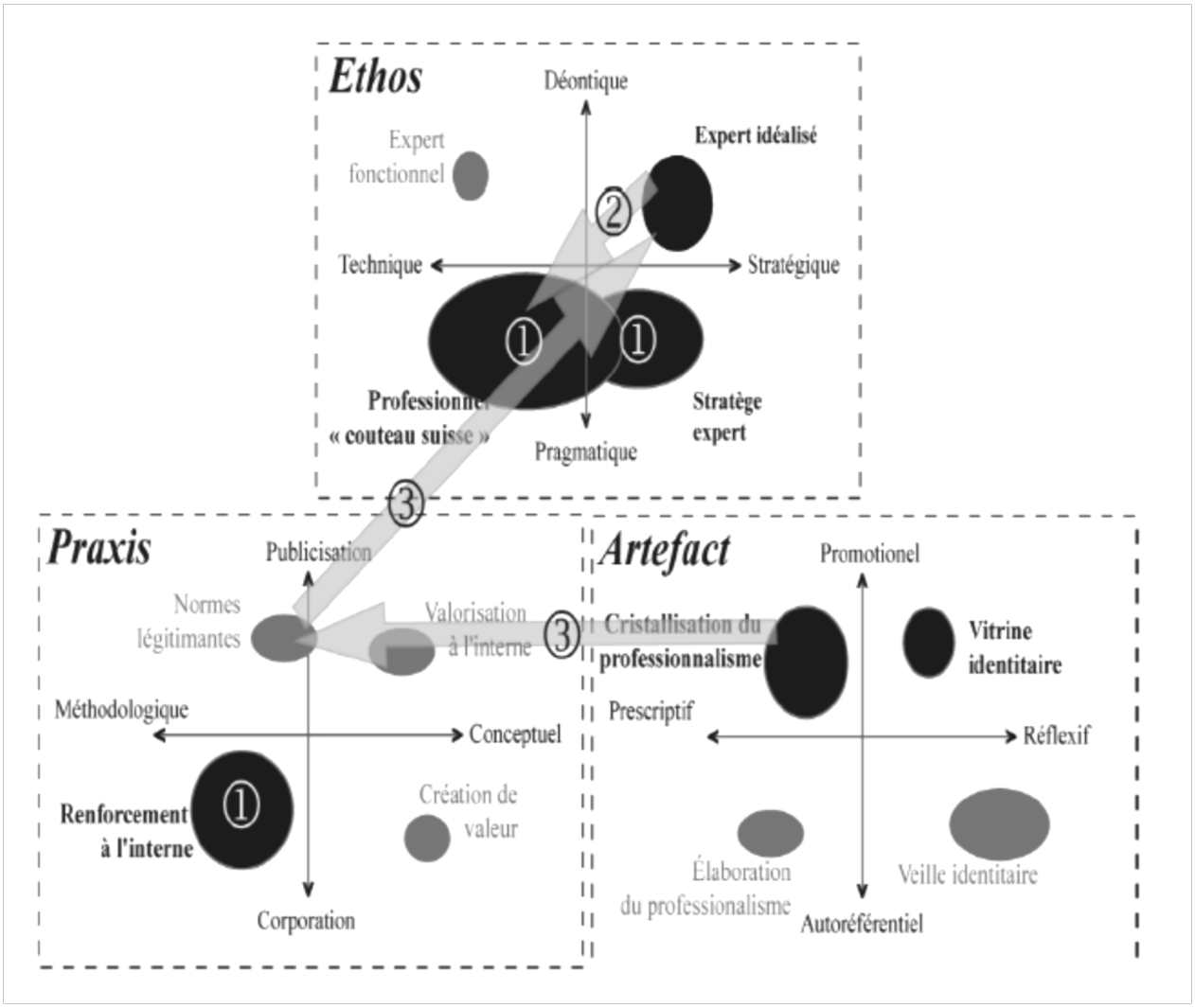
Forme	Nom de la catégorie	Explication
Éthos	Professionnel « couteau suisse »	Exécutant polyvalent centré sur les moyens.
	Stratège expert	Exécutant polyvalent, mais qui justifie son expertise en utilisant des indicateurs de performance pour justifier ses tactiques.
	Expert fonctionnel	Mobilise sa valeur professionnelle dans sa pratique.
	Expert idéalisé	Stratège dont la légitimité est basée sur un discours déontique (valeurs, humanisme, innovation, dialogue interne).
Praxis	Valorisation à l'externe	Production de la figure par adossement sur le monde extérieur (universitaires, experts externes).
	Normes légitimantes	Certifications, agrégation et formations témoignant du professionnalisme.
	Création de valeur	Valorisation économique de la plus-value intellectuelle du professionnel (mission commerciale de l'association, relations avec les parties prenantes).
	Renforcement à l'interne	Mises à l'épreuve à l'interne de l'association (autoformation, retour sur des cas d'école)
Artéfacts	Cristallisation du professionnalisme	Production d'artéfacts stabilisant et structurant le professionnalisme (prix, trophée, charte, texte fondateur).
	Vitrine identitaire	Mise en scène et mise en acte d'une réflexion sur l'identité du professionnel (livre, site Internet promotionnel).
	Élaboration du professionnalisme	Utilisation des ressources informationnelles de façon à faire évoluer le professionnalisme (*benchmarking*, recensement des « bonnes » et « mauvaises » pratiques)
	Veille identitaire	Production de ressources informationnelles permettant d'interroger et d'actualiser l'identité du professionnel (classement des entreprises, évolution des métiers, baromètres des métiers).

Source : Baillargeon et al., (2013 : 23) Tableau 2 Définition des catégories

Une pondération de l'importance quantitative et qualitative des catégories a été opérée collectivement. Le questionnement dialogique quant à la validité des opérations de classements entre sept chercheurs – parmi lesquels d'anciens praticiens de la communication – a été particulièrement intéressant. Outre le bénéfice d'une « triangulation d'investigation » (Patton, 2002)[301] la comparaison interne et externe des analyses faites en binômes avant mise en débats a permis de faire apparaître des associations syntagmatiques et des rapports d'opposition ou de disjonctions paradigmatiques. À partir de ces analyses croisées ont été dégagés des axes

[301] Patton, M. Q. (2002), *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA : Sage

permettant d'organiser le positionnement des figures sur des cartes conceptuelles représentées sous la forme suivante :



Source : Baillargeon et al., (2013 : 25) - Figure 3

Sans reprendre ici le détail de l'analyse, les résultats ont permis d'identifier trois tensions principales (24) :

Tension 1 : la part prépondérante des figures du professionnel *« couteau-suisse »* et dans une moindre mesure du *« stratège expert »* (celui, trop rare, admis à la table de la direction et doté d'une réelle capacité d'orientation) contraste avec la faiblesse des figures de l'*« expert fonctionnel »* qui intègre et mobilise des valeurs dans sa pratique et de l'*« expert idéalisé »* qui

allie stratégie et vision déontique de la communication. Les associations répondent à ce constat, mais contribuent à le renforcer en orientant leur *praxis* vers le développement des « bonnes pratiques » pour leurs membres (formation aux bonnes pratiques, réponses opérationnelles à des sujets liés à l'actualité des enjeux à court terme). De fait, en s'alignant sur des critères d'évaluation imposés à, et relayés par, leurs adhérents les associations professionnelles s'éloignent de l'aspiration à une professionnalisation déontique et stratégique. Cette tension entre une injonction à devenir « stratège » (associée à une exigence de performance économique) et une certaine difficulté à exercer délibérément et en pratique un rôle stratégique pour « dévier ou questionner la norme » a été approfondie ultérieurement par François Lambotte (2016)[302] qui a proposé une grille d'auto-positionnement des équipes en charge de la communication.

Tension 2 : la tension est forte entre l'idéal véhiculé par les associations à travers une « vitrine identitaire » qui promeut l'importance de la relation (en particulier sur le versant communication interne) et des « valeurs » (ex. l'ouvrage publié par le président du Syntec RP et dirigeant de l'agence Wellcom)[303] et une constante polarisation vers la tâche des professionnels. L'écart constaté entre *l'expert idéalisé* et le professionnel *« couteau suisse »* polyvalent, multi-compétent et happé par la production d'outils, dont la valeur est jaugée à l'aune d'une certaine « virtuosité » face à des situations à résoudre dans l'urgence conforte les travaux menés en France sur les pratiques professionnelles (Section 2, chapitre 1). L'identification de cette tension ouvre la voie à l'approfondissement des modalités de formation de professionnalités[304] plurielles, hybrides, ouvertes à des influences, à des retournements et à des négociations dans un champ composite, instable et évolutif (Brulois, Carignan, David, Errecart, dir.2016).[305]

Tension 3 : il existe un écart problématique entre la grande quantité d'artefacts normatifs (livret, code déontologique, certifications) qui contribuent à la *cristallisation du professionnalisme* et leur réelle performativité dans la *praxis* (les codes et autres chartes font l'objet d'une publicisation qui vise à garantir une régulation, mais ont très peu d'effet contraignant) et dans

---

[302] Lambotte, F. (2016), « L'injonction à devenir stratège au sein de l'organisation confrontée à la réalité du terrain », *Communication et Professionnalisation*, n° 5, p. 100-124.
[303] Wellhoff, Th. (2010), *Les valeurs. Donner du sens, guider la communication, construire la relation*, Paris, Éditions d'Organisation, Eyrolles.
[304] Les co-éditeurs du numéro auquel il est fait référence empruntent la définition de Burdoncle pour qui la professionnalité renvoie à « la nature plus ou moins élevée et rationalisée des savoirs et des capacités utilisées dans l'exercice professionnel » dans Burdoncle R. (1991), « La professionnalisation des enseignants : analyses sociologiques anglaises et américaines », *Revue française de pédagogie*, n°94, p.73-91. Paris, INRP.
[305] Brulois, V., Carignan, M-E., David, M.D., Errecart, A. (dir.) (2016), « Dynamiques de professionnalisation en communication – Entre ruptures et continuités, prescriptions et émancipation », *Communication & professionnalisation*, n°4.

l'*éthos* (le rôle d'exécutant et finalement de subordination dans lequel le praticien de la communication est relégué ne permet généralement pas de faire valoir un argument de valeur autre que celui de la valeur économique auprès des directions).

L'inefficience de l'appareillage normatif formel met les professionnels en situation de réinterroger continûment leur propre positionnement éthique et de procéder à des choix de valeurs dans un contexte sociétal où la défiance à l'égard de la communication est vive. Deux numéros de *Communication & professionnalisation* sont consacrés aux enjeux d'éthique, dont la définition inspirée par le philosophe Paul Ricœur renvoie *« à l'ensemble des normes et des principes qui fondent la distinction du bien et du mal »* (Catellani, Domenget, Maas, 2017, 2018)[306].

Au final, ces tensions peuvent s'expliquer premièrement par la domination dans les organisations d'un système de valeurs orienté par la performance et l'efficience économique – en dépit des déclarations à relatives à une « éthique » d'entreprise. Le système de valeurs qui actualise une partie du professionnalisme des communicateurs : créativité, virtuosité, agilité, vitesse opèrent comme justification positive dans la « cité par projet » et dans la « cité inspirée » (Boltanski, Thevenot, 1991)[307]. Cependant d'autres systèmes de justification interviennent et diffèrent selon les activités spécialisées, les publics avec lesquels les communicateurs interviennent, ou selon les secteurs qui ont leurs propres normes.

Deuxièmement, la spécialisation rapide des activités et leur technicité accrue dans les années 1990 a engagé les praticiens – notamment ceux de la première génération autodidacte – dans une quête d'expertise instrumentale restée assujettie à des méthodes d'évaluation issues des mesures d'audience et des communications commerciales favorisant des approches qualitativement appauvries de la communication, comme nous l'avons montré dans le précédent chapitre.

Enfin, l'essor du numérique se conjugue à l'intensification et à l'accélération du travail intellectuel et de services pour priver les praticiens du temps et de la disponibilité nécessaires pour intégrer à leur pratique une dimension valuative réflexive et intentionnelle. Nombre d'entre eux se trouvent démunis face à la puissance normalisatrice des géants de l'industrie du

---

[306] Catellani, A., Domenget, JC., Maas E. (dir.) (2017) « Professionnalisation et Éthique de la communication – Des principes à la formation », *Communication & professionnalisation*, n°5.
Catellani, A., Domenget, JC., Maas E. (dir.) (2018) « Professionnalisation et Éthique de la communication – Approches sectorielles », *Communication & professionnalisation*, n°6.
[307] Boltanski L., Thévenot L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.

web, tels que Google capable d'imposer sa représentation de la performance et, à travers ses outils de mesure, sa raison graphique et son ordre numérique (Grignon, 2015)[308].

4. PROFESSION ET/OU « METIERS » DE LA COMMUNICATION

En SIC, Jean-Luc Michel a identifié 139 « descripteurs de tâches » et 32 fonctions principales en 1998[309]. Dans la version de 2008[310] de son ouvrage sur *Les professions de la communication*, 280 « tâches de base » pouvaient être associées à 42 grandes fonctions et 30 métiers principaux de la communication. La version 2018 pourrait compter une multitude d'activités supplémentaires liées aux techniques des communications numériques et au traitement des données massives. Une représentation des profils-types de métiers en radar (ou toile d'araignée) lui permet de positionner les attendus et d'évaluer les « compétences » d'un étudiant ou les apports d'une formation. Ce type de cartographie (même si l'obsolescence est rapide) a un intérêt de clarification et de pédagogie, car les bacheliers qui se dirigent massivement vers les filières de formation en information – communication n'ont très souvent qu'une vision très vague des métiers et du type d'activité qu'ils auront à mener.

Ce constat n'est pas seulement français puisqu'en Belgique, Axel Gryspeerdt et Florence Carion (2009)[311] ont aussi constaté une méconnaissance des étudiants à l'égard des métiers de la communication et de leur contenu et une relative indigence des informations accessibles tant du côté des praticiens que dans la littérature académique. Les auteurs soulignent la faible exposition fictionnelle et la maigre visibilité sociale des cadres de la communication et des relations publiques alors que les attachés de presse et porte-parole seraient plus visibles. Les publicitaires quant à eux, ne manquent pas de visibilité médiatique et d'observatoires divers sur les pratiques, les acteurs, les dépenses, l'attractivité ou le rejet de la publicité.

Jugeant que l'approche analytique de JL. Michel risque d'apporter plus de confusion que de clarté, vu l'impressionnant nombre de tâches-fonctions-métiers et face à la pauvreté des sources consultées sur la période 1994-2006, et les auteurs ont proposé une typologie en cinq classes (Gryspeert, Carion, 2009 : 14) :

---

[308] Grignon, Th. (2015), « L'expertise communicationnelle au prisme de ses instruments- L'exemple de Google Analytics », *Cahiers du Resiproc - Communication & professionnalisation*, n°3, p. 23-47.
[309] Michel, JL. (1998), "Quels profils pour les métiers de la communication d'entreprise *?", Communication & Organisation*, n°14, en ligne : URL : http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2076 ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.2076 ; page consultée le 09/08/18.
[310] Michel, JL. (2008), *Les professions de la communication*, Paris, Ellipses, coll. Infocom.
[311] Gryspeerdt A. et Carion, F. (2009), « Métiers et fonctions de la communication d'organisation : une mise en perspective générale », en ligne : http://sites.uclouvain.be/rec/index.php/rec/article/viewFile/5451/5171 ; page consultée le 09/08/18.

1. Généraliste en communication (RP –Responsable des Politiques : directeur ou responsable des communications, chargé de relations publiques, responsable de communication externe ou extérieure, responsable ou chargé de l'événementiel, patron ou consultant en agence, etc.)
2. Spécialiste interface médias (AP -attaché de presse, directeur des relations avec les journalistes et les médias, porte-parole)
3. Éditorialiste d'organisation (JE – journaliste d'entreprise, responsable des médias et publications de l'organisation, y compris via les nouvelles technologies)
4. Inter médiateur (OMB – « ombudsem » désignant les médiateurs, gestionnaires de conflits)
5. Lobbyiste (LOB – plaidant les intérêts et causes d'une organisation).

Les auteurs pointent les limites d'une telle catégorisation : au-delà du fait que toute typologie « fixe » est vouée à être rapidement obsolète, un tel classement ne rend pas compte des découpages et des couplages qui existent dans les organisations (ex. direction marketing / communication marketing et publicitaire ; direction finance / communication financière ; direction ressources humaines / communication interne).

En outre, doivent être pris en compte les acteurs et les métiers externalisés (consultants, experts, en agences ou indépendants) avec lesquels s'organise tout un marché de la commandite de prestations à différents niveaux : stratégique, opérationnel ou purement logistique.

Trois champs professionnels (Collet, 2004)[312] se sont structurés après la Seconde Guerre mondiale en s'opposant, se distinguant et s'autonomisant les uns des autres – publicité, journalisme et communication des organisations (les Relations publiques s'y étant « dissoutes » en France à partir des années 1980) – mais créent un ensemble caractérisé par un certain « flou », dont les journalistes ont fait un trait de leur professionnalisme (Ruellan, 2007)[313].

Ce flou s'exprime aussi en communication par des frontières poreuses, des positionnements, des trajectoires et des identités professionnelles entre deux mondes (voir à ce sujet le numéro 7 de *Communication & professionnalisation* à paraître fin 2018 sur le thème « Trajectoires professionnelles en communication : atypies, hybridités et temporalités »). Nous renvoyons aussi à une contribution avec Laurent morillon (Lépine, Morillon, 2018)[314], qui retrace les

---

[312] Collet, H. (2004), *Communiquer, Pourquoi, comment ? Le guide de la communication sociale*, Cridec Éditions.
[313] Ruellan, D. (2007), *Le journalisme du flou*, Grenoble, PUG.
[314] Lépine, V., Morillon, L. (2018), « Dynamiques de (dé)structuration de la profession de communicateur », Chapitre d'ouvrage à paraître issu de la communication remaniée présentée au colloque international Org&Co, à Cerisy-la-Salle, 24 Juin-1er Juillet 2017.

dynamiques de structuration /déstructuration participant à l'organisation des métiers de la communication, à l'institutionnalisation de la fonction communication dans les organisations.

CONCLUSION

Il n'est pas spécialement novateur de souligner le travail de légitimation et l'activisme discursif des associations corporatives pour faire exister une profession ou un groupe professionnel (Walter, 1995). C'est d'ailleurs leur principale raison d'être. L'apport des recherches présentées dans cette section est de mettre à jour des systèmes valoriels distincts et en tension – mais qui ne se rapportent pas (en tous cas pas uniquement ou pas principalement) à des démarcations entre groupes professionnels concurrents dans un même espace professionnel, même si celles si existent comme le montrent les travaux sur les métiers émergents de *Community managers* ou de référenceurs (Galibert, Domenget, Stenger, Coutant), ou sur les mouvements de (dé)structuration de la profession (Lépine, Morillon, 2017).

Nous montrons que les systèmes de valeurs et leur propagation doivent d'abord être mis en rapport avec la *praxis* – non pas seulement comme simple pratique observable, mais comme mouvement réflexif de l'agir sur lui-même en tant qu'il se conforme à des normes professionnelles ou bien en tant qu'il produit par sa récurrence une normalité, quand bien même celle-ci serait écartée de l'optimum visé.

Le communicateur « normal » (c'est-à-dire le plus nombreux ») endosse la figure du praticien *« couteau-suisse »,* car elle assure sa (sur)vie dans l'environnement. L'écosystème professionnel corporatif (Abbott, 1991)[315]est saisi par une double nécessité : celle de répondre aux besoins et soutenir le professionnel « normal » et celle de faire évoluer son environnement (et conséquemment le système d'évaluation s'il est défavorable) pour permettre de faire exister une normativité plus désirable.

La professionnalisation peut s'analyser à partir de l'ensemble des dynamiques portées par des acteurs pour développer une marge de manœuvre et une maîtrise permettant d'accéder à une certaine autonomie quant à la définition de leurs critères de valuation/évaluation – dans un environnement sous contraintes et face à des compétiteurs ou concurrents. L'étude de ces dynamiques de professionnalisation peut être produite d'un point de vue « extérieur » par l'histoire et la sociologie. Mais dans la mesure où le travail académique procède de l'écologie

[315] Abbott, A. (1988), *The System of Professions, an essay on the division of Expert Labor*, University of Chicago Presse.

épistémique et praxéologique d'un champ qui est aussi professionnel (comme c'est particulièrement le cas des SIC) il ne peut pas ne pas questionner les formes de normalisation qui s'y développent d'un point de vue qui – bien que distancié – est aussi produit « de l'intérieur ».

On l'a vu, les discours des associations sont chargés des contradictions qui traversent la communication et ses métiers. Leur *praxis* montre qu'elles contribuent globalement non pas soutenir l'émergence d'un communicateur *« déontique et stratégique »,* mais qu'elles participent à répondre à la demande d'efficience productive d'outils et de réponses opérationnelles.

Elles tentent de construire la légitimité de la communication selon des critères de validité hétéronome (notamment via l'adoption des principes et méthodes d'évaluation des sciences de gestion et du marketing), espérant gagner des marges d'autonomie pour la profession. C'est l'inverse qui se produit et la professionnalisation de la communication apparaît sous influence, en subsidiarité. L'*ethos* du communicateur – comme celui du manager (Boyatzis, 1982)[316]- se conforme à l'*ethos* du travailleur idéal-typique du libéralisme (Malenfant, Côté, 2013)[317] et en endosse les normes dominantes y compris celles d'être responsable de développer en permanence ses propres compétences et d'aspirer à une figure idéale dont l'atteinte est mise hors de portée par l'ensemble du système productif et idéologique capitaliste.

Les SIC et les enseignants-chercheurs qui sont appelés à former les futurs acteurs de la communication (les SHS plus largement) peuvent-ils contribuer à orienter autrement ces dynamiques puissantes ? La production d'un discours critique, distancié et la formation à une pensée réflexive sur les enjeux professionnels situés au sein de logiques sociales sont au cœur des recherches produites au sein de réseaux tels qu'Org&Co depuis plus de vingt ans ou du Resiproc plus récemment. Cependant, il est patent que ces travaux ne trouvent que peu d'écho pratique dans le champ professionnel. Il y a des initiatives de rapprochement des associations professionnelles et savantes en France (cf. la constitution de comités scientifiques et/ou d'évènements, partenariats entre la Sfsic et COM-ENT[318] ou entre l'AFCI et des chercheurs en SIC

---

[316] Boyatzis, R. (1982), *The competent manager. A model for effective performance*, New York, John Wiley & sons.

[317] Malenfant, R. & Côté, N. (2013), *Vers une nouvelle conception de l'« idéaltype » du travailleur ?* Montréal, Presses de l'Université du Québec.

[318] COM-ENT connue sous le nom de Communication et Entreprise a rénové son projet à plusieurs reprises et changé de nom en 2017. Une convention partenariale signée avec la Sfsic sous le mandat du président de Daniel Raichvarg (2014-18) visait à renforcer les interactions entre praticiens et chercheurs notamment via l'organisation d'académies scientifiques thématiques. Les difficultés rencontrées pour mobiliser les chercheurs dans les conditions attendues par les praticiens et pour trouver des modalités de collaboration satisfaisantes de part et d'autre dans un contexte de raréfaction des ressources, ont eu raison de cette convention suspendue en 2018.

invités à contribuer à sa revue et l'APSE[319]) – comme Canada ou en Belgique. Mais il apparaît qu'en tant que discipline ou corpus de connaissances, les SIC peinent à proposer aux professionnels des modèles pour penser leur *praxis* et la faire évoluer.

Des échanges sont régulièrement organisés dans le cadre de tables rondes associant des praticiens et chercheurs en SIC (Org&Co, Congrès de la Sfsic) et les constats n'ont guère évolué depuis vingt ans. Cette situation préoccupante nous a amenée à faire évoluer notre focale d'un regard d'extériorité critique et plutôt positionné à un niveau macro-méso (la période d'analyse portant sur les TIC) vers un regard rapproché – méso-micro – sur le point de vue des acteurs et leurs pratiques de valuation (par la reconnaissance notamment) et d'évaluation en regard de normalisations hétéronomes, sous influence (du NMP et du marketing) ou voulues et projetées par les acteurs producteurs de normes professionnelles.

Si l'on accepte avec Dewey le postulat d'une continuité existant entre norme et valeur, et entre les processus de normalisation, valuation et évaluation, nous pouvons poser la question suivante : pour étudier la professionnalisation quel opérateur conceptuel permettrait de se saisir de cette continuité qui lie le sujet à un agir professionnel normé par, et socialisé dans, un champ professionnel ou un type d'activité (la communication), résultant lui-même d'une division sociale du travail, d'une histoire, d'une culture autrement dit d'une société ?

Et comment le faire de l'« intérieur », c'est-à-dire en admettant une responsabilité de l'enseignant-chercheur en SIC quant à la formation des valeurs, des ressources et des critères de jugement et qui sont transmis ou co-construits au cours des apprentissages des futurs praticiens.

Notre thèse est que la notion de compétence (sans discuter ici de son usage au pluriel ou au singulier) – à condition d'en déconstruire le caractère idéologique et le flou polysémique – présente un intérêt particulier. Il ne peut pas échapper aux observateurs que la « démarche compétence », la traduction en compétences (des postes, des métiers, des cursus de formations) s'est imposée :

- comme norme d'écriture (via les référentiels de toutes sortes),
- comme norme d'évaluation (via les entretiens professionnels),
- comme norme d'organisation et de gestion (via la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences GPEC, via la description des fiches de postes, etc.),

[319] Association des Professionnels en Sociologie de l'Entreprise, fondée par Renaud Sainsaulieu réunissant des sociologues universitaires et praticiens

- comme norme de certification (via la réécriture des diplômes en compétences pour la validation au titre du RNCP), enfin
- comme norme d'apprentissage et de formation (via la « validation des acquis » ou les démarches dites « par compétences » depuis l'école primaire jusqu'à l'université).

Les compétences sont étroitement associées à la professionnalisation dans toutes ses composantes (Burdoncle, 2000) : métier ou activité, groupe professionnel, corpus exclusif de connaissances, cursus de formations spécialisées, sujet qualifié. Il appartient au chercheur qui s'intéresse aux communications organisationnelles de circonscrire et définir ce qu'on peut entendre par compétences « en » ou « de » communication, s'il y a un sens à parler de « compétences communicationnelles » et si celles-ci sont propres aux professionnels de la communication (communicateurs ou managers-communicants).

Nous considérons que les compétences n'ont pas de valeur substantive intrinsèque, elles n'existent que par une élaboration sociale, elles procèdent de médiations qui s'exercent dans des registres prescriptif, normatif, effectif, et affectif. En tant que fins désirables, elles peuvent être appréhendées comme des valeurs, et conséquemment soumises au débat quant aux moyens de les atteindre, quant à leur utilité sociale ou professionnelle, quant à leurs conséquences, etc.

Les compétences (pas seulement celles liées à la communication) peuvent être saisies dans leur dimension info-communicationnelle et interactionnelle : elles procèdent d'une réalité intersubjective et se forment, se définissent et se manifestent dans un rapport social et d'interaction.

C'est autour de cet axe de recherche que se développe la section qui suit.

SECTION 3 –LES COMPETENCES COMMUNICATIONNELLES AU CŒUR DE LA PROFESSIONNALISATION

PLAN DE LA SECTION 3

chap. 1 – Une notion problématique

- Les compétences : usages sociaux et politiques
- La communication, une compétence « critique » pour le 21ème siècle
- Quelques définitions en usage dans le champ professionnel

chap. 2 – Constructions théoriques de la / des compétences

- Précisions sémantiques et lexicales
- La gestion des compétences en GRH et management
- Modèles anglo-saxons et français : éléments de comparaison
- La notion de compétence en didactique professionnelle
- Approches en psychologie du travail : compétences et théories de l'activité
- Approches sociologiques entre optimisme et critique du modèle de la compétence
- La faible prise en compte de la dimension collective et communicationnelle

chap. 3 - La question des compétences en information- communication

- Peu de théorisation des compétences en SIC
- Les techniques d'expression-communication et les « compétences de base »
- Les littératies informationnelles, médiatiques et numériques
- Les référentiels professionnels
- La communication comme « compétence transversale »
- Les métiers de la relation et la relation dans les métiers de la communication

Chap. 4 – Les compétences communicationnelles des managers érigées en normes professionnelles

- Les compétences douces ou *soft skills*
- *Soft skills* : rendement économique et reproduction sociale
- *Soft skills* : une aliénation douce

INTRODUCTION

La professionnalisation acteurs et des activités de communication est adossée à des pratiques qui sont reconnues et comme telles relèvent de normes professionnelles. Mettre en œuvre une pratique reconnue par une norme professionnelle c'est aussi faire « preuve de compétence » et mobiliser des compétences caractéristiques d'un domaine ou d'un métier.

Notre point de vue en communications organisationnelles conduit à considérer, les compétences pas seulement comme un agir porté par (et attribué à) un individu ou un collectif en situation professionnelle, mais aussi comme une praxéologie dont l'expression et la manifestation sont dépendantes du cadre d'action et d'interaction dans lequel elle s'exerce. Ce cadre, comme nous l'avons précisé dans le chapitre introductif de ce mémoire, est marqué par :

- ⇨ Des logiques sociales au sein de configurations sociohistoriques et culturelles où se développent des techniques, des pratiques, des connaissances et des croyances situées et globalement partagées ;
- ⇨ Des formes et normes organisationnelles (procédurales, juridiques, techniques, sociales, symboliques) pour partie stabilisées, mais aussi constamment négociées, réaffirmées, contestées ou réinventées ;
- ⇨ Des formes et normes professionnelles qui résultent de la division sociale du travail et à partir desquelles s'organisent des groupes professionnels luttant pour la reconnaissance, des identités professionnelles, des modalités de construction et de transmission de corpus de savoirs spécifiques.

Nous postulons que les compétences – notamment communicationnelles, mais pas uniquement - s'expriment dans des circonstances situationnelles insérées dans un cadre d'action complexe. Elles se définissent, se produisent, se manifestent et s'éprouvent dans un cadre d'interactions humaines et sociales – lesquelles intègrent des dimensions cognitives et stratégiques, mais aussi une dimension affective souvent ignorée dans les théories des organisations et récemment intégrée dans les travaux sur les compétences.

Enfin, les cadres d'action et d'interaction sont traversés et parfois définis par des enjeux de pouvoir, de domination et d'influence. C'est pourquoi nous inscrivons nos recherches sur la question des compétences communicationnelles et managériales dans une perspective critique en ce qu'elle rend compte des dimensions politiques de leurs usages sociaux.

En dépit des nombreuses dénonciations à l'égard du caractère polysémique, flou, fourre-tout ou, plus gravement, idéologique, du terme de compétence – au singulier, mais plus encore lorsqu'il est utilisé au pluriel – nous défendons l'idée que les débats qui entourent à la fois le mot et les approches ou les usages qui en sont faits dans différentes sphères ne justifient pas son abandon pur et simple, mais appellent une reconstruction et un repositionnement scientifique.

Analyser les évolutions contemporaines des communications organisationnelles, caractériser les activités, les pratiques, info-communicationnelles mises en œuvre par des professionnels ou par des managers, cerner les enjeux de légitimation de la fonction communication ou encore former des étudiants en fonction de compétences ne peut se faire en contournant la notion de compétence(s). Sous la pression de directives nationales et européennes, cette notion est omniprésente dans les discours des organisations qu'elles soient productives ou formatives.

Dans cette section nous adressons les questions suivantes. La compétence / les compétences constituent-ils des opérateurs conceptuels permettant de saisir une réalité sociale ? Et cette réalité sociale a-t-elle quelque rapport avec les sciences de l'information et de la communication et les communications organisationnelles ?

Dans un premier chapitre, nous rappelons le contexte d'apparition et d'usage récent de la notion de compétence et des « approches compétences » ainsi que les définitions triviales qui en sont données. Nous examinons les usages sociaux et politiques qui imposent les compétences à l'agenda des organisations et des institutions. Ceux-ci comportent des limites voire des risques en raison des acceptions souvent schématiques propagées dans les milieux professionnels, mais aussi dans les milieux académiques. Pour beaucoup, l'écriture des compétences et leur inscription dans des référentiels confèrent une meilleure compréhension et visibilité des métiers. Il s'agirait en somme d'une activité de communication – au sens trivial du terme – pour valoriser les expertises et ceux qui les exercent ainsi que les formations et diplômes qui attestent desdites expertises. Cette déclinaison des métiers, des professions, des activités et des formations en compétences est toutefois loin d'être anodine. Décrire les compétences c'est les faire exister, c'est aussi donner leur donner une intelligibilité et une forme particulière ainsi que cela a été montré en SIC. Il s'agit d'une activité à proprement parler organisante qui peut avoir des conséquences positives quant à la dynamique de professionnalisation, mais qui porte aussi en elle la possibilité d'effets délétères.

Dans le second chapitre, nous nous intéressons à la construction scientifique de cette notion comme objet dans différents champs : en sciences de l'éducation, didactique professionnelle et en sociologie et psychologie du travail. Les modèles développés en sciences de gestion (gestion des ressources humaines et management) ont fortement orienté les appropriations pratiques

des approches compétences. Importée dans certains travaux en SIC qui s'intéressent à la professionnalisation, la notion de compétences manque d'une conceptualisation forte. La dimension collective de la compétence est minorée ainsi que sa construction intersubjective et communicationnelle.

Le troisième chapitre aborde, sous différents angles, les compétences identifiées comme relevant de l'information – communication. Les compétences visées en formation dans les modules des « techniques d'expression et de communication » ou le développement de « littératies » (informationnelle, médiatique, numérique) montrent une facette de la communication comme « compétence de base » nécessaire à la professionnalisation des étudiants, quelle que soit leur spécialité. Cet aspect de la communication « pré-professionnelle » est peu prisé (et peu saisi comme objet de recherche) par les enseignants chercheurs en SIC bien que de nombreux collègues soient recrutés sur ces postes de 71ème section affectés à des « enseignements transversaux ».

Dans le cadre professionnel, des compétences communicationnelles dites aussi « sociales » et « relationnelles » sont désormais attendues des communicateurs, mais aussi dans de nombreux métiers, de tous les cadres opérationnels ou fonctionnels, et des managers exerçant un rôle d'animation d'équipe et de communication managériale. Plus largement dans une économie dominée par les activités de services et les logiques de marché, la figure du client s'est généralisée y compris dans les relations intraorganisation. La « gestion de la relation » n'est plus l'apanage des personnels en face des clientèles, des publics, des usagers, elle concerne l'ensemble des interactions et des relations : hiérarchiques, de coopération, de partenariat, de projet.

Notre proposition n'est pas de recenser, lister et catégoriser les compétences « de » ou « en » information-communication. Ce travail a été fait, d'une part, par certaines instances de normalisation pédagogique (notamment pour les premiers cycles d'enseignement supérieur, BTS communication d'entreprise, DUT information-communication) ; d'autre part, par les associations professionnelles et organismes institutionnels qui ont produit différents référentiels de métiers et de compétences.

Nous nous intéressons plus largement aux logiques sociales de la compétence et à l'importance accordée à un ensemble de compétences communicationnelles qui inclut un travail sur la relation et l'interaction avec autrui ainsi qu'un travail sur soi-même dans la relation. Ces compétences sont à la fois valorisées et attendues dans la sphère professionnelle où elles contribuent à la coopération et à l'action collective ; mais elles sont aussi naturalisées dans des rôles sans être évaluées ni reconnues.

1. LES COMPETENCES : USAGES SOCIAUX ET POLITIQUES

La notion de compétences est apparue en France au début des années 1980 et a été présentée comme une réponse à la crise d'adaptation et de compétitivité rencontrée par les grandes entreprises industrielles face à une concurrence devenue mondialisée. Le passage d'une gestion attachée aux qualifications à une logique de gestion par les compétences a été promu par le MEDEF par le déploiement d'une « rhétorique de rupture » et de modernisation (Oiry, 2003).

Pour Philippe Zarifian (2002)[320], l'émergence du modèle de la compétence trouve ses origines dans les tensions qui, pendant l'ère d'industrialisation, ont caractérisé la transition d'un modèle traditionnel du travail organisé par les corporations et les savoir-faire de métiers vers le modèle taylorien de l'organisation scientifique du travail. Dans ce modèle, prime une vision (et une division) du travail où le métier disparaît au profit de la tâche et du poste de travail. Les luttes et les résistances des travailleurs à l'encontre d'un modèle qui les dépossédait de leur savoir-faire empirique et d'une vision intégrée de leur travail ont été au cœur de la sociologie du travail dans l'après-guerre, dénonçant un « travail en miettes » exécuté par un ouvrier spécialisé et mécanisé (Friedmann, 1956)[321].

Le modèle industriel taylorien entre en crise dès les années 60-70 avec l'émergence d'une classe moyenne plus éduquée, qui aspire à une meilleure vie au travail et découvre les loisirs et la consommation dans la période des Trente Glorieuses. En même temps que se développe l'économie de services, s'affirment des valeurs d'individualisme et d'autonomie. Cette évolution entre en conflit avec la rigidité des échelles de qualifications et des grilles d'emploi négociées par les syndicats pour obtenir des garanties de rémunérations dans les différentes branches professionnelles. La crise économique qui frappe les économies industrielles à partir du premier choc pétrolier de 1973-74 révèle l'inadaptation du modèle taylorien et bureaucratisé des grandes entreprises. Elles sont incapables de s'adapter à un environnement compétitif qui se mondialise et sont confrontées à des restructurations dans lesquelles disparaissent des pans entiers d'activité. Le chômage de masse, l'inadéquation de la main-d'œuvre aux nouveaux besoins de l'économie d'un côté ; les aspirations des travailleurs à plus de polyvalence et d'autonomie de l'autre côté vont constituer le terreau sur lequel la notion de compétence va émerger dans les années 1980.

---

[320] Zarifian, Ph. (2002), *Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, Rueil Malmaison, Éditions Liaisons.
[321] Friedman, G. (1956), *Le travail en miettes*, Paris, Gallimard, NRF.

Il s'agit de rompre avec un modèle productif, mais aussi avec les cadres de validation et d'évaluation du travail. La qualification du travail a été déportée sur le poste dans une échelle des emplois qui montrent la prééminence de la structure et de la rationalité organisationnelle dans les modèles tayloriens, fordiens et bureaucratiques. L'emploi est désigné qualifié ou non qualifié. La compétence, quant à elle, est attachée à l'individu, au travailleur. D'une certaine manière, elle est appréhendée dans une vision optimiste (et militante) comme une revanche de l'humain (polyvalent, acteur, inventif dans son travail) sur les modèles qui ont réduit l'homme à une place de rouage du système productif, opérant un travail que d'autres ont défini. Les revendications syndicales, au lendemain des grèves des ouvriers en 1968, portent sur une meilleure reconnaissance du travailleur à travers « la compétence et pas seulement la qualification » (Danvers, 2003 : 123)[322]. Le basculement de point de vue opéré par la logique compétence ne va s'imposer en France qu'à la fin des années 1990, mais pas à l'initiative du mouvement ouvrier.

À la suite des adaptations successives aux enjeux de compétitivité, la gestion du personnel est devenue gestion prévisionnelle des emplois puis gestion prévisionnelle (ou anticipée) des emplois et des compétences. Dans les années 1990, elle reste attachée essentiellement à contenir les coûts de la « masse salariale ». Pour Philippe Zarifian, la relance de la démarche compétence sera à l'initiative du CNPF (Conseil national du patronat français) devenu le MEDEF (Mouvement des entreprises de France) à l'occasion d'un événement patronal. C'est à la « logique compétences » que sont consacrées les Journées de Deauville d'octobre 1998. Y sont présentés les travaux menés depuis le printemps par dix groupes thématiques accompagnés par une cellule d'experts (parmi lesquels Philippe Zarifian) sur cette question qui mobilise 1500 participants.

Le MEDEF produit le travail de définition et les principes d'introduction en France de la logique ou démarche compétences dans les entreprises. Selon le sociologue il s'agit de la seule définition « institutionnellement établie » :

> *« La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expérience et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer ».* (cité par Zarifian, en ligne) [323]

---

[322] Danvers, F. (2003), *500 mots-clefs pour l'éducation et la formation tout au long de la vie*, Lille, Presses Univ. Du Septentrion.
[323] Source : Philippe Zarifian, en ligne http://philippe.zarifian.pagesperso-orange.fr/page55.htm ; page consultée le 08/08/18.

Les conditions d'acceptabilité de la « logique compétences » auprès des salariés ont été favorisées par les promesses d'une plus grande polyvalence des tâches, et d'une plus grande autonomie et responsabilité des individus – détachés du poste de travail et des qualifications anciennement négociées par les branches professionnelles. Elle ouvre au renouvellement des systèmes de gestion des ressources humaines en intégrant des approches de développement personnel et professionnel grâce à la formation continue prise en charge par l'entreprise.

Sur ce versant, la démarche compétences répond aux aspirations de professionnalisation – entendue comme un exercice autonome à l'intérieur de normes professionnelles – faisant écho à l'individualisme de modernité occidentale et à la réhabilitation d'un sujet redevenu agissant. Elle participe d'un processus d'objectivation de soi qui correspond à l'affirmation de l'individualité et à la montée de l'individualisme moderne.

La définition de la compétence formulée par le MEDEF place cependant l'individu et l'entreprise et dans un rapport de validation et d'évaluation asymétrique : l'instance qui porte jugement sur la compétence professionnelle de l'individu est l'entreprise et non le travailleur. Avec l'affaiblissement des collectifs de travail et des syndicats, la logique compétence s'est imposée comme un des « leviers de la performance » des organisations de travail et de la professionnalisation des acteurs dans la plupart des champs d'activité.

La notion de compétence contient une part significative d'idéologie et de rapports sociaux de domination. Raison pour laquelle le terme autant que les démarches managériales qui l'accompagnent ont été et demeurent si vivement critiqués. Au même titre que l'a été le terme de professionnalisation qui, pour le sociologue Didier Demazière, désigne un phénomène large de diffusion de normes de professionnalité et qui est aussi et avant tout une « catégorie pratique, polysémique et flottante » (Demazière, 2009 : en ligne)[324] utilisée par des acteurs (politiques, administratifs, salariés, managers, formateurs, etc.) selon des usages sociaux et normatifs inscrits dans des processus non linéaires qu'il convient d'étudier dans leur complexité. Il en va de même de la compétence / des compétences dont les définitions, les objectifs, les transactions sont toujours à situer dans un ensemble d'interactions et de négociations de valeurs.

La compétence, dans le domaine professionnel et dans l'espace public apparaît comme une valeur, un bien plus ou moins rare ou précieux, voire comme une « richesse » à laquelle il serait utile d'associer une « monnaie » en vue de réguler les transactions entre offreurs et demandeurs

[324] Demazière, D. (2009), « Postface. Professionnalisations problématiques et problématiques de la professionnalisation », *Formation emploi*, n°108, p.83-90. En ligne, URL : http://journals.openedition.org.sidnomade-1.grenet.fr/formationemploi/2111 ; page consultée le 08/09/18.

de compétences dans une nouvelle économie de la connaissance (Authier, Levy, 1999)[325]. Si elle fonde son argument dans la distinction entre la valeur économique, relative à des biens marchandisables, et la valeur morale du Bien que constitueraient les compétences comme richesse partageable dans une économie des connaissances, une telle approche nous semble entretenir une forte confusion sur le type de valuation qu'elle appelle. Le registre de la maximisation des intérêts des parties prenantes (l'offreur de compétences qui souhaite valoriser sa richesse *versus* le demandeur souhaitant minimiser le coût de la solution à son problème) et de la monétarisation (même symbolique) des compétences, sont symptomatiques d'un usage social des compétences ancré dans les rapports économiques d'offre et de demande sur un marché de l'emploi.

Dans cette perspective utilitariste, le développement des compétences est assimilable à une recherche d'optimum : le travailleur vise à garantir son employabilité et à valoriser sa rémunération et sa position sur le marché en acquérant des compétences spécifiques et si possible rares ; l'employeur cherche à maximiser les capacités de développement de l'organisation en acquérant et fidélisant les « talents » potentiellement les plus aptes à créer de la valeur.

Cette vision instrumentale constitue l'objet des critiques les plus acerbes et conduit à rejeter les compétences du côté d'un « *folk concept* » (Batal, Fernagu-Oudet, 2013)[326], pur produit de l'idéologie néolibérale qui ouvre la voie au développement de tout un nouveau marché aux acteurs de la consultance et de la formation professionnelle. Intuition que le patron de la CEGOS (organisme leader de la formation professionnelle continue, créé en 1926) a opportunément pressentie, comme en témoigne le titre de son livre paru en 1985 *La bataille de la compétence* (Cannac, 1985)[327] dans lequel il promeut le rôle central de l'entreprise dans le développement des compétences et l'utilité d'un marché des compétences.

2. LA COMMUNICATION UNE COMPETENCE « CRITIQUE » POUR LE 21EME SIECLE

Dans le champ politico-éducatif, la question des compétences présente aussi l'ambiguïté d'un double discours, à la fois utilitariste et humaniste. Au croisement d'enjeux démocratiques à prétention universelle du droit pour tous à l'éducation et d'enjeux de compétitivité des grands

[325] Authier, M., Levy, P. dir. (1999), *Les arbres de connaissances*, Paris, La Découverte.
[326] Batal, C. & Fernagu Oudet, S. (2013), « Compétences, un folk concept en difficulté ? » *Savoirs*, 33, (3), p. 39-60.
[327] Cannac, Y. et la CEGOS, (1985), *La bataille de la compétence. L'éducation permanente au cœur des stratégies de l'entreprise*, Paris, Éditions Hommes et Techniques.

ensembles géopolitiques, la définition de compétences « critiques » devient une préoccupation des institutions européennes et mondiales.

Au tournant du 21ème siècle, la notion de compétence est en bonne place dans les documents de cadrage des politiques publiques. L'Europe qui souhaite défendre sa compétitivité a mis à son agenda une réflexion et un programme d'action de grande ampleur pour atteindre des objectifs précis concernant la « qualité de ses travailleurs ». Poursuivant les objectifs du Conseil Européen de Lisbonne de 2000 pour l'adoption d'un cadre européen qui doit *« définir les nouvelles compétences de base à acquérir par l'éducation et la formation tout au long de la vie comme une mesure essentielle de la réponse de l'Europe à la mondialisation et à l'évolution vers des économies basées sur la connaissance »*, une recommandation du Parlement européen et du Conseil du 18 décembre 2006[328] porte sur *« les compétences clés pour l'éducation et la formation tout au long de la vie »*. Il s'agit pour les États membres de se doter d'un « cadre de référence » commun ayant vocation à être déployé dans les programmes d'éducation et de formation de chacune des Nations.

Les compétences clés du cadre de référence européen figurent en annexe du document publié au Journal officiel après un rappel du contexte de mondialisation et des objectifs d'adaptation des citoyens aux défis qui en découlent :

> *« Chaque citoyen devra avoir à son actif un large éventail de compétences clés pour s'adapter avec souplesse à un monde évoluant rapidement et caractérisé par un degré d'interconnexion élevé. (…). Les compétences sont définies (…) comme un ensemble de connaissances, d'aptitudes et d'attitudes appropriées au contexte. Les compétences clés sont nécessaires à tout individu pour l'épanouissement et le développement personnels, la citoyenneté active, l'intégration sociale et l'emploi »* (JO 2006/962/CE, L.394/13).

Huit compétences clés sont listées avant d'être détaillées en « connaissances, aptitudes et attitudes essentielles » : 1) communication dans la langue maternelle ; 2) communication en langues étrangères ; 3) compétence mathématique et compétences de base en sciences et technologies ; 4) compétence numérique ; 5) apprendre à apprendre ; 6) compétences sociales et civiques ; 7) esprit d'initiative et d'entreprise ; 8) sensibilité et expression culturelles.

Cette liste est complétée par une *« série de thèmes (…) appliqués dans l'ensemble du cadre de référence et interviennent dans les huit compétences clés : réflexion critique, créativité, initiative, résolution de problèmes, évaluation des risques, prise de décision et gestion constructive des sentiments »* (ibid., L. 394/14). Si la préoccupation initiale était de garantir l'accès à une citoyenneté universelle grâce à un « socle commun des connaissances et des compétences » à

[328] http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006H0962&from=FR, page consultée le 10 sept. 2018

tous les élèves (y compris ceux qui sortent sans diplôme des systèmes éducatifs), le système de mesure d'acquisition des compétences s'est rapidement transformé en dispositif d'évaluation et de classement des performances éducatives des différents pays avec les enquêtes PISA.

Des compétences dites « critiques » ont été introduites en 2015 à la demande de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) dans l'étude PISA. Cette enquête internationale menée tous les trois ans procède à une évaluation et à une comparaison internationale des élèves de collèges dans les domaines de la lecture, des mathématiques et des sciences naturelles afin de permettre aux différents pays d'obtenir des indicateurs susceptibles d'orienter leur politique éducative. L'étude mesure systématiquement certaines connaissances, mais aussi, optionnellement, les capacités à les appliquer dans des situations concrètes, autrement dit des compétences.

Certains pays comme le Luxembourg ont adopté dès 2015 les tests sur ordinateur (et non plus sous la forme « papier-crayon » existant depuis 2000) et les tests de résolution collaborative de problèmes en situation concrète avec une justification où l'on retrouve les arguments de la recommandation de l'UE. La communication et les capacités de travail collaboratif sont mises en avant :

> *« Dans un monde de plus en plus globalisé et interconnecté, un nombre croissant de tâches est exécuté en équipe. Le travail d'équipe et la communication sont par conséquent des compétences clés du 21ème siècle. (…) PISA 2015 procédera donc également à l'évaluation des compétences de résolution de problèmes qui seront indispensables lors de projets à l'école, au cours des études et de la formation et, ultérieurement, dans l'exercice d'une profession. Ces compétences englobent notamment des capacités en matière de communication, de gestion des conflits, d'organisation d'une équipe, de formation de consensus et de suivi d'un projet ».* (Informations sur l'étude PISA 2015, p. 9)[329]

Les compétences collaboratives et le travail d'équipe sont testés avec un exercice de mise en situation telle que la planification d'une fête à l'école qui implique de communiquer et collaborer avec des partenaires fictifs pour la résolution du problème.

À une échelle internationale, l'entrée dans le 21ème siècle a suscité une intense activité de production de référentiels destinés à marquer à la fois symboliquement et politiquement la transition vers la « Société de l'information et de la connaissance » annoncée dans la précédente décennie. Chris Dede, chercheur à Harvard en sciences de l'éducation et TICE et membre du consortium *Partnership for 21st century skills* a comparé différents descripteurs européens et américains des compétences du 21ème siècle. En dépit d'une convergence assez nette, certaines

[329] http://www.men.public.lu/catalogue-publications/secondaire/etudes-internationales/pisa-2015/150203-brochure-pisa-fr.pdf ; page consultée le 10 sept. 2018

variations sont intéressantes : il apparaît notamment que les compétences clés retenues par l'OCDE en 2005 mettent l'accent sur les capacités à « utiliser les langages, symboles et textes », la « gestion et résolution de conflits » ; les compétences affectives et psychologiques y sont davantage abordées que dans les référentiels produits aux États-Unis. Outre Atlantique, la question des compétences liées à l'usage des technologies d'information et de communication est beaucoup plus présente sous le vocable de *Digital literacies*.

Des compétences telles que la créativité et l'innovation sont étroitement arrimées à l'usage des TIC *(« Students demonstrate creative thinking, construct knowledge, and develop innovative products and processes using technology »* (…) - in National Educational Technology Standards for students, ISTE 2007) (Dede, 2010 : 51-76)[330]. L'auteur conclut sur l'idée que la (re)définition des compétences clés pour le 21ème siècle doit prendre en compte l'existence de perceptions, de croyances, de représentations plus ou moins partagées par les chercheurs, les enseignants, les professionnels et les représentants des politiques publiques.

Les compétences attendues dans tel ou tel pays ou région du monde résultent de contextes différenciés, de cultures et de projections distinctes. Elles sont, dans leur formulation et dans leur hiérarchisation, éminemment dépendantes des significations sociales qui leur sont associées. Pour faire l'objet d'une appropriation cohérente dans les différents systèmes valoriels éducatifs et professionnels, elles doivent nécessairement être explicitées et soumises au dialogue et débattues. Or un échange approfondi entre praticiens et enseignants des cycles primaires et secondaires ou enseignants-chercheurs des cycles du supérieur sur la définition et le sens donné à ce qui est nommé compétence est rare. Les modalités, les temporalités et les finalités des définitions de compétences dans ces différents espaces professionnels sont disjointes.

Le terme de compétence apparaît néanmoins aujourd'hui systématiquement dans les référentiels de description des métiers (parmi lesquels ceux de l'information et de la communication). À la suite des certifications techniques et professionnelles, la démarche s'est imposée progressivement au cours des années 2000 dans l'enseignement supérieur par l'intermédiaire de la mise en correspondance des diplômes académiques avec le répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). En France, ce processus de réécriture des descriptifs de formations en compétences prolonge *« les démarches européennes d'établissement d'un cadre européen muni de descripteurs (Dublin) pour comparer les qualifications des différents*

---

[330] Dede, C. (2010), "Comparing Frameworks for 21st Century Skills", p. 51-76, in *21st century skills : rethinking how students learn* / [edited by] James Bellanca 21st century skills : rethinking how students learn / [edited by] James Bellanca, Ron Brandt., USA : Solution Tree Press.

pays et construire une grammaire commune »[331]. Le RNCP jusque-là alimenté principalement par les écoles privées en quête de reconnaissance et de visibilité est amené à recenser depuis 2014 tous les diplômes nationaux susceptibles d'être délivrés par la voie de la Validation des Acquis l'Expérience (VAE). Les responsables de formations sont donc enjoints à traduire les maquettes pédagogiques en compétences à l'aide de nombreux tutoriels et cadres définitoires destinés à harmoniser la « grammaire commune » des compétences en fonction des métiers et débouchés professionnels. La préconisation est d'assurer une étroite correspondance entre attentes des employeurs et cursus de formation.

Les enjeux normatifs, prescriptifs des démarches compétences et de la formalisation réductrice de l'activité et des ressources pour la réaliser ont fait l'objet de critiques nombreuses en sciences de l'éducation, en sociologie et psychosociologie du travail. Nous souscrivons en particulier à la critique d'une approche behavioriste et comportementaliste des compétences qui, même si cette réduction est caricaturale, consiste à adopter le découpage analytique taylorien du travail en tâches élémentaires pour calquer des apprentissages par objectifs. La formulation la plus répandue d'un verbe d'action associé à une tâche dans un domaine d'activité témoigne de cette vision simplificatrice et utilitariste des compétences (Crahay, 2006 ; Jonnaert et al. 2004)[332]. Pour simplicité et sa lisibilité immédiate, elle a été reprise par les formateurs ou éducateurs enjoints d'adapter les programmes (ou du moins leur présentation) aux attentes des marchés économiques.

En SIC, Patrice de la Broise (2013)[333] a montré dans le contexte de la professionnalisation à (et de) l'université en quoi la mise en écriture et en débats des référentiels procède de régulations, de traductions ou de confrontations ressortissant d'enjeux info-communicationnels saisis dans une vision gestionnaire et managériale dominante. La notion de compétences associée au projet de professionnalisation est, en effet, une notion « étendard » (Delvaux, 2003 cité par Crahay, 2006) qui permet un consensus commode entre différents les types d'acteurs.

---

[331] Comme l'indique le référentiel de compétences des mentions de Licence disponible sur le site du Ministère de l'enseignement supérieur et de la Recherche en vigueur à la suite de la publication du 1er août 2011 relatif à la Licence et aux concertations qui ont été menées en 2012 entre représentants des universités, des branches professionnelles, des partenaires sociaux : https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Formations_et_diplomes/00/1/Referentiels_de_competences_licence_formatMESR_2014_12_29_ssblancs_380001.pdf , page consultée le 19 sept. 2018.

[332] Crahay, M. (2006) « Dangers, incertitudes et incomplétude de la logique de la compétence en éducation », *Revue française de pédagogie*, 154, p. 97-110.
Jonnaert, Ph., et al. (2004) « Contribution critique au développement des programmes d'études : compétences, constructivisme et interdisciplinarité. », *Revue des sciences de l'éducation*, vol. 30, N°3, p. 667–696.

[333] De la Broise, P. (2013) *Écriture normée, écriture normative : contribution à une approche socio sémiotique de la professionnalisation*, mémoire d'Habilitation à diriger des recherches, Lille 3.

Le document du 16 juillet 2012[334] présenté au CNESER (Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche) intitulé « Référentiels de compétences en Licence » est issu de consultations menées auprès des branches professionnelles, du monde académique, des organisations de personnels et d'étudiants, complétées par des missions conduites par des enseignants-chercheurs chargés d'auditionner les sociétés savantes et représentants des différents champs disciplinaires. Il fait suite à l'arrêté relatif à la licence du 1er août 2011 qui renouvelle le cadre de la licence universitaire. Les référentiels de compétences en constituent la pierre angulaire : *« la définition, par des référentiels de compétences, des objectifs du diplôme entendus comme les compétences à acquérir par les diplômés est un élément fondamental de l'articulation de la formation avec le monde professionnel. »* (Article 2).

Sont donc présentées les « compétences génériques communes » ainsi que les « compétences spécifiques » par grands champs disciplinaires. Les compétences génériques regroupent des compétences « préprofessionnelles » (schématiquement il s'agit de la capacité à se situer dans l'environnement socioéconomique et de la maîtrise des ressources pour construire son projet personnel et professionnel) et les compétences dites « transférables » : être autonome dans le travail, faire preuve de capacités de recherche d'informations, d'analyse et de synthèse, maîtriser l'expression écrite et orale de la langue française et ses techniques d'expression maîtriser au moins une langue étrangère.

Le détail des compétences rattachées à la formulation de ces grands objectifs fait apparaître de nombreuses compétences qui relèvent aussi du périmètre plus spécialisé revendiqué par les formations professionnalisantes ou plus « généralistes » en information-communication. Il est assez frappant de constater que les référentiels des champs disciplinaires Arts, lettres et langues et Sciences Humaines et Sociales mentionnent systématiquement les métiers de la communication et de la publicité parmi les poursuites d'études et débouchés professionnels des filières de formation.

C'est donc un truisme que d'affirmer que « la communication » et ses techniques sont partout présentes sous des formes et des appellations extrêmement diverses dans les différents usages sociaux de la compétence. Il est par conséquent nécessaire d'intégrer dans les questionnements des SIC une problématisation des compétences « de » et « en » communication.

3. QUELQUES DEFINITIONS EN USAGE DANS LE CHAMP PROFESSIONNEL

[334] https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Plan_licence/61/4/referentiel_227614.pdf page consultée le 16 sept. 2018

Parmi les catégorisations les plus fréquemment rencontrées dans les usages sociaux (dans les référentiels de métiers et compétences, les offres d'emplois, les *curriculum vitae*, etc.) on trouve la trilogie développée par Robert Katz (1974)[335] pour définir les qualités et compétences nécessaires aux dirigeants et cadres de l'industrie américaine. On trouve dans sa contribution la plupart des éléments de définition des compétences qui font l'objet (sous différentes nuances) d'une convergence sinon d'un consensus :

> *« This approach is based not on what good executives are (their innate traits and characteristics) but rather on what they do (the kinds of skills which they exhibit in carrying out their job effectively). As used here, a skill implies an ability which can be developed (…) and which is manifested in performance, not merely in potential. So, the principal criterion of skillfulness must be effective action under varying conditions ».* (Katz, 1974 : 4)

Dans son développement, Katz distingue trois types de compétences :

- les compétences conceptuelles (analyser, comprendre, agir de manière systémique en mobilisant les connaissances adéquates) ;
- les compétences techniques (maîtriser et appliquer des techniques spécialisées, des méthodes, des procédures) ;
- les compétences humaines (travailler en groupe, engager un effort coopératif, bâtir des relations interpersonnelles ; être conscient de ses attitudes et croyances sur les autres et sur soi-même et réguler ses propres sentiments).

Katz souhaite attirer l'attention des dirigeants et managers sur cet ensemble de compétences propres aux personnes ayant un travail d'encadrement : *« He is equally skillfull in communicating to others, in their own context, what he means by* his *behavior »* (ibid. : 9)[336]. L'articulation entre management (associé au leadership), compétences humaines et relationnelles et communication est donc précocement présente dans la littérature managériale. On peut en trouver les prémisses dans les écrits d'Henri Fayol en France dans son livre *Administration Industrielle et Générale* paru en 1916.

La classification de Katz se retrouve vulgarisée sous la trilogie commune et schématique très répandue des « savoir, savoir-faire, savoir-être ». Dans la plupart des cas, cette catégorisation recouvre des listes de connaissances (générales et de spécialités), de capacités techniques, méthodologiques, etc.) et de qualités mêlant traits de personnalité (optimisme, confiance en soi,

---

[335] Katz, R.L., *Skills of an effective administrator*, Boston, Harvard Business Press, 1974.
[336] Traduction « Il est tout aussi habile à communiquer aux autres, dans leur propre contexte, ce qu'il entend par son propre comportement »

curiosité) ou orientations attitudinales et comportementales (sens de la hiérarchie, capacité à diriger, sens pratique…).

Cette classification a été enrichie par Guy le Boterf, fondateur d'un cabinet de consultant[337], reconnu comme un expert international des démarches compétences, docteur en sociologie, docteur d'État en lettres et sciences humaines, conseiller de nombreuses institutions publiques et organisations privées. Il a publié une abondante littérature pour théoriser la et les compétence(s) et accompagner leur mise en œuvre opérationnelle (Le Boterf, 1994, 1997, 2000)[338].

Le Boterf a proposé une définition qui met l'accent sur le contexte et les situations, en insistant sur le fait qu'une compétence n'existe pas « en soi », mais toujours relativement à une mise en œuvre contextualisée, toujours particulière. Les listes de compétences affichées sur un CV ou une offre d'emploi ne permettent donc pas de rendre compte de la compétence d'un acteur. Il propose de considérer la compétence (au singulier) non comme simple addition de compétences ou de ressources (plus ou moins innées ou acquises), mais dans une dimension dynamique, « *en termes :*

- *de processus, et non plus seulement en termes de possession de ressources ;*
- *de porteur de compétences, et non plus en termes de compétences abstraites ;*
- *de combinatoires, et non plus en termes d'addition ;*
- *de comportements en situation, et non plus de qualités ou de traits de personnalité.*

> ***'Être compétent'**, c'est être capable d'agi et de réussir avec compétence dans une situation de travail (…) c'est mettre en œuvre une pratique professionnelle pertinente tout en mobilisant une combinatoire de ressources (…). '**Avoir des compétences'**, c'est avoir des ressources (connaissances, savoir-faire, méthodes de raisonnement, aptitudes physiques, aptitudes comportementales...) pour agir avec compétence ».* (Le Boterf, 2008 : 21)[339]

Parmi les types de « ressources », il distingue savoirs théoriques, savoirs procéduraux (savoir comment procéder), savoir-faire procéduraux (savoir procéder), savoirs expérientiels (« savoir y faire », « savoir s'y prendre »), savoir-faire sociaux (comportementaux et de conduite) et enfin savoir-faire cognitifs (raisonnement, traitement d'information, savoir apprendre) (Le Boterf, 1995).

---

[337] Voir son autoprésentation, ses références et nombreuses publications sur son site http://www.guyleboterf-conseil.com/itinprof.htm ; page consultée le 08 sept. 18.

[338] Le Boterf, G. (1994*), De la compétence, essai sur un attracteur étrange*, Paris, Éditions d'organisations. Le Boterf, G. (1997), *Compétence et navigation professionnelle*, Paris, Éditions d'organisation. Le Boterf, G. (2000), *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Éditions d'organisations.

[339] Le Boterf, G. (2008), *Repenser la compétence. Pour dépasser les idées reçues : 15 propositions*, Paris, Eyrolles, Éditions d'Organisation.

La modélisation des compétences et l'approche de la compétence en termes de processus dynamique combinatoire et d'activité concrète s'opposent, pour ses promoteurs, au travail prescrit et à la qualification jugée statique. La prise en compte de la réflexivité des acteurs dans le développement de leur professionnalisme constitue un des enrichissements en regard des approches substantialistes et sommatives des compétences des années 1980. Et Le Boterf fait partie des quelques spécialistes reconnus pour avoir opérationnalisé une méthode d'accompagnement des organisations, assortie de nombreuses préconisations pour la mise en œuvre pragmatique d'une démarche compétences.

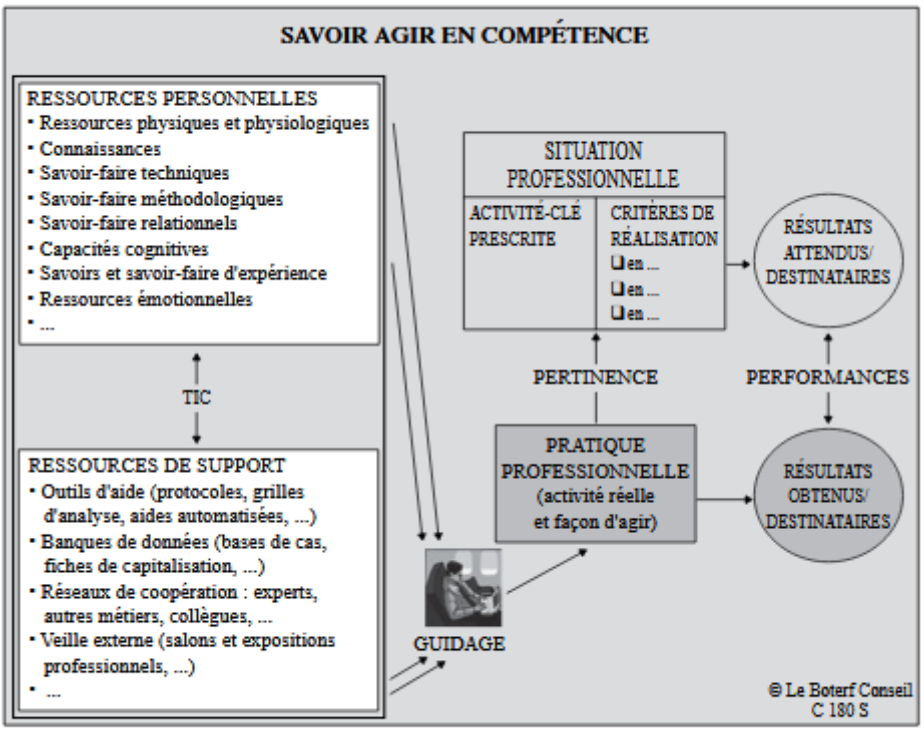


Figure 1.2 – Savoir agir avec compétence

(Source : Le Boterf, 2008 : 22)

On voit cependant que dans cette modélisation, le postulat de départ est celui de l'individualisme méthodologique : la compétence est celle de celui qui la construit, qui la met en œuvre, elle est liée avant tout au professionnel, à sa subjectivité, à la façon singulière d'apprécier une situation pour y adapter son action. La transférabilité de la compétence est donc logiquement impossible, car *« on ne saurait transférer ou transmettre une subjectivité » ni la virtuosité, l'acuité acquises au fil de l'expérience et du temps »* (2008 : 70-71).

Dès lors, les questions des savoirs tacites, de l'intelligence collective, de la coopération, de la construction collective et organisationnelle des apprentissages, se posent. Elles complexifient une approche conçue pour être appropriable par les non-spécialistes grâce à « quelques conseils

pratiques » selon la formule de l'auteur dans les encadrés qui doivent permettre au responsable des ressources humaines un peu pressé de faire l'économie des développements plus théoriques.

Si la pensée et les théorisations de ce consultant expert sont largement plus étayées et approfondies que dans la littérature managériale ou les boîtes à outils habituelles (et parfois de travaux académiques qui mobilisent cette notion dans le sens le plus commun), il n'en demeure pas moins que l'orientation générale de cet auteur important est inscrite dans une visée utilitariste dont l'entreprise est la principale bénéficiaire. Si *« on ne peut forcer personne à agir avec compétence »*, l'auteur délivre de nombreuses préconisations destinées au manager pour cultiver son équipe comme on exploite une terre : *« le jardinier ne tire pas sur ses plantes pour les faire pousser (…) La stratégie du jardinier consiste à entretenir un environnement favorable (…) pour maximiser les chances que les plantes croissent »* (Ibid. : 80).

Au final, il s'agit de tirer le meilleur parti de la ressource (humaine) et chacun sait que la ressource doit être ménagée pour être bien exploitée. Le rapport d'évaluation de la personne compétente est sans ambiguïté : c'est au management et à l'entreprise que revient la fonction de l'évaluation et l'appréciation de la pertinence d'une pratique professionnelle. Reconnaissons à l'auteur l'existence de quelques lignes sur l'idée d'un regard croisé entre manager et salarié évalué. Mais cette idée est finalement écartée en raison d'une mise en œuvre difficile : *« l'attribution d'une « valeur » relève alors d'un consensus et non du point de vue d'un seul acteur. Ce second type d'évaluation se détache de l'idée de mesure ; il est plus complexe à mettre en œuvre et les solutions « sur étagère » n'existent pas »* (Ibid. : 110).

Après avoir signalé quelques-uns des usages sociaux de la notion de compétence, le prochain chapitre introduit les approches scientifiques qui se sont attachées à construire la/les compétences comme objet scientifique. Elles sont multiples et représentent des disciplines qui ont font d'ailleurs un usage pas moins « social » et situé que dans les champs socioéconomique et politique.

La notion est travaillée en particulier en management et gestion des ressources humaines, sociologie, psychologie du travail, sciences de l'éducation, sciences cognitives.

CHAPITRE 2 – CONSTRUCTIONS THEORIQUES DE LA / DES COMPETENCE(S)

1. PRECISIONS SEMANTIQUES ET LEXICALES

Revenons brièvement à l'étymologie. Le mot apparaît à la fin du 15ème siècle, du substantif latin *competentia*, (« juste rapport » ou proportion) et du verbe *competere* (se rencontrer au même point). Il est attesté dans le langage juridique pour désigner l'instance reconnue légitime pour exercer un droit de jugement (compétence du tribunal, attribution d'une institution étatique, territoriale, etc.). À la fin du 17ème siècle, par extension la compétence s'applique à une personne avec le sens de « capacité de quelqu'un en telle ou telle matière » ; *competens* exprimant le pouvoir d'agir. À partir de la racine commune *competere* (« lutte, rivalité » au 16ème siècle) le champ sémantique se déploie vers les termes de compétiteur, compétition, compétitivité. L'étymologie du mot indique qu'il est à la fois chargé d'une idée de pertinence (juste rapport) d'où vient la légitimité de celui qui détient une compétence et d'une charge actionnelle (capacité d'agir) associée à une certaine puissance (lutte, compétiteur).

Le champ sémantique contemporain autour de la notion de compétence est à la fois vaste et instable, chaque champ développant des acceptions liées à des problématiques et à des enjeux différents. La revue de littérature effectuée par Jean-Claude Coulet (2016)[340] montre le foisonnement des approches dont nous ne présenterons que les principales. Pour la clarté du propos, quelques éléments de vocabulaire doivent être clarifiés.

La première clarification concerne l'usage du mot au singulier et au pluriel, les deux formes étant souvent utilisées sans que les auteurs n'en précisent les nuances. Une ou des compétence(s) manifeste(nt) une capacité ou « ressource » nécessaire pour l'action. L'élaboration de liste de compétences témoigne d'une approche analytique à visée pratique (pour organiser une formation ; décrire un métier ; évaluer un individu, etc.).

La compétence au singulier s'utilise dans le champ professionnel comme manifestation et désignation d'une expertise. Jean-Yves Trépos (1992)[341] ajoute qu'elle est « l'objet d'une mise en scène » - généralement organisée par les associations professionnelles – car elle n'est reconnue qu'à condition qu'existe un public (institutionnel, médiatique, professionnel ou de profanes) pour l'attester dans son utilité et sa validité dans la division sociale du travail.

Le Boterf (2008) distingue deux registres : dans le registre de l'être *« être compétent désigne la capacité d'agir et de réussir avec compétence dans une situation de travail »*, la compétence désigne un processus de mobilisation combinatoires de ressources ; de l'autre côté, *« avoir des*

---

[340] Coulet, JC. (2016), « Les notions de compétence et de compétences clés : l'éclairage d'un modèle théorique fondé sur l'analyse de l'activité », *Activités*, vol. 13-1. [En ligne], URL : http://journals.openedition.org/activites/2745 ; DOI : 10.4000/activites.2745 ; page consultée le 16 sept. 2018

[341] Trépos, J-Y. (1992), *Sociologie de la compétence professionnelle*, Nancy, Presses Universitaires de Nancy, coll. Espace social.

compétences c'est avoir des ressources pour agir avec compétence ». Les compétences, au pluriel, revoient à des éléments hétérogènes (savoirs, méthodes, habiletés, etc.).

Cette distinction qui vise en partie à répondre aux critiques d'une vision ontologique des compétences ne nous paraît pas atteindre son but, car, au final, en dépit des précautions qui rapportent « l'agir en compétence » à des situations contextualisées, il est bien question de départager un professionnel compétent de celui qui ne l'est pas sans rien dire de qui ou comment est évaluée la pertinence d'une action réalisée « avec compétence ». La compétence est pour cet auteur un attribut de l'individu observable par sa manifestation, elle est aussi relative au « professionnalisme attendu » selon des normes professionnelles stabilisées.

La définition de « la » compétence professionnelle est d'abord un enjeu de délimitation d'un champ d'activité, de clôture d'un marché ou d'un territoire (Abbott, 1988, Paradeise, 1988)[342] pour les promoteurs d'un métier ou d'une profession ; elle peut être variablement pour l'organisation un enjeu de différenciation compétitive, de mobilisation des salariés, de conformation à des valeurs, etc. Ces processus et pratiques de « mise en scène » intéressent les SIC de même que les processus de diffusion des compétences de communication qui interpellent la professionnalisation des communicateurs.

Nous laisserons de côté les débats (et les problèmes de traduction avec les termes anglo-saxons) qui portent sur les différentes acceptions données aux autres mots qui voisinent la notion de compétence et que cette dernière tend à englober. Dans ce lexique polysémique, nous retiendrons les quelques éléments suivants :

- Une disposition se définit comme une caractéristique individuelle : par exemple un trait de personnalité, ou des qualités qui prédisposent pour une activité (ex. avoir « l'oreille absolue » est une disposition pour devenir musicien).
- Une aptitude est une « disposition naturelle ou acquise de quelqu'un à faire quelque chose » (Littré) elle désigne un potentiel, elle a une valeur prédictive pour l'action. Ce terme a été utilisé dès les années 1930 pour le recrutement à parti de tests d'aptitude et pour la certification professionnelle (certificat d'aptitude). En psychologie, par opposition à une conception holistique de l'intelligence, la notion sert à montrer l'existence de « profils » selon une répartition des aptitudes.

---

[342] Abbott A. (1988), *The System of the Professions. An Essay of the Division of Expert Labour*, Chicago, Chicago University Press.
Paradeise C. (1988), « Les professions comme marchés du travail fermés », *Sociologie et sociétés*, vol. 20, n° 2, p. 9-22.

- Une capacité désigne d'abord une capacité à contenir, à recevoir ; dans les référentiels, les capacités traduisent le plus souvent des « savoir-faire » dans un domaine d'application ; elles se traduisent par la formulation typique « être capable de … ». Aptitude et capacité apparaissent fréquemment comme des synonymes.
- Une habileté renvoie à une capacité spécialisée, une aptitude acquise pour réaliser un acte (une tâche, un travail). Elle suppose « un tour de main » (Faverge, Ombredane, 1955)[343], « un savoir-faire imperceptible » et incorporé (Stroobants, 1993)[344]. Le mot inclut une connotation de finesse, dextérité, ingéniosité acquise par l'expérience professionnelle ou issue d'un talent inné.

Le lexique de la compétence fait aussi une place aux « savoirs » parfois qualifiés de généraux ou spécialisés ou distingués entre « savoir d'action » et « savoir théorique ». Pour Perrenoud (1999)[345], il n'y a pas lieu de débattre en termes d'opposition, car la compétence renvoie à des situations dans lesquelles il faut prendre des décisions et résoudre des problèmes (dans la sphère professionnelle, dans la vie quotidienne, mais aussi dans les apprentissages scolaires). La compétence inclut nécessairement une composante cognitive (explicite ou non explicite). La question posée est celle de la mobilisation des connaissances dans une situation de vie ou de travail. Les approches par compétences dans le domaine éducatif ont suscité des débats sur l'importance de maintenir des savoirs disciplinaires hors des contextes d'action lors de leur introduction et ont conduit les chercheurs en sciences de l'éducation à produire des théorisations cognitives de la compétence comme nous le verrons dans les paragraphes suivants.

Cette brève évocation du champ sémantique autour de la notion de compétence comporte d'évidentes limites. Mais peut-il en être autrement ? Le vocabulaire est incessamment réinterprété selon les lexiques d'usages et scientifiques. Notre propos est de faire apparaître ici différentes facettes de la contribution de la compétence en regard des dynamiques et enjeux de la professionnalisation pour les relier ensuite à la communication comme champ professionnel et comme compétence généralisée.

Au-delà des distinctions sémantiques, nous proposons de problématiser la dimension sociale de la compétence, à l'instar d'Anne Jorro et Richard Wittorski (2013) pour qui *« la compétence désigne [alors] le processus d'attribution socioprofessionnelle qui vaut désignation qualitative*

---

[343] Faverge et Ombredane, *L'analyse du travail*, Paris, PUF, 1955.
[344] Stroobants, M. (1993), *Savoir-faire et compétence au travail*, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles.
[345] Perrenoud, P. (1999), « Construire des compétences, est-ce tourner le dos aux savoirs ? », *Pédagogie collégiale*, Vol.12, n°3, p. 14-17.

d'une activité, autrement dit ce processus d'évaluation de l'activité concerne également la valorisation et la légitimation de l'acteur » (2013 : 13). De ce fait, l'attribution de compétences (au pluriel) est une construction sociale et elle ne diffère pas dans sa nature de la compétence (au singulier). Nous utiliserons donc ce terme au singulier ou au pluriel en considérant que tant du point de vue théorique qu'au point de vue des usages sociaux, il n'y a pas de différence substantive, mais des usages différenciés. La désignation de la/des compétence(s) est fondamentalement un processus évaluatif engagé par des acteurs poursuivant des objectifs distincts.

2. LA GESTION DES COMPETENCES EN GRH ET MANAGEMENT

Les Sciences de Gestion (SG) sont d'abord des sciences de l'ingénierie orientées vers la production de connaissances et de modèles qui soutiennent la prise de décision face à des problèmes concrets rencontrés par les entreprises et les organisations.

> *« On peut aujourd'hui s'accorder pour reconnaître aux SG un intérêt particulier, voire unificateur, pour les problématiques posées par la conception, le gouvernement et le pilotage des organisations ayant des objectifs socio-économiques afin d'améliorer la performance de ces organisations ou, au moins, les rendre pérennes. »* (Verstraete, 2007, en ligne)[346].

Conséquemment, elles abordent les problématiques de compétences au prisme de leur contribution au fonctionnement optimal de l'organisation, considérée par cette discipline fille de l'économie comme une structure de moyens organisés en fonction de ses buts. Schématiquement dans les premières théories classiques des organisations, le personnel est considéré comme un des moyens nécessaires à la production, équivalent aux moyens matériels, techniques et financiers. Les premières conceptions de gestion des compétences ne sont guère en rupture avec les méthodes et outils de la gestion du personnel. Il n'est pas dans notre propos de retracer la genèse des théorisations et modélisations en gestion, mais il est utile de repérer quelques éléments qui peuvent éclairer les dynamiques de professionnalisation qui concernent les managers.

Nous avons utilisé ce terme de manager dans notre développement comme s'il recouvrait une réalité sociale connue et identifiée. Les managers, comme les cadres avant eux, avant d'être des groupes sociaux ou professionnels sont des ensembles qui traduisent une division sociale du travail et une catégorisation sur des échelles de classements qui sont aussi des échelles de

[346] Verstraete, T. (2007). À la recherche des sciences de gestion. *Revue française de gestion*, vol. 9, p. 178-179.

valeurs. C'est pourquoi il convient de revenir sur cette catégorie auxquelles les sciences de gestion doivent un pan entier de leur développement.

Luc Boltanski (1992)[347] a minutieusement examiné les différents facteurs qui ont permis la formation progressive (entre la fin du 19ème siècle et la Seconde Guerre mondiale) d'un groupe social d'ingénieurs et cadres, issus du développement des classes moyennes. Ils sont diplômés des écoles créées pour répondre aux besoins de l'industrie et des administrations publiques et employés dans les entreprises à des postes d'encadrement où ils aspirent à se différencier des classes populaires. Pour Boltanski, *« c'est le pouvoir de Vichy qui créera les conditions favorables à l'objectivation de ce groupe nouveau, ne serait-ce qu'en conférant à la catégorie des cadres une existence légale »* (1992 : 128). La littérature hagiographique publiée sous le régime de Vichy loue la loyauté de ces cadres qui, comme des militaires pour la Nation, participent à rétablir et maintenir l'ordre et l'autorité au sein de l'entreprise après les désordres du Front Populaire. Doté d'une expertise technique dont atteste son diplôme, le cadre est pourvu des plus hautes qualités morales (« bon père de famille, catholique »). Dans les années 1960, les connotations militaires et morales ont cédé la place à la figure d'un « jeune cadre » incarnant la modernité, l'intelligence, la réussite sociale. « L'ouverture » et « le sens des relations humaines » sont déjà des marqueurs de la « compétence » de la nouvelle génération de cadres (ibid. : 153).

Le « management » tourné vers les « relations humaines » dans les entreprises et les « relations publiques » orientées vers la gestion de l'opinion sont indissociablement liés à la fascination des dirigeants pour les méthodes américaines, découvertes à l'occasion des missions depuis et vers les États-Unis lors du plan Marshall entre 1947 et 1951. Les anciennes méthodes du patronat français inspirées de l'organisation militaire, raidies en réaction aux fréquents conflits sociaux, sont dépassées, critiquées. La réforme et la « modernisation » des systèmes de gouvernement des entreprises sont soutenues par la classe politique moderniste et réformiste de gauche de la IVème République qui souhaite arracher la France à son traditionalisme conservateur. Le contexte socioéconomique des Trente Glorieuses sera ensuite favorable à l'essor numérique et à l'affirmation sociale du groupe des cadres.

Dans ce mouvement le système français des grandes écoles (privées et publiques) joue un rôle de traduction et de diffusion des principes de management américains. Ils sont appuyés sur le développement d'un corpus scientifique qui s'autonomise, l'*ethos* du cadre se détache des attributs du commandement, de contrôle et de gestion des rapports conflictuels et politiques de classes et se consolide autour de nouvelles valeurs d'écoute, d'animation et de motivation. La

[347] Boltanski, L. (1992), *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Éditions de minuit.

sémantique change et les subordonnées se muent en « équipe » ; les tâches se réorganisent en « projet ». Pour certains chercheurs en SG, il y aurait même une coupure épistémologique entre gestion et management :

> *« La gestion et le management relèvent d'un ordre différent (…) la gestion concerne essentiellement le calcul, tandis que le management réfère à une heuristique, d'où une coupure épistémologique entre l'univers de la gestion, fait d'utilisation de règles éprouvées, et celui du management, où les règles du jeu se construisent et se modifient pour atteindre le but fixé. (…) En Pratique, cette distinction confronte l'univers des techniques à celui de l''art' »* (en référence à Lebraty, 1992 ; Vertsraete, 2007 : en ligne)[348]

Le manager se différencie donc du gestionnaire technique ou de l'encadrant fonctionnel parce qu'il exerce un travail de régulation qui suppose qu'il intervienne activement dans création de normes pour réguler et agir sur le travail d'autrui en modifient l'environnement de travail et les interactions qui s'y déroulent. L'importation des méthodes américaines dans les années 50 n'a pas porté sur les techniques de production, jugées d'une efficacité équivalente en France et aux États-Unis, mais sur *« la 'nouvelle conception des facteurs humains dans l'industrie' (…). Les missions visent d'abord (…) à transformer en profondeur 'l'esprit', la manière d'être et de penser des agents économies »* (Boltanski, 182 : 159).

Henry Mintzberg a été l'un des tout premiers chercheurs à travailler sur « la nature du travail du manager » pour son doctorat achevé en 1968. Dans son ouvrage *Le management, voyage au cœur des organisations* (1990/2000)[349], il revient sur les constats qui l'ont conduit à déconstruire les représentations issues des premiers travaux français d'Henri Fayol (1916)[350] qui préfiguraient le rôle des cadres en isolant le rôle spécifique de la direction administrative. Laquelle doit remplir cinq fonctions majeures : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. Mintzberg conteste l'illusion et de la rationalité de décision et la célébration de la technique et de l'informatique que les travaux d'Herbert Simon (1977)[351], récipiendaire du prix Nobel d'économie ont contribué à installer.

Il développe une théorie du management fondée sur des observations *in situ* de managers dans différents secteurs et fonctions, placés plus ou moins haut dans la hiérarchie et repère ce qu'il appelle une « forme » ou « Gestalt » (Mintzberg, 2000 : 41) commune que nous pouvons rapprocher de la « figure », dégagée dans nos recherches sur les communicateurs (cf. section 2).

---

[348] Lebraty J., (1992) « Management et gestion : quel apprentissage ? », *Économies & Sociétés*, série « Sciences de Gestion », n° 18, p. 131-159.
[349] Mintzberg, H. (1990, 3ème éd. 2000), *Le management – Voyage au centre des organisations*, Paris Éditions d'Organisation,
[350]Fayol, H. (1916/1931), *Administration Industrielle et Générale*, Paris, Dunod.
[351] Simon, H.A. (1960), *The new science of Management Decision*, NY, Harpe&Brothers. En ligne : https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=uc1.b3376401;view=1up;seq=19 ; page consultée le 12 sept. 18.

Il fait apparaître le caractère imprévisible du travail d'organisation et l'importance de l'intuition, et de la prise d'informations et des savoirs tacites construits dans les interactions informelles. Le manager fonde en grande partie son jugement, sur ses intuitions dans un processus jugé bien plus « réel » que celui des décisions prises selon une rationalité substantive ou procédurale. Ce « jugement » n'est nullement assimilable à la capacité individuelle d'un hypothétique sujet libre de ses opinions ou de ces choix. Il est pour Mintzberg un « jugement professionnel » (Ibid. 269) qui ne peut se former qu'à l'intérieur d'une expérience nourrie par : l'apprentissage et la formation initiale ; la confrontation à de multiples situations professionnelles ; la maîtrise des règles d'une organisation particulière où se situe l'action présente ; un système de normes et de standards professionnels.

Sur cette base, relativement hétérodoxe en management, Mintzberg a construit une œuvre abondante en sociologie, théorie et stratégie des organisations, irriguée par les travaux de la psychologie et des sciences cognitives, et largement enseignée dans les écoles de commerce et de management … aux côtés des théories rationalistes dominantes plus conformes à l'idée d'une science du management.

Le terme de cadre renvoie à des négociations portant sur un statut, traduit dans les conventions de branche ou d'entreprise par des avantages et modalités spécifiques (calcul forfaitaire du temps de travail, grille de rémunération spécifique, calcul des congés, etc.). L'accès au statut de cadre est généralement conditionné par un diplôme supérieur de niveau 1 ou 2 et définit une position de responsabilité (hiérarchique ou fonctionnelle). Le terme de manager réfère à un ordre symbolique attaché à des rôles (gestion d'équipe, conduite du changement, chef de projet) et à des compétences (plus qu'à une qualification) ou des qualités telles que le « leadership ». La problématique des compétences communicationnelles est particulièrement centrale dans la professionnalisation de l'activité managériale.

Les compétences managériales sont des constructions socio symboliques qui diffèrent en fonction des interprétations des rôles sociaux attribués aux managers d'un pays à l'autre comme le montre une comparaison entre modèles anglo-saxons et français.

3. MODELES ANGLO-SAXONS ET FRANÇAIS : ELEMENTS DE COMPARAISON

Dans les années 1970, les recherches sur les compétences ont été initiées aux États-Unis quasiment exclusivement autour des questions de leadership et de performance des dirigeants en délaissant les autres catégories de travailleurs ; il s'agissait avec des méthodes rigoureuses issues de la psychologie d'établir des liens entre compétences-clés d'un emploi et niveau de

performance attendu dans cet emploi (Bouteiller, Gilbert, 2005)[352]. En France, comme évoquée supra, la gestion des compétences introduite dans les années 1980 par le patronat et la CEGOS a connu une orientation plus pratique d'adaptation de la main-d'œuvre aux évolutions des besoins de l'industrie. Ce ne sont pas seulement les compétences-clés des managers qui sont visées, mais celles liées à l'ensemble des activités : IBM France recense ainsi 740 « savoir-faire associés au poste de travail ». La démarche de gestion des compétences est inscrite dans une rationalité plutôt stratégique et économique aux États-Unis et au Canada ; tandis qu'en France elle est davantage liée aux évolutions sociétales et aux attentes d'individualisation ainsi qu'aux négociations collectives organisationnelles et de branches concernant le droit à la formation, la validation des acquis de l'expérience (ibid. :10). La recherche anglo-saxonne d'une optimisation stratégique des compétences à conduit à élaborer des cadres conceptuels. Celui proposé par Boyatzis (1982)[353] définit la compétence du manager comme *« une caractéristique sous-jacente d'une personne qui a une relation de cause à effet avec la performance moyenne ou supérieure dans une fonction »*. Sa conception intègre cinq dimensions :

1. La motivation (ensemble de mobiles profonds qui amène à agir d'une certaine façon)
2. Les traits de caractère (appareillage physique et psychologique relativement stable de l'individu qui se traduit par des dispositions telles que le contrôle de ses émotions, la gestion du stress…)
3. La conception que l'on a de soi-même (image de soi, mais aussi valeurs privilégiées)
4. Les connaissances (savoirs généraux ou spécifiques)
5. Les habiletés et savoir-faire (séquences de comportements fonctionnellement reliées à l'atteinte d'un objectif).

En France, la définition des compétences est plus flottante, moins étayée par un corpus scientifique intégré. Les démarches de gestion des compétences ont construit un cadrage théorique plus hétérogène à partir de deux sources principalement : celle de l'ergonomie cognitive et celle des sciences de l'éducation (Bouteiller, Gilbert, 2005).

Il résulte de ces constructions sociohistoriques et conceptuelles différenciées des modalités et des contenus assez distincts quant à la description des compétences des managers. Les référentiels nord-américains sont centrés sur les compétences dites transversales ou génériques attendues pour la gestion des affaires, en particulier les compétences personnelles,

---

[352] Bouteiller, D. & Gilbert, P. (2005). Réflexions croisées sur la gestion des compétences en France et en Amérique du Nord. Relations industrielles, 60(1), 3–28. doi:10.7202/011537ar ; en ligne https://www.erudit.org/en/journals/ri/2005-v60-n1-ri981/011537ar.pdf ; page consultée le 12/08/18.

[353] Boyatzis, R. (1982), *The competent manager : a model for effective performance*, NY, John Wiley & Sons.

interpersonnelles, relationnelles et sociales (qualifiées de *soft skills*). Tandis que les référentiels de compétences en France mettent prioritairement l'accent sur les compétences techniques et spécialisées (*hard skills*) nécessaires dans un champ d'activité professionnel précis. Si le « savoir-être » a été introduit assez récemment parmi les descripteurs du travail des cadres et des managers, ses composantes et son appréhension sont restées, en France, floues et peu visibles. Elles sont, en quelque sorte, masquées par une « logique de l'honneur » (d'Iribarne, 1989)[354] selon laquelle la valeur se définit à partir de critères éloignés de l'objectivation de la performance. L'approche anglo-saxonne centrée sur les *soft skills* semble pourtant en passe de se répandre dans les entreprises, pour les fonctions managériales en particulier.

Les sciences de gestion ont concentré leur effort sur des démarches analytiques et sur le développement d'instruments de gestion des compétences, de méthodes procédurales tout en constatant l'essoufflement de ses instrumentations (Klarsfeld & Oiry, 2003/2017 ; Retour, Picq, Defélix, 2009)[355]. Certaines de ces remises en question ont débouché sur une reformulation des enjeux de gestion des compétences individuelles en problématique de gestion organisationnelle des connaissances (*Knowledge Management*). Ces démarches en vogue dans les années fin 1990-2000 présentaient les mêmes travers : instrumentations technologiques, codification rigide des savoirs et des savoir-faire, enrôlement dans un « dispositif disciplinaire » de rationalisation cognitive. En SIC, Jean-Luc Bouillon a fait la critique d'une gestion des connaissances susceptible d'opérer un « verrouillage symbolique » en enfermant le sens de l'action dans des normalisations largement équipées par les TIC (Bouillon, 2005)[356].

La démarche de compétences du point de vue gestionnaire est indissociable d'une logique d'évaluation et d'attribution de valeur – dans un sens économique et stratégique. Elle a pour but de repérer et valoriser les compétences rares, mais stratégiques pour l'entreprise :

> *« Reconnaître au collaborateur ses compétences passe forcément par leur évaluation. Certaines entreprises doublent leur entretien d'appréciation des performances par un autre entretien intégralement dédié à l'évaluation des compétences. Les plus avancées dans cette*

---

354 D'Iribarne, Ph. (1989), *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil.

355 Klarsfeld, A. & Oiry, E. (2003/2017), *Gérer les compétences : des instruments aux processus – cas d'entreprises et perspectives théoriques*, Paris, Vuibert.
Retour, D., Picq, Th., Defélix, Ch. (2009), *Gestion des compétences: nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Paris, Vuibert.

356 Bouillon, JL. (2005), « Autonomie professionnelle et rationalisations cognitives : les paradoxes dissimulés des organisations post-disciplinaires », *Études de communication*, n°28, p. 91-105. En ligne : http://journals.openedition.org/edc/286 ; DOI : 10.4000/edc.286 ; page consultée le 12/09/18.

démarche rémunèrent même les compétences rares ou critiques, afin de fidéliser ceux qui les portent » (Merck & Jennane, 2005 : 53)[357]

Par ailleurs, le manager des années 2000 français est un manager qui *« sait materner ses collaborateurs et se propose d'être (…) leur coach »* (Besseyre des Horts & Norroy, 2005 : 63)[358] ; il est aussi enjoint d'assumer une représentation du pouvoir par une activité d'autojustification (d'où la « réunionite » et les horaires tardifs). Ces aspects du travail managérial exigent une maîtrise des codes sociaux et culturels et des compétences communicationnelles *« intangibles et difficilement évaluables »* (ibid. : 64-65).

Ainsi, de la gestion ou reconnaissance des compétences à celle des connaissances, les modèles des SG assignent aux managers une fonction d'enrôlement subjectif, de redéfinition des identités professionnelles, de gestion normative des registres cognitifs et comportementaux. Pour intégrer et développer des compétences attitudinales et comportementales de « savoir-être », les SG puisent désormais leur renouvellement dans des recherches en sciences humaines et sociales où priment les approches compréhensives, interactionnistes et constructivistes (Martin, 2017)[359].

Les orientations psychologisantes du management ont été déconstruites en SIC : voir notamment les travaux de Geneviève Guilhaume (2013)[360]) concernant les techniques de coaching, ou la critique par Stéphane Olivesi (1999)[361] des usages de l'analyse transactionnelle et de la PNL (programmation neurolinguistique) comme psychologisation des rapports sociaux. Plus largement, l'orientation des sciences de gestion, qu'elle repose sur des modèles de rationalité procédurale ou qu'elles s'inspirent de théories psychologiques des relations humaines est, par construction, mise au service de l'efficience organisationnelle. L'axiologie dans laquelle les SG sont inscrites subordonne le développement humain au développement de l'entreprise et évalue l'agir individuel en regard de la performance organisationnelle.

D'autres champs scientifiques ont abordé la question des compétences dans une perspective inverse. La démarche compétences en entreprise a suscité des questionnements et des

---

[357] Merck B. & Jennane, A. (2005), « Reconnaître les compétences », chap. 3, p. 47-58, in, Peretti JM. (dir.) (2005), *Tous reconnus*, Paris, Éditions d'organisations.
[358] Besseyre des Horts C.H. & Norroy, G. (2005), « Reconnaître les qualités managériales », chap. 4, p. 59-72, in, Peretti JM. (dir.) (2005), *Tous reconnus,* Paris, Éditions d'organisations.
[359] Martin. Ph., (2017), « Pour une approche compréhensive du concept de compétence : positionnement épistémologique et illustrations », chap. 12, p. 261-281, in Klarsfeld, A. & Oiry, E. (2003/2017), *Gérer les compétences : des instruments aux processus – cas d'entreprises et perspectives théoriques*, Paris, Vuibert.
[360] Guilhaume, G. (2013), « Le coaching et l'entretien annuel : une visibilité en 'noir et blanc' de l'individu », *Communication & Organisation*, n° 44, p. 99-110.
[361] Olivesi, S. (1999). Savoirs ignorants savoirs ignorés. Une critique des usages divers et variés de l'analyse transactionnelle et de la PNL. *Réseaux*, 98, (7), p. 219-252. https://www.cairn.info/revue-reseaux1-1999-7-page-219.htm.

recherches concernant la formation pour adulte. La didactique professionnelle adopte une axiologie développementaliste, centrée sur le développement humain, à partir des travaux de la psychologie cognitive.

4. LA NOTION DE COMPETENCE EN DIDACTIQUE PROFESSIONNELLE

Dans le champ de la formation, l'acquisition de compétences renvoie à l'apprentissage. Les théorisations s'ancrent ici dans une approche cognitive. Elles s'inspirent des sciences de l'éducation et de la formation pour adultes et des approches développementalistes (Tardif, 2006) qui ont mis en évidence la dimension hautement interactionnelle et sociale des apprentissages dans la lignée des travaux de Piaget.

La définition de Maurice de Montmollin (1984)[362] est souvent reprise : les compétences sont des *« ensembles stabilisés de savoirs et de savoir-faire, de conduites-types, de procédures-standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau »*. Dans la même veine, pour Leplat (1991) la compétence correspond au *« système de connaissances qui permettra d'engendrer l'activité répondant aux exigences des tâches d'une certaine classe. »* ; elle est alors finalisée (dirigée vers la résolution de certains types de problèmes), elle peut être apprise.

La réflexion sur les compétences dans le domaine de la formation professionnelle est née dans les années 1990. Les chercheurs et praticiens de la formation professionnelle continue développent des propositions d'ingénierie pédagogique destinées à des publics adultes en réponse à des besoins ciblés. Ils se démarquent des approches scolaires décontextualisées pour rapprocher les apprentissages des situations de travail auxquelles les apprenants sont confrontés. En intégrant la pratique, la dimension cognitive n'est pas évacuée pour autant, car il y a dans toute tâche une dimension conceptuelle : la représentation de « ce qu'il y a à faire » engage un travail de sélection, d'organisation et de hiérarchisation des informations.

Gérard Vergnaud (2001)[363] partant de la didactique des mathématiques définit une compétence comme *« la forme opératoire de la connaissance ; celle qui permet de faire et de réussir »*, elle se distingue de la *« forme prédicative de la connaissance, celle qui prend la forme de textes, d'énoncés, de traités et de manuels »*. Promoteur de la « démarche compétence » (il a participé au rapport remis au CNPF en 1998) qui constitue pour lui un enjeu de société, il a conceptualisé les rapports

[362] De Montmollin, M. (1984), *L'intelligence de la tâche, éléments d'ergonomie cognitive*, Berne, Peter Lang.
[363] Vergnaud, G. (2001), « Forme opératoire et forme prédicative de la connaissance », Actes du colloque GDM, Montréal. p. 1-22. En ligne : http://www.recherches.philippeclauzard.com/vergnaud_forme_connaissance.pdf ; page consultée le 14/08/18.

d'évaluation indissociables de la compétence en proposant des définitions successives afin de rendre opératoire cette approche :

> *« Définition 1 : À est plus compétent que B s'il sait faire quelque chose que B ne sait pas faire. Ou encore A est plus compétent au temps t' qu'au temps t parce qu'il sait faire quelque chose qu'il ne savait pas faire.*
>
> *Définition 2 : A est plus compétent que B, s'il s'y prend d'une meilleure manière. Le comparatif "meilleure" suppose des critères supplémentaires : rapidité, fiabilité, économie, élégance, compatibilité avec la manière de procéder des autres, etc.*
>
> *Définition 3 : À est plus compétent s'il dispose d'un répertoire de ressources alternatives qui lui permet d'utiliser tantôt une procédure, tantôt une autre, et de s'adapter ainsi plus aisément aux différents cas de figure qui peuvent se présenter.*
>
> *Définition 4 : À est plus compétent s'il sait "se débrouiller" devant une situation nouvelle d'une catégorie jamais rencontrée auparavant. »* (Vergnaud, 2001 : en ligne)

Ces définitions introduisent l'idée que la compétence ne peut être reconnue que dans un processus progressif de comparaisons, de jugements, qui portent sur l'activité et pas seulement sur le résultat de celle-ci.

Si cet aspect constitue une avancée dans la prise en compte de la richesse du travail, un autre aspect nous apparaît problématique. L'introduction dans la définition de la compétence d'une comparaison systématique entre individus est non seulement susceptible de mettre en concurrence (plutôt qu'en coopération) les travailleurs ou apprenants, mais elle évacue aussi la question des biais de jugement (préférences, affinités, normes intériorisées de celui qui pose le jugement) et des rapports de pouvoir ou asymétries qui interviennent dans les évaluations.

En construisant le couple « schème-situation », le didacticien articule une « totalité dynamique fonctionnelle » (ou dans un langage métaphorique, « un geste de la pensée ») et « des classes » de situations qui réfèrent non à au flot continu de l'activité, mais à des « segments » qui seraient identifiables, reconnaissables. Une même situation-problème peut être généralement être résolue à l'aide de différents schèmes, et la compréhension de l'énoncé (ou la perception d'une situation reformulée pour s'y adapter ou pour résoudre un problème) peut orienter l'action dans des directions différentes.

Il y a donc dans cette perspective toujours un contenu et un processus cognitif. Pour autant, les prises d'indices et d'informations qui permettent d'identifier et caractériser une « classe de situation » ou encore les inférences qui sont mises en place pour agir de telle façon et dans tel ordre ne sont pas, tant s'en faut, facilement explicitées ou explicitables. Ce constat peut être fait pour des personnes peu qualifiées ou des experts de haut niveau.

Conséquemment il apparaît encore plus difficile de décrire dans ce cadre cognitif des compétences collectives. Elles ne sont pas seulement la somme de compétences individuelles, mais résultent d'ajustements et de combinatoires qui échappent en grande partie aux explications et interactions verbales. Les dimensions des communications non verbales et le rôle des affects à la fois dans les processus cognitifs (Damasio, 2010)[364] et dans l'agir communicationnel collectif (Martin-Juchat, 2008) ne sont pas pris en compte.

Cette approche en didactique et formation a été opérationnalisée pour établir des référentiels de compétences en rapport avec les tâches et les activités scolaires et/ou associées à un emploi ou un métier. Elle a les travers de ses qualités. En procédant de manière analytique (du côté des schèmes) et empirique (par la confrontation de l'apprenant à des situations-problèmes) la démarche de la didactique professionnelle fait l'hypothèse qu'il y a une « meilleure manière » de faire (en raison des invariants dans l'organisation de l'activité) et d'une « classe » de situations qui permet de transférer une compétence aux différentes situations concrètes. Elle découpe le réel, en présupposant son existence (par ce qui résiste, fait problème) pour que l'individu « trouve » la bonne solution (le schème adapté).

Si ces modélisations sont, en partie, bien adaptées aux besoins de formation d'adultes qui doivent acquérir des compétences techniques et procédurales, qu'en est-il dans les métiers de services où priment la relation et le ressenti à l'égard non seulement du service lui-même, mais aussi du prestataire et de la qualité d'interaction perçue. Répondre rapidement à une demande peut satisfaire un usager pressé et offenser une personne qui souhaite de l'attention et un moment d'échange. Le rôle de l'interprétation des situations constitue donc un « moment critique » qui ne relève pas seulement d'une conceptualisation, mais d'une « intention ou choix de valeur » (Rey, 2014)[365]. Celui qui travaille réalise ce qu'il a à faire différemment selon qu'il accorde de la valeur (qu'il se préoccupe) de faire plaisir, de réduire les risques d'erreur, de gagner du temps (pour lui ou pour autrui), etc.

Par ailleurs, le travail ne se réduit jamais à des tâches prescrites, mais se déroule dans ce que de nombreux chercheurs ont désigné comme l'« activité ». En particulier, les SIC ont montré depuis longtemps que l'activité communicationnelle (et les compétences qui s'y rapportent) ne peut pas être appréhendée à partir de « séquences » isolées comme pourrait l'être un problème technique ou mathématique. Une interaction peut être délimitée dans un cadre spatio-temporel (c'est le cas de l'entretien professionnel) cependant – c'est une des limites de l'analyse conversationnelle

---

[364] Damasio, A. (2010), *L'erreur de Descartes : la raison des émotions »*, Paris, Odile Jacob, Poche.
[365] Rey, B. (2014), *La notion de compétences en éducation et formation. Enjeux et problèmes*, Louvain-la-Neuve, De Boeck.

– les significations échangées et co-construites, les interprétations des termes de l'échange ne sont pas réductibles au produit et au cadre de l'interaction. D'où l'intérêt pour une perspective en SIC de considérer l'agir au travail (notamment l'agir communicationnel) non pas comme un enchaînement d'actions, mais comme une activité qui engage la subjectivé du travailleur.

La théorie de l'activité permet de rendre compte de la complexité et de la profondeur du travail et en particulier de l'investissement significatif et expressif dont il est l'objet, individuellement et collectivement. Au sein de l'activité se déploient des réinterprétations du travail, des renormalisations à partir de choix de valeurs qui donnent sens au travail et à l'action collective. Ces enjeux nous paraissent particulièrement importants pour aborder la professionnalisation et la désignation de compétence dans une perspective en SIC intégrant une orientation pragmatique.

5. APPROCHES EN PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL : COMPETENCES ET THEORIES DE L'ACTIVITE

Parmi les théories de l'activité qui se sont développées dans différentes directions depuis les années 1970 (pour une synthèse récente voir, l'ouvrage co-dirigé par Marie-Anne Dujarier (2016)[366]), nous nous sommes intéressée à une approche qui aborde centralement les phénomènes de normalisations qui s'opèrent dans et par l'activité au travail.

Philosophe, Yves Schwartz a déployé sa réflexion dans une thèse d'État parue en 1988[367] dans un ouvrage qui fait encore référence *Expérience et connaissance du travail.* Il y construit un appareil conceptuel et une approche originale de l'activité de travail : *l'Ergologie*, qui se veut une étude de l'activité humaine et une analyse pluridisciplinaire des situations de travail. L'Université d'Aix-en-Provence a créé – au sein du département de philosophie - un institut et un master d'ergologie (unique en France). Avec Louis Durrive, Yves Schwartz (2003, 2009)[368] interroge l'activité qualifiée d' « invitée énigme » en raison de sa part d'ombre, invisible, échappant à toute tentative de modélisation, de mesure et de prescription ou même de savoir au sens académique. Citons quelques extraits du *Manifeste* d'ergo-engagement qui reprend les grands questionnements de cette approche :

---

[366] Dujarier, M.A., Gaudart, C., Gillet, A., Lénel, P. (co-dir.) (2016), *L'activité en théories. Regards croisés sur le travail*, Toulouse, Octares Éditions.
[367] Schwartz, Y. (1988), *Expérience et connaissance du travail*, Paris : Messidor, Éditions sociales
[368] Schwartz, Y. et Durrive, L. (Dir.) (2003), *Travail et ergologie. I, Entretiens sur l'activité humaine*, Toulouse : Octarès éd.
Schwartz, Y. et Durrive, L. (Dir.) (2009), *Entretiens sur l'activité humaine. II, L'activité en dialogues* ; Suivi de *Manifeste pour un ergo-engagement*, Toulouse : Octarès éd.

« L'activité « de travail », parmi toutes les autres activités humaines avec lesquelles elle communique (…) exprime peut-être mieux que toute autre forme de l'agir humain cette obligation inéluctable à des savoirs et à des choix, qui renvoient la personne à elle-même et qui, une fois qu'ils sont faits, « font histoire ». Ils font histoire parce qu'ils créent une situation nouvelle qu'aucune rationalité antécédente n'aurait pu prédéterminer.

(…) toute configuration d'activité humaine, et notoirement de travail, est toujours, certes un déroulé de protocole normé, mais aussi une rencontre. Ou plutôt, dans l'inapparent (surtout pour les regards pressés), une rencontre de rencontres, une combinatoire toujours partiellement renouvelée, une interface toujours partiellement resingularisée entre des milieux techniques, des objets techniques, et des humains à l'ouvrage. (…)

Le collectif n'est jamais donné dans sa composition. Il est indéfiniment variable dans le temps, dans l'espace, infiniment plus labile que les interactions prévues par les protocoles, par les organigrammes. La façon dont se cimentent plus ou moins ces groupements pertinents de l'agir collectif, les vecteurs de communication (parfois davantage verbaux, ou plutôt gestuels) par où se cristallisent ces normes endogènes sont toujours à découvrir, comme le sont les renormalisations elles-mêmes.

(…) L'activité, (…) est obligation faite de « penser ». La double contrainte à renormaliser – pour gérer les trous de normes et pour vivre en santé -, impose une captation continue d'informations, à capitaliser en savoirs « investis », qui passent assez mystérieusement par toutes les puissances du corps et de l'esprit ». (Schwartz, 2009 : en ligne) [369]

Si l'activité s'inscrit toujours dans le sillage de normes antérieurement construites ou négociées, elle est aussi toujours prise dans un enchevêtrement d'arbitrages, de réinterprétations des normes et de choix en fonction de valeurs parfois quantifiables (comme les gains espérés) et souvent « sans dimensions », car non commensurables entre elles. Schwartz nomme les *« dramatiques de soi »* cet engagement qui s'enracine et se manifeste corporellement dans des délibérations et arbitrages que chacun fait de l'« *usage de soi par soi »* et qui constitue un contrepoint parfois fragile à l' *« usage de soi par les autres »*.

L'approche ergologique se positionne non comme un cadre théorique unifié, mais comme une démarche dont la visée axiologique est de *« sauver l'unité de l'être humain »* en prenant ensemble deux problématiques majeures : *« l'axe de l'impossible' - l'activité humaine ne peut pas être anticipée, standardisée de manière satisfaisante ; l'axe de l''invivable' – une vie en santé ne peut coexister avec la prédétermination complète des normes de son activité »* (Schwartz, 2007 : en ligne)[370].

[369] Le Manifeste paru dans l'ouvrage précité (2009) est accessible en ligne http://histoires-de-travail.fr/content/le-manifeste-pour-un-ergo-engagement-yves-schwartz ; page consultée le 22/02/17

[370] Schwartz, Y. (2007), « Un bref aperçu de l'histoire culturelle du concept d'activité », *Activités* ; http://activites.revues.org/1728, 4-2 | octobre 2007, page consultée le 23/02/2017.

Dans le prolongement de cette proposition qui articule en intervention au sein des milieux de travail théorie et pratique, Yves Clot va développer une vision de *L'agir au travail* (2009, 2011)[371] et une *« clinique de l'activité »* qui s'inscrit plus spécifiquement dans la perspective de psychologie du travail, de la santé et de la prévention des risques psychosociaux.

Ces ouvertures au plus proche du travail et des activités ont inspiré, dans les années 1985-2000, le collectif Langage et travail (Borzeix, Fraenkel, 2001)[372] et une partie des recherches en SIC qui entrent par les conversations de travail, les interactions, les dits et les non-dits, les écrits qui donnent à observer des étapes successives de la renormalisation constante qui s'opère dans les organisations.

Le croisement entre activité de travail et compétence(s) – qui est un terme peu présent dans l'approche ergologique – est opéré par Louis Durrive dans son mémoire d'HDR publié en 2016[373] sous le titre *Compétence et activité de travail.* Ce sont les enjeux formatifs propres à son ancrage disciplinaire en Sciences de l'Éducation, mais aussi sa pratique comme directeur de centre de formation labellisé « École de la deuxième chance » qui le conduisent à questionner la compétence *« comme un art de gérer ses débats de normes »* (Durrive, 2013)[374]

Prenant acte des différents usages sociaux de la notion de compétence, il identifie dans les milieux de travail cinq usages qui traduisent des interprétations et des intérêts différenciés du point de vue des objectifs poursuivis, catégorisés par des verbes d'action :

- Organiser : la compétence se substitue à la qualification, mais son usage poursuit un but de gestion et d'anticipation du travail selon des situations professionnelles-types et elle donne lieu à un effort de catégorisation et d'explicitation modélisée sous la forme de référentiels de compétences et/ou de métiers. Dans cet usage de la compétence met l'accent est mis sur les savoirs d'expérience et sur la capacité d'agir en situation.
- Encadrer : cela concerne les managers de proximité – pris en étau entre les instructions de la direction et les attentes des équipes opérationnelles – qui en fonction des situations doivent solliciter l'implication de tel ou tel agent au titre de sa compétence. La compétence apparaît ici comme « une initiative contrôlée » dans un contexte d'incertitude et d'aléa.

---

[371] Clot, Y. (2009), *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, PUF, coll. « Le Travail humain »
Clot, Y. (2011), *L'agir au travail*, Toulouse : Octarès éd.
[372] Borzeix, A. & Fraenkel, B., (2001) (coord.), *Langage et Travail, Communication, cognition, action*, Paris, CNRS Éditions.
[373] Durrive, L. (2016), *Compétence et activité*, Paris : L'Harmattan, coll. Logiques sociales.
[374] Durrive, L. (2013), *Compétence et activité de travail, l'art de gérer ses débats de normes*, Mémoire d'HDR en Sciences de l'Éducation, sous la dir. E. Triby, Université de Strasbourg.

- Évaluer : cette acception évaluative regarde la/les compétence(s) comme des « actes réussis et argumentés ». Une première perspective positiviste a d'abord tenté d'isoler et de modéliser dans des listes toutes les ressources et les combinatoires que devrait maîtriser un professionnel compétent dans son domaine ; une seconde perspective pragmatique met davantage l'accent sur la capacité d'appréciation d'une situation dont découleraient des actions pertinentes.
- Former : l'introduction d'une réflexion en termes de compétences traduit le passage d'un enseignement centré sur la transmission des connaissances vers une prise en compte des possibilités d'apprentissage et d'appropriation de l'apprenant.
- Recruter : ici la compétence est utilisée pour différencier les candidats non plus seulement en fonction de qualification requise pour un poste précis, mais à partir d'une potentialité d'évolution (qui est inférée de plus en plus fréquemment de qualités jugées propres à l'individu).

Au-delà de cette recension des usages de la/des compétence(s) comme catégorie d'action, Durrive s'attelle à problématiser la compétence et à opérer un basculement pour la reconstruire comme concept scientifique.

Comme vu supra, le modèle de Guy Le Boterf a mis en avant la diversité des « ressources » qui peuvent être mobilisées pour agir de façon pertinente et efficace dans des situations professionnelles-types. Il s'est affiné progressivement pour souligner les combinatoires possibles en insistant sur le processus dynamique engagé par l'individu, en fonction de sa capacité d'analyse de la situation particulière et de l'environnement. Les catégorisations de Le Boterf, on l'a vu plus haut, sont très répandues dans les milieux formatifs et dans les entreprises, car elles répondent à des attentes de mise en œuvre opératoire aisée. Cependant ses catégorisations de ressources et combinatoires procèdent d'une vision du travail réel inclus, selon Durrive, dans un ensemble fini de possibilités d'actions qui nie finalement l'hypothèse de la survenue d'une réponse inédite.

Dans la perspective ergologique, ce modèle se heurte fondamentalement à deux limites : celle de *l'impossibilité* d'anticiper toutes les possibilités ouvertes par et dans l'activité d'une part ; celle du caractère *invivable* pour l'individu de voir sa singularité de sujet réduite à une particularité situationnelle (Durrive, 2016 : 91). La singularité de la personne est ce par quoi de l'inédit peut survenir dans l'activité ; elle est le point de vue central à partir duquel des initiatives originales de renormalisation des normes antérieures peuvent s'opérer.

Cette centralité du point de vue sujet ne relève pas d'un individualisme méthodologique aveugle aux empreintes collectives, sociales, culturelles ou organisationnelles. Elle est élaborée à partir

de *« l'idée canguilhémienne que* 'tout homme veut être sujet de ses normes' *(Canguilhem, 1947 : 153) et en se rappelant que cette idée signifie qu'il veut être le centre d'un milieu qu'il participe à construire (…). Autrement dit c'est dans la mesure où il revendique cette singularité pour pouvoir vivre que l'acteur est toujours déjà singulier – et non pas seulement particulier »* (Durrive, 2016 : 94).

Dès lors, le propre du concept de compétence réside dans la tentative de « *négociation pour l'initiative »* - qui est une *« réappropriation personnelle des normes »*. Ainsi Durrive conclut : *« L'interprétation pertinente du sens des normes (qui constitue selon nous la compétence) est l'élaboration d'un point de vue sur la norme – donc d'une mise à distance critique ouvrant au débat – qui a donc lieu dans le rapport à la norme antécédente »* (ibid., : 95).

Cette reconceptualisation de la compétence nous paraît tout à fait féconde pour rendre compte de l'existence du travail parfois invisible, souvent peu reconnu, mais qui est au fondement de *l'organizing*, de la coopération, du faire et du vivre-ensemble. Il y a un enjeu pour les SIC, en particulier dans le champ des communications organisationnelles, à se saisir des dimensions info-communicationnelles des débats de normes – non pas seulement en tant que résultats implicites ou explicites des rapports de négociation ou comme instances – en soi structurant ou orientant l'agir professionnel. Mais sous l'angle de la normativité, c'est-à-dire de ce qui fait norme du point de vue d'une interprétation « délibérée » - au sens double sens de la délibération qui précède le choix d'agir (ou non) du sujet et d'une délibération collective qui a lieu, ou bien a eu lieu, quant à la validité et à l'intégration de cette norme pour et par l'organisation.

Si l'approche ergologique nous paraît particulièrement stimulante dans ses derniers développements en articulant activité et compétence, elle présente, nous semble-t-il, deux inconvénients ou limites.

Tout d'abord, elle s'inscrit dans une perspective qui accorde au sujet, à la singularité de son point de vue, une centralité définitoire et définitive. Définitoire, car le sujet n'advient que par cet élan vitaliste (au sens de Canguilhem) de l'être au monde organisant le monde selon sa propre nécessité vitale ; et définitif, car en dernière instance le sujet est celui qui, par ses choix, assumerait la responsabilité de ses actes.

Cette épistémologie du sujet est construite en opposition d'avec les perspectives structuralistes et bourdieusiennes qui, a contrario, mettent l'accent sur l'existence des normes sociales incorporées et sur les schèmes culturels qui régissent les actions individuelles selon une trame qui les prédéterminent quand bien même des *particularités* pourraient surgir ici ou là. Il nous paraît, en effet, illusoire de croire que par la délibération – qu'elle soit menée silencieusement en son for intérieur ou dans la controverse collective – le sujet serait capable de mettre en débats

des normes qui échappent à sa conscience en grande partie, car plus les normes sont implicites et non formalisées mieux elles s'imposent sans qu'un processus de valuation soit mis en place individuellement.

Les normes instituées (formelles et informelles) sont le fruit de processus sociohistoriques longs ; de même les normes professionnelles et organisationnelles préexistent chez celles et ceux qui font métier ou organisation. Ce sont ces problématiques de socialisation par les normes réinvesties singulièrement par l'individu – à la fois, agi par des normalisations propres à l'organisation et au groupe professionnel auquel il appartient et, à la fois, exerçant une normativité propre dans son activité – qui nous intéressent pour la construction des compétences au sein des dynamiques de professionnalisation. Ceci invite à considérer les apports d'une lecture plus sociologique de l'agir professionnel et de la place qu'y tiennent les compétences.

6. APPROCHES SOCIOLOGIQUES : ENTRE OPTIMISME ET CRITIQUES DU MODELE DE LA COMPETENCE

Parmi les sociologues « optimistes », Philippe Zarifian s'est personnellement engagé pour la promotion d'une approche compétences qui pourrait se comprendre comme un enrichissement du travail et un dépassement des modèles productifs post-tayloriens (cf. Chapitre 1 de cette section). Il a développé une conception de la compétence qui met en rapport les grandes évolutions des modèles de la firme et de la société industrielle vers une société de l'incertain et de l'évènement. La compétence est, pour lui, à comprendre comme une capacité de mise en relation d'événements et d'action, d'incidents et de décisions, d'individus & groupes d'individus dans une coopération « forte ». La sortie du taylorisme et des organisations du travail, inefficaces dans le contexte de la mondialisation et des nouvelles configurations, suppose un modèle de la compétence qui met l'accent sur les capacités de l'individu à agir de manière autonome et interdépendante. Cela suppose une communication fréquente, de nature intersubjective et des échanges d'informations riches pour agir face aux événements, prendre des initiatives, être inventif et créatif (Zarifian, 1996, 2009)[375].

[375] Zarifian, Ph. (1996), *Travail et communication. Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*, Paris, PUF
Zarifian, Ph. (2009), *Le travail et la compétence : entre puissance et contrôle*, Paris, PUF.

Cette réflexion sur l'autonomisation des salariés prend place dans une perspective sociologique plus large, celle de la sociologie des organisations (Crozier, Friedberg, 1977)[376] puis des entreprises (Segrestin, 1992)[377] qui postule l'existence de marges de manœuvre laissées à l'acteur et sur les régulations sociales à partir desquelles s'instituent des normes et des règles d'action communes (Reynaud, 1989)[378]. Devenues centrales dans les sociétés occidentales, les entreprises et les organisations accèdent, pour ces sociologues, à une dimension d'institution sociale. Elles sont des systèmes de valeurs traversées par des régulations culturelles au sein desquelles se forgent des identités professionnelles à partir desquelles la reconnaissance de chacun est possible (Sainsaulieu, 1995)[379]. Le développement des compétences y est pensé comme une voie d'apprentissage et d'adaptation au service d'un acteur doté d'atouts supplémentaires de négociation dans les jeux de pouvoir du système social de l'entreprise.

Un autre courant de la sociologie prend centralement pour clef d'entrée l'individu individualisé de la modernité occidentale. Les sociologues de cette mouvance tentent par différents chemins, empruntant notamment celui de la psychologie, de dépasser l'opposition durkheimienne entre deux parts de l'être, dont seule la seconde a traditionnellement intéressé la sociologie :

> *« L'un est fait de tous les états mentaux qui ne se rapportent qu'à nous-mêmes et aux événements de notre vie personnelle (…). L'autre est un système d'idées, de sentiments et d'habitudes qui expriment en nous, non pas notre personnalité, mais le groupe ou les groupes différents dont nous faisons partie »* (Durkheim, 1922/1968 :3)[380]

Martuccelli et de Singly (2012 : 113-120)[381] soulignent la diversité des approches des sociologies de l'individu : les uns comme Alain Erenberg (1991, 1998)[382] mettent en garde contre la possible totémisation de l'individu et le manque de distanciation à l'égard de *« l'injonction sociale de l'autonomie »* et cherchent à étudier *« le changement d'esprit de nos institutions »*, les autres cherchent à « sociologiser » la part intra individuelle du travail. Ils s'inspirent de la psychanalyse (Vincent de Gaulejac, 2007[383]) soulignant la pluralité des

---

[376] Crozier, M. & Friedberg, E. (1977), *L'acteur et le système - Les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil.
[377] Segrestin, D. (1992), *Sociologie de l'entreprise*, Paris, Armand Colin.
[378] Reynaud JD. (1989), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, A Colin, coll. «U».
[379] Sainsaulieu, R. (1995) *Sociologie de l'entreprise. Organisation, culture et développement*, Paris, Éditions Presses de Science Po, Dalloz.
[380] Durkheim, E. (1922/1968), *Éducation et sociologie*, Paris, PUF.
[381] Martuccelli, D. et de Singly, F. (2012), *Les sociologies de l'individu*, 2ème édition, Paris : coll.128, Armand colin.
[382] Erenberg, A. (1991), *Le culte de la performance*, Paris, Seuil.
Erenberg, A. (1998), *La fatigue d'être soi*, Paris, Seuil.
[383] De Gaulejac, V. (2007), *La Sociologie clinique. Enjeux théoriques et méthodologiques*, avec F. Hanique et P. Roche, Toulouse, Erès.

individus et la pluricité des contextes d'action (Bernard Lahire, 1998[384]). Ou bien ils recherchent dans la conscience de soi une instance capable de délibérer sur la conduite à tenir face aux arguments possiblement antagonistes entre le moi individuel et le moi traversé par le social (de Singly, 2003[385]).

Parmi ces auteurs qui adoptent un point de vue microsociologique à partir des expériences et des représentations singulières, domine la critique des pressions et des injonctions que le système libéral fait peser sur l'individu. Ils sont proches des critiques formulées en psychologie du travail (Dejours, 1998)[386] qui dénoncent les logiques managériales et les attaques faites à la subjectivité par la multiplication d'injonctions paradoxales provoquant la souffrance au travail. Pour Christophe Dejours, les systèmes d'évaluation et de description du travail (2003)[387] tels que ceux qui relèvent des approches compétences, sont héritées du paradigme erroné du « facteur humain »[388] (1995). La plupart des théories managériales reposent sur un modèle dans lequel l'humain est un facteur de variation du travail productif, c'est-à-dire d'abord un risque de défaillance qu'il s'agit de minimiser et de contrôler. Ce contrôle s'exerce par des dispositifs de prescription normative (rendre prévisibles ou au moins prédictibles les comportements et l'action) et des dispositifs d'évaluation qui visent à mesurer la conformité du travail et du résultat (la performance) à la norme.

Ce faisant, ces modèles de l'action et du travail passent à côté du travail « réel » qui réside précisément dans la part d'ingéniosité et d'interprétation que chacun met en œuvre pour réaliser ce qui est à faire, et à faire non seulement selon un jugement d'utilité, mais aussi selon un jugement de beauté propre au travail bien fait. D'où une redéfinition du travail qui rejoint les théories de l'activité :

> *« Le travail c'est l'activité coordonnée déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui, dans une tâche utilitaire, ne peut être obtenu par la stricte exécution de l'organisation prescrite »* (Dejours, 1995 : 41).

Cependant, évaluer les compétences ce n'est pas évaluer le travail, mais la personne. Or cette évaluation généralement inscrite dans une vision réductrice du travail méconnaît profondément l'activité quotidienne concrète de celui ou celle qui est évalué. Par ailleurs, évaluer la compétence, c'est évaluer la performance – non pas la qualité du travail selon des jugements de valeur propres à un métier – mais la performance humaine. D'où chez les cadres en particulier le

---

[384] Lahire, B. (1998), *L'Homme pluriel. Les ressorts de l'action*, Nathan, « Essais et Recherches ».
[385] De Singly, F. (2003), *Les uns avec les autres : quand l'individualisme crée du lien*, Paris, Armand Colin.
[386] Dejours, Ch. (1998), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil.
[387] Dejours, Ch. (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, Paris, INRA Éditions.
[388] Dejours, Ch. (1995), *Le facteur humain*, Paris, PUF, QSJ.

constat paradoxal d'une adhésion au « culte de l'excellence » qui manifeste l'aspiration à une maîtrise hors norme et à la distinction sociale et professionnelle qu'elle procure par le jeu des classements qui en découle (Perrenoud, 1987)[389] d'une part ; et d'autre part, le besoin (souvent silencieux) que leur soit reconnu le droit à l'erreur, à la vulnérabilité, au questionnement, à la fatigue (De Gaulejac, Hannique, 2015)[390].

Finalement, ces critiques rejoignent celles formulées par la sociologie du travail (Stroobants,1998)[391] à l'encontre des compétences, que Claude Dubar (1996)[392] origine dans les premiers débats qui ont opposé Georges Friedmann et Pierre Naville sur la qualification dans les années 1950-60. Le premier insistant sur la qualification comme *« ensemble des savoirs et savoir-faire des ouvriers de métier »*, le second se polarisant les dimensions relatives de la qualification comme *« rapport social complexe entre les opérations techniques et l'estimation de leur valeur sociale »*, généralement associé à une hiérarchie scolaire et de diplôme. Pour Claude Dubar, l'évolution analysée par Alain Touraine d'un déplacement de la qualification de l'homme au poste de travail puis sa reformulation en « qualification sociale » lui conférant un « statut reconnu dans un système de production » et dans une politique du personnel d'entreprise, préfigure directement la logique compétence.

Cohabitent dans la notion de compétence des années 1980-1990 les deux orientations opposées identifiées à propos de la qualification : celle liée à une habileté professionnelle (devenue comportementale et non plus manuelle) et celle attachée à un ensemble de connaissances formalisées, de corpus procéduraux correspondant à des emplois, des situations-types ou des métiers. Dans les stratégies de professionnalisation et de clôture d'un marché par des groupes professionnels qualifiés, les compétences ont participé de la rhétorique de valorisation déployée pour obtenir une reconnaissance par l'État. Pour les métiers peu prestigieux, la qualification aurait d'abord été mobilisée pour la négociation collective des grilles d'emploi et de salaire dans le cadre du « compromis fordiste » (Dubar, 1996 : 188), avant de céder finalement le pas au modèle des compétences. Ce modèle qui repose sur la reconnaissance des engagements individuels (de formation continue, de flexibilité et mobilité, etc.) a contribué à déstabiliser les

---

[389] Perrenoud, Ph. (1987), « Sociologie de l'excellence ordinaire. Diversité des normes et fabrication des hiérarchies », *Autrement*, p. 63-75. En ligne : https://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_1987/1987_01.html ; page consultée le 15/09/18.

[390] de Gaulejac & Hanique F. (2015), *Le capitalisme paradoxant*, Paris, Seuil, économie humaine.

[391] Stroobants, M. (1998), « La production flexibles des aptitudes », *Éducation permanente*, n°135, p. 11-21.

[392] Dubar, C. (1996), « La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence », *Sociologie du travail*, vol 38-2, p.179-193. En ligne https://www.persee.fr/doc/sotra_0038-0296_1996_num_38_2_2268 ; page consultée le 15/09/18.

anciens systèmes de classification collective et a valorisé une relation contractuelle affaiblissant les capacités de négociation collective, dévaluant les savoirs intellectuels et académiques tout en masquant les rapports de pouvoir (Dugué, 1994)[393].

Pour autant, pour ses détracteurs, le modèle de la compétence paraît relativement fragile dès lors qu'il n'est pas construit sur un compromis social-historique large. Les critiques formulées par la sociologie du travail nous paraissent fondées, mais rejetant le terme de compétence du côté de la rhétorique professionnelle et de la « croyance » de certains acteurs à l'égard d'une notion « à la mode » ou « en vogue » dont la pérennité était jugée incertaine, certains sociologues n'ont pas nécessairement anticipé sa portée transformatrice.

La normalisation managériale des relations d'emploi via la logique des compétences a été mise en exergue de manière critique par le sociologue David Courpasson (1996)[394]. Celui-ci montre la poussée des compétences sociales et de réseau et la survalorisation des aptitudes comportementales « transférables » en écho à deux autres normalisations : celle du « projet » qui remplace la relation de coopération dans le management des activités, celles de la relation commerciale et du marketing qui envahit et absorbe la relation de service. Ces trois normalisations composent des modèles professionnels emblématiques d'une économie déterritorialisée : le « chef de projet », le « chef de marché » et le « chef de centre de profit ». Cependant, Courpasson ne voit pas émerger le « chef d'orchestre » communicateur ni la généralisation du « manager professionnel » détaché de toute professionnalité de métier.

Il croit plutôt apercevoir dans la rébellion des cadres (Courpasson, Thoenig, 2008)[395] le signe d'une résistance à l'égard des dérives non éthiques des entreprises et des décisions absurdes ou contestables. La compétence, notion vivement critiquée dans les années 1990, semble avoir en quelque sorte gagné la partie et s'est finalement banalisée dans les pratiques, tant dans les entreprises que dans les organisations publiques.

Les critiques formulées en sociologie ont d'ailleurs été intégrées en SG dans ce qui serait un « second modèle » de gestion des ressources humaines à partir des années 2000 (Oiry, 2005)[396] : certaines dimensions organisationnelles ont été intégrées (Defélix, 1999) notamment comme conditions ou facteurs d'expression de la compétence (Dumont, 2000). La socialisation

---

[393] Dugué, E. (1994), « La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté », *Sociologie du travail*, n°4, p. 273-292.
[394] Courpasson, D. (1996), « Les normalisations managériales entre l'individu et le modèle professionnel », *Revue d'économie industrielle*, n°75, 1er trim. p. 239-256.
[395] Courpasson**,** D., Thoenig JC. (2008), *Quand les cadres de rebellent*, Paris, Vuibert.
[396] Oiry, E. (2005), « Qualification et compétence : deux sœurs jumelles ? », *Revue française de gestion*, n°158, p. 13-34. Nous renvoyons à la bibliographie de l'article de Oiry pour les auteurs cités.

professionnelle et l'apprentissage par le biais de *« processus sociaux complexes »* sont progressivement considérés dans la littérature de gestion comme déterminants alors que les conceptions « innéistes » dominaient dans le premier modèle. La compétence apparaît comme l'objet d'une négociation entre différentes parties prenantes (Lichtenberger, 2000). Les biais d'évaluation liés aux outils ou aux rapports hiérarchiques commencent à faire l'objet d'une réflexion (Parlier, 2000).

Cependant ces améliorations du modèle de la compétence n'en changent pas la visée : l'intention reste celle d'une valorisation de la ressource humaine avec comme fin l'accroissement de la contribution des femmes et des hommes à la valeur économique et comme moyen, l'évaluation individuelle de la valeur professionnelle.

7. LA FAIBLE PRISE EN COMPTE DE LA COMPETENCE COLLECTIVE

Dans les organisations et dans la plupart des travaux, la vision dominante reste celle d'une compétence attachée à la personne, composite (combinatoire) et orientée vers un objectif d'évaluation individuelle. La possibilité de formation d'une compétence collective *« lorsqu'au sein d'une équipe les informations s'échangent, les représentations s'uniformisent, les savoir-faire s'articulent, les raisonnements et les stratégies s'élaborent en commun »* (de Montmollin 1984)[397] reste « le parent pauvre » des recherches (Retour, 2011)[398].

Les travaux plus récents indiquent des évolutions pour prendre en compte la compétence collective (CC). À partir d'une revue de littérature, Didier Retour et Cathy Krohmer distinguent quatre attributs constitutifs de la CC (2011 : 51) :

- l'existence d'un « référentiel commun » de représentations issues d'une élaboration collective ;
- un « langage partagé » qui peut prendre la forme d'un dialecte de métier, d'un langage expert ou qui est propre à une organisation ;
- une « mémoire collective » qui est à la fois mémoire procédurale, mais aussi mémoire de jugement (c'est-à-dire de ce qui a été discuté et résolu ensemble) ;
- et enfin, « l'engagement subjectif » qui réfère à une prise d'initiative et de responsabilité de chacun mise au service de l'action collective.

---

[397] De Montmollin, M. (1984/1991), *L'intelligence de la tâche. Éléments d'ergonomie cognitive*, Berne, Peter Lang.
[398] Retour, D. & Krohmer, C. (2011), « La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences », *Facef Pesquisa*, numero especial. En ligne : periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/download/259/250 ; page consultée le 16/09/18.

L'analogie avec le sport d'équipe permet à ces chercheurs de souligner le facteur affectif comme condition de la compétence collective et l'importance des relations et des interactions quotidiennes informelles qui soutiennent la coopération. La perspective en gestion conduit ensuite à identifier les « leviers » individuels et organisationnels susceptibles de renforcer les performances individuelles, intra et inter-groupe, ainsi que les performances organisationnelles.

Le contraste est assez frappant entre l'omniprésence des enjeux info-communicationnels dans l'ensemble des dimensions identifiées comme constitutives d'une action collective réussie et l'absence de référence aux travaux menés dans le champ des SIC et des communications organisationnelles pour éclairer les pratiques, les phénomènes et les enjeux de communication. C'est pourquoi il nous semble utile, sinon nécessaire de croiser les travaux issus de champs disciplinaires qui s'ignorent largement.

Un numéro de la revue *Communication & management* coordonné par Christian Le Moënne et Sidonie Gallot (2015)[399] a permis de questionner les modèles managériaux en pratique. Avec Fabienne Martin-Juchat (2015 : 99-114)[400], nous avons rendu compte d'une recherche-action menée avec des étudiants de master mixant différents publics (Communication scientifique et technique, Management de l'innovation, Médiation art & culture). Nous avons cherché à explorer, avec une méthode originale impliquant des artistes chorégraphes, spécialistes de l'improvisation, les possibilités de penser la collaboration et les ajustements collectifs en sortant des modèles de la planification et de l'argumentation. L'engagement corporel dans la coprésence, les compositions et les mouvements collectifs visaient à faire prendre conscience aux étudiants de certaines capacités d'attention à l'autre, de compréhension des langages kinesthésiques et d'interprétation des signes infralangagiers. À rebours des modèles du leadership capté par un manager unique, les exercices faisaient apparaître la possibilité d'un « management distribué », fluide, non planifié. Nous reviendrons dans le chapitre programmatique sur ces pistes encore exploratoires et sur la possibilité de travailler sur ces compétences communicationnelles collectives dans la perspective d'une praxéologie appliquée en milieu professionnel.

---

[399] Gallot, S. & Le Moënne, C. dir. (2015), dossier « Informations et communications en contexte de mutations organisationnelles et de crise managériale », *Communication & management*, vol. 12, (2), doi :10.3917/comma.122.0005.

[400] Martin-Juchat, F. & Lépine, V. (2015), « L'improvisation : un révélateur possible du management 'distribué' dans un contexte de crise des modèles managériaux », *Communication & management*, vol. 12, (2), p. 99-114. doi :10.3917/comma.122.0099. Nota. La recherche est soutenue par dans le cadre d'un programme IDEFI Promising en collaboration avec Th. Ménissier, philosophe et directeur du master « management de l'innovation » impliqué dans l'expérimentation.

Par ailleurs la prise en compte de la critique sociologique est récupérée en SG pour identifier des « leviers » d'action plus performants et affiner les critères d'évaluation des compétences. Elle ne débouche sur aucune interrogation sur les attentes de justice et de reconnaissance véritable des travailleurs ; ni non plus sur un questionnement quant à la valeur non pas économique, mais humaine et sociale de l'action collective.

La question de la place et de la contribution de l'individu et du collectif constitue l'un des axes de renouvellement de la réflexion sur les compétences. En sciences de gestion, les problématiques d'efficience organisationnelle et managériale conduisent à repenser la gestion des compétences dans la perspective dynamique des organisations dites « agiles » et « apprenantes ».

La dimension collective doit aussi être pensée à partir du social dès lors que les compétences sont appréhendées et utilisées comme des objets sociaux qui servent essentiellement à évaluer les individus et leurs actions à l'aune du jugement d'autrui (Peyré, 2000)[401]. Elle relève d'une théorie du jugement social (Wittorski, 2008), car les compétences ne sont jamais neutres, mais au contraire toujours la résultante de rapports sociaux et de pouvoir asymétriquement distribués.

CONCLUSION

Ce chapitre a dressé un état de l'art des théorisations des compétences dans différents champs disciplinaires. Les sciences de gestion (GRH) et du management ont largement contribué à étudier les possibilités d'opérationnalisation des démarches compétences. Proches des usages socioéconomiques, les SG ont contribué à étayer l'idée d'un passage du modèle de la qualification associé au modèle productif industriel à celui de la compétence, promu comme à la fois plus souple pour les entreprises et plus valorisant pour les salariés, dont la polyvalence et l'autonomie devaient s'accroître. Des auteurs à la fois chercheurs et consultants comme G. Le Boterf ou Ph. Zarifian ou M. Authier ont eu un rôle de médiation importante entre sphère économique et sphère académique en apportant des théorisations et des modélisations des compétences. La démarche compétence s'est progressivement étendue aux champs de la formation professionnelle et de l'éducation, de l'enseignement primaire au supérieur, accompagnée de nouvelles conceptions, critiques à l'égard des utilisations sociales à visée évaluative et orientée vers des enjeux de développement des apprentissages (avec les notions de schèmes d'action et de classes de situations-problèmes).

[401] Peyré P. (2000*), Compétences sociales et relations à autrui : une approche complexe*, Paris, L'Harmattan.

Les travaux en psychologie et en sociologie du travail ont développé une critique argumentée de la logique compétence dont l'initiative et l'intérêt sont d'abord patronaux. Dénonçant les processus d'individualisation et la fragilisation des solidarités collectives, les chercheurs critiques pointent les logiques de classement et de sélection qui sous-tendent ces démarches. Dans cet ensemble, les théories de l'activité repoussent le « découpage » et la prescription normative du travail à partir des compétences. Leur intérêt se porte sur le flux et l'épaisseur du travail « réel ». La notion de compétence est redéfinie à parti de l'expressivité autonome du sujet et de sa capacité à réinterpréter et renormaliser le travail à partir de ses propres valeurs et du sens qu'il donne à son activité.

Dans ces conceptions, à partir de préoccupations et de disciplines différentes, les compétences relèvent majoritairement d'abord et principalement de l'individu, ou du sujet. Elles sont conçues comme des ressources ou des entités séparables de différentes natures (cognitives, procédurales, actancielles, etc.) combinées et mobilisées à bon escient dans une situation donnée. La dimension collective du travail, des interdépendances et des interactions qui permettent le développement ou empêchent l'expression ou la manifestation des compétences dans l'organisation est peu présente. Sinon dans les approches plus récentes des « organisations apprenantes » et de gestion des connaissances. Mais celles-ci sont orientées vers les ressources cognitives et informationnelles et non vers l'agir professionnel en situation.

Les communications organisationnelles, la collaboration, et plus largement les enjeux communicationnels ne sont pas identifiés dans les approches qui ont élaboré des théories sur la/les compétences. Dans le chapitre suivant nous cherchons à identifier quelle est la participation des SIC à ces débats et comment la communication a-t-elle été saisie par la logique compétence ?

CHAPITRE 3 – LA QUESTION DES COMPETENCES EN INFORMATION – COMMUNICATION

1. PEU DE THEORISATION DES COMPETENCES EN SIC

Peu de travaux académiques en SIC portent directement sur les compétences, cette notion est assez peu mobilisée ou interrogée conceptuellement dans notre discipline depuis les travaux en linguistique de Noam Chomsky (1957/1969)[402] sur le langage. Pour lui, propriété innée de l'homme, le langage est défini comme « compétence linguistique » (capacité de construire et reconnaître des énoncés grammaticalement corrects) et comme « performance » (énonciation par un locuteur concret et qui peut prendre des formes infinies dans la parole). Le langage s'appuie sur des capacités sémantiques, syntaxiques, phonologiques et sa grammaire générative concerne essentiellement la syntaxe à partir de laquelle les phrases possibles sont formées dans un système de règles déterminé. L'opposition compétences/performance qui est productive dans certaines analyses en science du langage, est peu transposable dans le domaine professionnel où, comme on l'a vu dans les différentes théorisations, les deux notions sont au contraire en interdépendance étroite puisque la compétence est considérée comme un agir efficace et pertinent dans une situation donnée.

Les enjeux de la professionnalisation des métiers et des formations ont été placés au cœur d'un symposium coorganisé par la Sfsic, l'EHESP et les Archives Nationales du Monde du Travail (qui ont accueilli l'événement à Roubaix) en 2009 à l'initiative des deux vice-présidents Formation de la société française des sciences de l'information et de la communication, Patrice de la Broise et Bertand Parent. Le symposium intitulé « Écrire la compétence en information et communication » avait notamment réuni dans des débats nourris, outre une centaine d'enseignants-chercheurs : des représentants d'associations professionnelles de l'information et de la communication, deux grands théoriciens des compétences, Richard Wittorski et Gérard Vergnaud, tous deux spécialistes des sciences de l'éducation et de formation professionnelle qui y ont présenté leurs travaux. Étaient aussi invitées des personnalités impliquées dans la conception des grands outils de politiques de formation et d'emploi, comme Vincent Merle, ancien directeur des études de l'ANPE et initiateur du code ROME (Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois) au milieu des années 1980.

Ce symposium a sans doute marqué un tournant de relance des travaux en SIC sur la professionnalisation non plus comme un sujet un peu « encombrant » pour des chercheurs qui

[402] Chomsky, N. (1957/ trad. 1969), *Structures syntaxiques*, Paris, Le Seuil.

ont fondé la légitimité de la discipline sur une démarcation à l'égard de la demande sociale qui l'a précédée, mais comme un véritable objet de recherche et enjeu central dans la conception et l'évolution des cursus de formation.

Deux publications du RESIPROC sont dédiées aux enjeux d'apprentissage et de formation des communicateurs (Lépine, David, dir., 2014) et aux compétences attendues (anciennes et nouvelles) dans le contexte de généralisation du numérique (Coutant, Domenget, dir. 2015). Dans ces travaux, lorsqu'elle est mobilisée, la notion de compétence est empruntée la sociologie : les travaux de Ph. Zarifian sont connus et sont fréquemment complétés par un questionnement sur l'identité professionnelle (les travaux de Dubar, et Triper) en lien avec l'émergence de groupes professionnels (travaux de Boussard, Demazière, Gadéa,) qui positionnent leur légitimité et leur expertise sur des marchés spécifiques. Les apports de chercheurs en sciences de l'éducation, notamment R. Wittorski, sur les enjeux de la professionnalisation, sont quelquefois cités. Ces dossiers de revue ont permis de renforcer les travaux en SIC portant sur la formation des compétences (Alemanno, 2015)[403] ou leur référentialisation. Valérie Larroche (2015)[404]a proposé une comparaison détaillée des référentiels de métiers pour analyser le positionnent et les représentations du *community management*. Une contribution a signalé leur institutionnalisation dans les IUT (Bobin et Vidalenc, 2015)[405] via l'approche par compétences introduite dans la réforme du DUT communication des organisations de 2013.

Nous pouvons ajouter à ces références nos propres travaux sur les compétences communicationnelles des cadres hospitaliers et des bibliothèques (Lépine, Parent 2010, 2012 ; Lépine, 2011 ; Lépine, Peyrelong, 2012 ; Lépine 2013) dans lequel le concept de compétences mobilisé - « un savoir-agir socialement reconnu » - est celui de Wittorski (1998)[406]. L'intérêt de cette approche en SIC est qu'elle considère la dimension sociale et intersubjective de la compétence (« elle est reconnue et affirmée par un tiers»).

Wittorski à la suite de Aryris et Schön (1989) indique que la compétence est interdépendante de la situation telle qu'elle que l'individu ou le collectif la représente. La situation professionnelle

---

[403] Alemanno, S. (2015), « La communication organisationnelle et numérique : formation en mutation, profession en construction », *Cahiers du Resiproc*, n°3, p. 180-201.
[404] Larroche, V. (2015), « Community management et métiers émergents du numérique. Une analyse des représentations par l'étude des référentiels du marketing et de la communication », *Cahiers du Resiproc*, n°3, p. 126-155.
[405] Bobin, L., Vidalenc, I. (2015), « Développer l'approche par compétences dans la réforme 2013 du programme du DUT Communication des Organisations. Comment faire reconnaître l'intégration d'Internet dans ce DUT ? », *Cahiers du Resiproc*, n°3, p. 156-179.
[406] Wittorski, R. (1998), « de la fabrication des compétences », *Éducation permanente*, Paris, *Documentation française*, 135, p.57 à 69. <hal-00172696>

est une construction issue des représentations par l'acteur (individuel ou collectif) ; *« elle est dépendante des façons de voir et de penser la situation »* (ibid. 1998 : 3).

Nos enquêtes sur la reconnaissance (voir section 1) ont fait apparaître l'expression d'un déni de reconnaissance par l'institution (Hôpital ou Bibliothèques) d'une partie de l'activité communicationnelle des cadres. Les compétences liées aux communications managériales sont généralement très sous-estimées. Les référentiels ou les fiches de postes font état d'une vision très schématique des compétences de ce point de vue (Lépine, 2013). Deux dimensions sont identifiées : celle de la « transmission d'informations » (la persistance du modèle cybernétique de l'information domine) et celle de la « relation » assimilée à des qualités de « savoir-être » (avec une vision restreinte à la gestion de conflit ou à l'inverse au « prendre soin des équipes » à l'hôpital). Les dimensions stratégique, organisationnelle et symbolique sont rarement abordées sinon avec une certaine pauvreté (à partir de la nécessité de « valoriser les projets » « promouvoir les activités du service », etc.).

Un modèle théorique reste largement à construire pour penser l'articulation multidimensionnelle et complexe entre l'activité info-communicationnelle en contexte professionnel et les compétences. Les approches des compétences de communication sont actuellement partielles et circonscrites, comme l'illustrent les paragraphes suivants.

2. LES TECHNIQUES D'EXPRESSION-COMMUNICATION ET LES « COMPETENCES DE BASE »

Les sciences de l'information et de la communication se sont développées comme discipline en s'appuyant – pour s'en démarquer – sur un ensemble d'enseignements concernant la communication, présents sous des appellations variées (Expression-communication, Techniques d'expression, Culture-communication, etc.) dans la plupart des formations de DUT tertiaires comme secondaires dès leur création. Ces enseignements ont été créés à destination des publics d'étudiants issus de classes moyennes et populaires accédant à l'enseignement supérieur par la voie technologique, avec l'idée de développer pour tous un « bagage » (ou capital) culturel - pour reprendre le concept bourdieusien - qui leur faisait défaut pour prétendre à un possible « rattrapage social » (Simonet, 1994).

À l'occasion de la réflexion menée pour la refonte des Programmes pédagogiques nationaux (PPN), une harmonisation et une clarification théorique et pédagogique des attendus de ces enseignements dits « transversaux » ont été menées pour construire un cadre de référence

commun. Un ouvrage paru en 2014 (Nouailler, 2014)[407] rend compte des évolutions de cet ensemble aux contours fluctuants et trace des perspectives sur ce que pourrait être l'horizon de ce domaine « Expression-Communication » saisi d'une double ambition : celle « humaniste » de donner aux étudiants un étayage suffisant pour développer une citoyenneté active dans une société où la maîtrise du langage, de la parole, des écrits et des médiations numériques notamment est devenue indispensable ; et celle « utilitariste » qui tend à répondre aux besoins socioprofessionnels en vigueur (maîtriser les codes d'expression et les techniques professionnelles de communication) et aux impératifs socioéconomiques (être capable de comprendre son environnement et de s'adapter à ses évolutions).

Fort d'une expérience d'enseignement de la communication et des techniques d'expression de plus de trente ans dans un département d'électronique d'IUT, Gino Gramaccia rappelle la vocation d'abord utilitaire et sociale de l'introduction des « techniques d'expression et de communication » dans la formation des techniciens supérieurs :

> *« Dans les filières technologiques et professionnelles (I.U.T., I.U.P., Masters), la communication est, aux côtés du management, de l'économie d'entreprise, de la gestion de la qualité, une discipline pour l'action, une pragmatique, qui considère le langage comme un instrument de l'action. Si sa fonction « naturelle » est de transmettre des contenus, sa fonction pragmatique est de coordonner les savoir-faire dans des situations de face-à-face ou de conversation. Son enseignement, inscrit aux programmes des I.U.T. depuis l'origine, doit satisfaire à deux exigences : 1) former aux spécialités de la communication professionnelle ou aux obligations fonctionnelles de la division du travail (communication d'entreprise, communication client/fournisseur...) ; 2) former à la communication dans les petits groupes, telle qu'elle intervient de manière significative dans les équipes de projet et au sein desquelles il est important de savoir développer des qualités relationnelles, de savoir mettre en action des valeurs moralement qualifiées comme la confiance, l'esprit d'initiative, l'autonomie, la transparence. Il faut savoir donner de son temps, de son talent, de sa créativité, savoir écouter (le savoir-être de la littérature managériale). Bref, il importe de savoir gérer des affinités sociales et des voisinages professionnels ».* (Gramaccia, 2006 : en ligne)[408]

Le développement des habiletés langagières et sociales en contexte professionnel, les capacités à travailler en équipe, à établir des relations appropriées avec l'ensemble des interlocuteurs, ainsi qu'un socle de compétences cognitives et techniques en matière de recherche, traitement,

---

[407] Nouailler, M. (coord.) (2014), *L'enseignement de l'Expression-Communication dans les IUT. Fondements théoriques, représentations, réalités*, Paris : L'harmattan.

[408] Gramaccia, G. (2006), « Peut-on vraiment enseigner la communication ? Aspects d'une formation à la culture et à la communication dans un IUT du secondaire », *L'orientation scolaire et professionnelle*, N°35/1, p. 57-68. En ligne : http://journals.openedition.org/osp/894 ; DOI : 10.4000/osp.894 ; page consultée le 18 sept. 2018.

analyse et exploitation, diffusion des informations, sont au programme de l'ensemble des cursus de DUT.

L'assignation à l'université d'un devoir de professionnalisation (de la Broise, 2012) a conduit à développer des modules visant à doter tous les futurs travailleurs d'une « compétence de base » en communication, assez étroitement définie en fonction d'une projection des étudiants vers leur futur environnement professionnel. Dans la pratique des Instituts Universitaires Technologiques (IUT) et de nombre d'autres composantes universitaires, les techniques d'écriture, d'expression et d'interaction sont orientées vers la recherche de stages et l'insertion professionnelle : rédaction de lettres de motivation, conception d'un curriculum vitae adapté à l'emploi visé, simulation d'entretiens de recrutement, gestion d'une présence « préprofessionnelle » sur les réseaux socionumériques. Sont aussi enseignées les pratiques d'information et de communication les plus répandues en milieu professionnel : conduite de réunions, rédaction de compte-rendu, « règles » et « bons usages » des TIC (messagerie notamment, réseaux d'entreprises, etc.).

Dans le même ordre d'idée, l'Université du Québec à Montréal (UQAM) a développé pour l'Ordre des ingénieurs du Québec, un « guide d'auto-développement des compétences en communication »[409] dans lequel est proposé un modèle de compétences sur la base d'une définition normative de la « communication efficace » :

> *« La communication efficace est définie comme la capacité d'établir des relations avec les employeurs, les clients, les fournisseurs, les collègues, les autres professionnels, les supérieurs hiérarchiques, etc. pour s'assurer de l'atteinte des objectifs dans le respect de l'éthique professionnelle. La communication efficace repose d'abord sur la maîtrise de la langue. À cette compétence de base s'ajoutent trois compétences relationnelles principales : l'écoute active, la clarification et l'influence (…) impossibles sans le recours à une écoute attentive et rigoureuse ».* (Cormier, 2002 : en ligne)

La clarification est « la capacité de s'assurer qu'on se comprend bien et qu'on est bien compris » ; l'écoute active se définit comme « la capacité de saisir le contexte de l'autre : ses sentiments, ses valeurs, ses préoccupations et ses attentes dans l'interaction » ; l'influence résulte de « la capacité d'inciter les autres à adopter son point de vue tout en demeurant intègre et fiable » ; la maîtrise de la langue est « la capacité d'exprimer sa pensée avec rigueur, justesse, exactitude et nuance ». Chacune de ces capacités est déclinée en « énoncés de comportements » qui doivent permettre aux utilisateurs du guide de se positionner. Ces énoncés révèlent cependant une

[409] Guide rédigé par Mme Solange Cormier, est professeure à mi-temps au département des communications de l'UQAM et consultante psychologue-conseil auprès d'entreprises et organisations. En ligne : http://gpp.oiq.qc.ca/guide_autodeveloppement_competences_communication.pdf ; page consultée le 14/08/18.

grande hétérogénéité et sont difficiles à autoévaluer. Pour exemple : « dissipe les malentendus, les incompréhensions » ; « accepte des normes et des valeurs différentes des siennes » ; « fait les compromis appropriés ». La théorie implicite mobilisée est, sans grande surprise, celle, fonctionnaliste, d'une communication inscrite dans une visée gestionnaire instrumentale, même si des descripteurs indiquent l'importance de l'interaction dans la construction du sens et des apprentissages et l'existence de principes éthiques.

Dans sa construction le modèle croise des modalités de communication (écrite, interpersonnelle, en groupe, en situation de gestion) et des niveaux de difficulté : le niveau le plus facile concerne des actes de présentation de ses idées, le niveau intermédiaire implique la prise en compte des besoins de l'interlocuteur et le niveau le plus difficile se rapporte à des capacités d'influence. Un tableau permet de positionner une série de situations et d'enjeux professionnels impliquant des compétences communicationnelles. En voici quelques illustrations :

- niveau 1 X communication écrite : « présenter un rapport écrit »
- niveau 2 X communication interpersonnelle : « favoriser une relation de confiance mutuelle et de coopération »
- niveau 3 X communication en groupe : « décider en équipe » ou « animer une réunion d'équipe multidisciplinaire »
- niveau 3 X situation de gestion : « instaurer un changement » ou « demander un changement de comportement ».

La méthode – assez inspirée de la didactique professionnelle – propose à la personne d'identifier, décrire et analyser des situations vécues et de procéder à une méta-analyse des enseignements tirés de sa propre expérience combinée aux retours sollicités auprès de tiers dans l'entourage professionnel. Le programme de formation prévoit une première session accompagnée puis un « retour d'expérience » avec des auto-évaluations des compétences notées en communication à plusieurs mois d'intervalle pour mesurer la progression réalisée.

La conceptrice de ce dispositif de formation, Solange Cormier, est auteure d'un livre intitulé *Communication et gestion* réactualisé en 2018[410] pour intégrer les tendances en vogue de l'intelligence émotionnelle, des pratiques de méditation, de la psychologie positive (empathie, compassion).

Ce type d'approche évoque l'abondante littérature managériale ou de développement personnel prodiguant des conseils pour « mieux communiquer », « développer une communication efficace ». Le cas du modèle présenté est toutefois assez symptomatique d'une colonisation de la

[410] Cormier, S. (2018 3ème éd.), *La communication et la gestion*, Montréal, Presses de l'Université du Québec.

sphère éducative par la vision d'une communication réduite à un « agir stratégique » (Habermas, 1981)[411]: il est développé dans un cadre universitaire, dans un département de communication, et a vocation à être généralisé auprès d'un large public étudiant (d'ingénieurs, mais sans doute aussi de futurs professionnels de la communication). Il est certes circonscrit aux interactions professionnelles et plus spécifiquement aux communications verbales en face à face, mais il illustre bien une de voies empruntées par la professionnalisation des communications via des dispositifs de formation où domine clairement une conception utilitariste de ces compétences dont la visée pratique occulte complètement les rapports sociaux (et de pouvoir) ainsi que les enjeux éthiques.

3. LES LITTERATIES INFORMATIONNELLES, MEDIATIQUES ET NUMERIQUES

D'autres travaux en SIC s'intéressant aux compétences se sont développés en rapport avec les usages des technologies de l'information – communication dans une perspective resserrée autour de compétences liées à la « culture numérique ». Ainsi la littératie numérique s'attache-t-elle à caractériser les formes des littératies informationnelle et médiatique (Fastrez, 2010 ; Le Deuff, 2012)[412]. La paternité de cette expression (*information literacy*), qui émerge dès les années 1970, est attribuée à Paul Zurkowski, président de l'*information industry association*. Il définit les individus « info-lettrés » comme ceux qui sont capables d'*« exploiter les ressources informationnelles dans leurs activités professionnelles. Ils ont appris les techniques et les compétences nécessaires pour utiliser une large palette d'outils d'information et les sources primaires, pour élaborer des solutions informationnelles à leurs problèmes »* (Zukowski, 1974 :6 ; cité par. Simonnot, 2009)[413].

La littératie implique un lien avec l'écriture et avec le texte (par la capacité à lire et à écrire, mais aussi se situer dans l'environnement informationnel) et par extension, la notion a été reprise et appliquée aux médias (la littératie médiatique, *media literacy,* est « la capacité à accéder, analyser, évaluer et créer des médias dans une variété de formes »). Plus récemment la notion s'est étendue à l'usage de l'ensemble des outils et supports d'informations numériques : la littératie numérique, *Digital literacy,* indique à la fois une culture technique, mais aussi une « cyberculture », c'est-à-dire une maîtrise des codes et des normes d'usage. Olivier Le Deuff

---

411 Habermas, J. (1981), *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Fayard.
412 Fastrez P. (2010), « Quelles compétences le concept de littératie médiatique englobe-t-il ? Une proposition de définition matricielle », *Recherches en Communication*, 33, p.35–52.
Le Deuff, O. (2012), « Littératies informationnelles, médiatiques et numériques : de la concurrence à la convergence ? », *Études de communication*, 38, p. 131-147.
413 Simonnot B. (2009), « Culture informationnelle, culture numérique : au-delà de l'utilitaire », *Les Cahiers du numérique*, (Vol. 5), p. 25-37.

(2012)[414] a recensé une dizaine de déclinaisons connexes à la littératie informationnelle, chacune revendiquant un leadership ou une avancée sur les autres. Si les différents courants de ces littératies émanent d'acteurs et de contextes nationaux et internationaux distincts, ils ont en commun de répondre, là encore, à des préoccupations pratiques et utilitaristes d'adaptation à la « société de l'information » y compris pour rendre plus acceptable une certaine dérégulation. Par exemple, les individus étant réputés formés à la publicité, les stratégies de placement de produits dans les fictions filmiques deviennent tolérables puis acquises (Divina Frau-Meigs, 2011)[415]. Si l'argument d'une citoyenneté éclairée est présent dans tous les discours institutionnels, les travaux en SIC montrent qu'en réalité l'ambition d'une véritable « éducation à » se concrétise par des formations courtes et à l'acquisition de capacités techniques à visée pratique immédiate (Le Deuff, 2012).

Dans le champ professionnel, un vaste chantier de recherches a été ouvert sur les compétences liées au travail informationnel et dans les années 1995-96 l'association française des professionnels de l'information et de la documentation (ADBS) a produit un *Guide interentreprises pour la caractérisation des profils de compétences des professionnels de l'information et de la documentation* puis un *Référentiel des métiers-types et des compétences* dont l'usage à destination des responsables de formations est promu par Jean Meyriat (1997)[416], lui-même membre du groupe de travail « Référentiel de la commission Métiers et qualifications de l'ADBS ».

Les mutations du traitement numérique de l'information et les pratiques sociales du web et plus récemment des réseaux socionumériques ont suscité des travaux en SIC sur les compétences en lien avec les usages des TIC et les pratiques informationnelles (Bourdeloie, 2012, Chaudiron et Ihadjadene, 2010, Collard et Jacques, 2015, Denouël et Granjon, 2011, Proulx, 2002)[417]. Nous ne

---

[414] Le Deuff. O. (2012), « Littératies informationnelles, médiatiques et numériques : de la concurrence à la convergence ? », *Études de communication*, vol. 38, p.131-147.
[415] Frau-Meigs, D. (2011), « L'éducation aux médias est-elle nécessaire ? à quelles conditions ? », *Dossiers de l'audiovisuel*. En ligne : https://www.ina-expert.com/e-dossier-de-l-audiovisuel-qu-enseigne-l-image-qu-enseigner-par-l-image/l-education-aux-medias-est-elle-necessaire-a-quelles-conditions.html ; page consultée le 15/09/18
[416] Meyriat, J. (1997), « Utiliser le référentiel ADBS des métiers-types et compétences… quand on est responsable d'une formation », *Métiers*, (Vol 34), p. 322-325. En ligne : http://www.adbs.fr/utiliser-le-referentiel-adbs-des-metiers-types-et-competences-quand-on-est-responsable-d-une-formation-13500.htm?RH=REVUE. ; page consultée le 21/09/18.
[417] Bourdeloie H. (2012), « L'appropriation des dispositifs d'écriture numérique : translittératie et capitaux culturel et social », *Études de communication*, vol. 38, n)1, p. 23-36.
Chaudiron S., Ihadjadene M. (2010), « De la recherche de l'information aux pratiques informationnelles », *Études de Communication*, vol. 35, p 13-30.
Collard, A-S et Jacques J. (2015), « Appropriation des réseaux sociaux numériques et compétences médiatiques », Colloque Ludovia, en ligne : https://www.researchgate.net/profile/Jerry_Jacques/publication/304778432_Appropriation_des_reseau

faisons que les évoquer pour signaler l'intérêt qu'il y aurait à croiser ces travaux avec ceux qui portent sur des problématiques similaires dans le champ de la communication. La structuration des métiers et des corporations professionnelles est allée en direction d'une coupure assez nette entre les domaines professionnels et les profils d'acteurs de l'information et de la communication depuis une trentaine d'années. Du côté académique l'ambition française de tenir ensemble information et communication défendue au plan théorique, mais la discipline n'a pas échappé aux effets de spécialisation et de segmentation même s'il se pourrait qu'une certaine convergence professionnelle s'opère sous la poussée des enjeux liée aux données numériques massives.

4. LES REFERENTIELS PROFESSIONNELS

Dans le secteur de la communication, dix associations professionnelles françaises ont dépassé leur rivalité sectorielle et se sont emparées de l'opportunité de clarifier et d'identifier les métiers jugés méconnus parfois caricaturés pour produire en commun, fin 2013, un référentiel des métiers de la communication. Il recense 40 fiches-métier[418], chaque métier est détaillé en « missions », « domaine et périmètre d'intervention », « activités et tâches » puis en « compétences » décomposées selon la trilogie très répandue des « savoirs, savoir-faire, savoir-être ». Il en résulte une recension impressionnante de compétences requises ou souhaitées pour chacun des métiers de la communication.

Ainsi un « responsable de communication externe » serait-il comptable de plus d'une trentaine de tâches et les compétences recensées sous la bannière des « savoir-faire » incluent des compétences professionnelles spécifiques (ex. savoir élaborer et mettre en œuvre un plan de communication globale et par projet) et des capacités techniques (ex. maîtriser les outils print, web…) ou de management (ex. avoir de bonne capacité managériale) ; tandis que sous la rubrique des « savoir-être » est listé, de manière décontextualisée et sans lien avec l'activité professionnelle concrète, un ensemble hétéroclite de près d'une quinzaine de qualités ou dispositions personnelles (ex. sens de la communication, sens de l'écoute, empathie, ouverture

---

x_sociaux_numeriques_et_competences_mediatiques/links/577a599c08ae213761c9b29b.pdf, page consultée le 21/09/18.

Denouël, J., Granjon, F. (2011), *Communiquer à l'ère numérique. Regards croisés sur la sociologie des usages*, Paris : Presses des mines.

Proulx, S. (2002), « Trajectoires d'usages des technologies de communication : les formes d'appropriation d'une culture numérique comme enjeu d'une société du savoir », *Annales des télécommunications*, 57(3-4), p. 180–189.

[418] Regroupées en quatre familles de métiers : conseil en communication, création et contenus, fabrication/production, commercial/développement http://metiersdelacommunication.fr/

aux autres, bon relationnel… mais aussi sens politique, leadership, sens du management, gestion des conflits, etc.).

La somme des compétences – ou capacités, aptitudes, désignées comme telles – installe une figure idéale inatteignable, à l'aune de laquelle le praticien est toutefois susceptible d'être évalué. Au-delà de l'hétérogénéité des éléments regroupés sous le terme de compétences, ces dernières constituent finalement *« un ensemble de mécanismes sociaux et managériaux de genèse de normes professionnelles et comportementales »* (Courpasson, 1996 : 245) [419] . Étudiant la professionnalisation des communicateurs, on peut s'interroger sur le devenir de ces figures normatives confrontées à la profusion des spécialités, à l'instabilité des dénominations et à la recomposition incessante de micro-groupes professionnels qui exercent les métiers dont l'existence se révèle parfois éphémère. Le foisonnement des applications du numérique, des usages info-communicationnels diffractés sur toutes sortes de supports, croise cette approche morcelée et décomposée du travail de communication en myriade de compétences tantôt vagues et indifférenciées, tantôt hyperspécialisées.

Quoi qu'il en soit, face à cet éclatement, les acteurs s'organisent pour produire de la lisibilité et de la cohérence. C'est le cas, par exemple, pour les métiers du numérique dont rend compte un rapport de mission commandé par le ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche en 2015[420] afin de faire un état des « besoins et de l'offre de formation aux métiers du numérique » en incluant d'ailleurs les métiers de l'information-communication. Les rapporteurs ont recensé pas moins de huit classifications et référentiels issus d'organismes officiels qui opèrent des regroupements allant de 3 à 22 familles ou types de métiers. L'importance accordée à l'écriture et au partage de référentiels signale que les approches compétences ne diffèrent pas complètement, du point de vue de l'emploi et de la formation, de celles de la qualification et des métiers. Il semble plutôt qu'elles s'y superposent et jouent un rôle de médiation et de traduction entre les logiques des acteurs institutionnels, associatifs, économiques. Une de leur qualité est précisément la souplesse et la flexibilité de leur usage en raison de la polysémie des expressions employées et de l'étendue de la diversité des pratiques concrètes qu'elles recouvrent.

Les descriptions des métiers émergents oscillent avec des granularités variables entre les compétences techniques (« maîtriser les outils statistiques »), compétences spécialisées

---

[419] Courpasson, D. (1996), « Les normalisations managériales entre l'individu et le modèle professionnel », *Revue d'économie industrielle*, vol 75, pp 239-256.
[420] En ligne : https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/cge/Rapports/2016_04_12_2015-10.pdf ; page consultée le 20/08/18.

(« maîtriser les outils de veille et de l'e-réputation ») et compétences comportementales (« aptitude à gérer le stress et les situations conflictuelles ; aisance relationnelle dans la relation à l'autre »). Ces compétences extraites d'une fiche « animateur de communauté » renvoient à l'imaginaire d'un *community manager* idéal : d'une part, info-stratège et capable de défendre la réputation de l'entreprise en gérant habilement (et rapidement) des relations publiques tendues et possiblement conflictuelles et, d'autre part, info-technicien et capable d'élaborer un audit pointu des statistiques de connexion. Toutes ces activités se sont progressivement différenciées, complexifiées et autonomisées les uns des autres, tout en étant interdépendantes, au point d'être parfois mal maîtrisées par les communicants traditionnels. Dans ces zones d'incertitude, de nouveaux entrants revendiquent une expertise et tentent de faire exister un nouveau métier (Larroche, 2015)[421].

Ces enjeux de définition, recomposition et hybridation à partir d'une spécialisation des compétences percutent les logiques corporatives de métiers et de hiérarchisation des fonctions qui sont intriquées, interdépendantes, mais non réductibles les unes aux autres. Ainsi, l'inclusion des métiers et formations de l'information-communication dans ceux du numérique manifeste un déterminisme technologique qui se retrouve dans le rapport de subsidiarité de la communication face aux directions à forte composante technicienne, telle la direction des systèmes d'information ou la direction marketing qui détient la maîtrise du *big data* (Lépine, Morillon, 2017)[422].

Ce mouvement va-t-il avoir des conséquences à l'égard de la professionnalisation des communicateurs ? L'éclatement de la communication en de multiples compétences liées aux spécialisations du numérique procède-t-il d'une dynamique fondamentalement différente de celle des années 1990 au cours desquelles se sont différenciées et spécialisées des approches par types de publics, de techniques, ou d'objectifs ? La fonction communication s'en était trouvée finalement renforcée dans un rôle intégrateur et de mise en cohérence. En sera-t-il de même dans les années à venir lorsqu'un bilan des évolutions liées à la généralisation du numérique pourra être dressé ? On peut penser que la plasticité de la profession pourra s'accommoder, voire tirer parti de nouveaux champs d'expertise. Une des ambitions du RESIPROC est d'adresser ces questions complexes.

L'hypothèse de la « déprofessionnalisation » de la communication – peut toutefois s'entendre comme une perte d'autonomie décisionnaire et comme une érosion de son périmètre, de sa

[421] Larroche, V. (2015), « Community management et métiers émergents du numérique », *Cahiers du Resiproc*, N°3, p. 126-155.
[422] Lépine, V., Morillon, L. (2017), « Entre structuration et déstructuration de la profession de communicateur », colloque Org&Co, Cerisy-la-Salle, 24/06-1er/07.

légitimité et de sa spécificité. Elle peut être appréhendée plus largement comme un phénomène plus général, à l'échelle de la société, qui connaît une forte déstabilisation des professionnalités et un affaissement de la place des groupes professionnels dans la structuration et la régulation des activités (Demailly, de La Broise, 2009). La précarisation du travail en communication est un autre indicateur à suivre. Elle existe depuis les débuts, les agences ayant depuis toujours fait appel à des *free-lance* payés en contrat de sous-traitance ; mais elle tend à s'accentuer dans certains domaines où le numérique a permis la banalisation de certaines compétences (ex. en photographie, graphisme, conception de sites web).

Pourrait se profiler dans l'émiettement du travail du communicateur en compétences, l'ouverture d'un champ de luttes pour la captation des compétences « stratégiques » ou rares et, parallèlement, la clôture d'une espérance d'autonomie et de reconnaissance pour les détenteurs de compétences jugées dépassées ou banalisées. Ces mouvements de structuration / re ou dé-structuration (Lépine, Morillon, 2017) de groupes professionnels au sein de l'ensemble composite de la communication sont significatifs d'une professionnalisation sous tensions. Au sein de ces dynamiques, une tension particulière réside entre d'un côté l'institutionnalisation d'une profession experte, mais qui pâtit d'une image dégradée et d'un autre côté la généralisation (voire universalisation) d'une compétence communicationnelle en tant qu'impératif catégorique.

Les communicateurs sont assez ironiquement présentés comme des *« montreurs de communication »* (Legavre, 1993 ; Neveu, 1994)[423], des faiseurs d'image, travaillant à la conception et à la diffusion de formes symboliques et sémiotiques destinées à nourrir la dynamique de marchandisation et accélérer les appétits de consommation. Ils travaillent à leur propre notoriété et à la promotion de leur activité, non sans un certain sens de la provocation – on se rappelle du titre du livre de Jacques Séguéla paru en 1979[424], l'un des représentants emblématiques de la profession : *Ne dites pas à ma mère que je suis publicitaire… elle me croit pianiste dans un bordel.*

Dans le champ politique, l'émergence et la propagation de la figure d'un communicateur homme de l'ombre, conseiller manipulateur *« œuvrant dans les coulisses et tirant les ficelles du jeu politique »* sont pointées ; ainsi que les rivalités avec d'autres acteurs tels que les journalistes d'information politique ou certains intellectuels engagés sur la scène politique (Georgakakis,

---

[423] Legavre, J.B. (1993), *Conseiller en communication politique. L'institutionnalisation d'un rôle*, Thèse de science politique, Université Paris I.
Neveu, E. (1994), « la société de communication et ses interprètes », *Réseaux*, N°2, p. 9-27
[424] Séguéla, J. (1979), *Ne dites pas à ma mère que je suis publicitaire… elle me croit pianiste dans un bordel*, Paris : Flammarion.

1995)[425] . Face aux critiques, les communicateurs politiques (mais pas seulement) s'efforcent de produire des justifications et défendent l'utilité de leur contribution au jeu démocratique endossant un « rôle » (Legavre, 1993) qu'ils tentent d'instituer comme nécessaire à la gouvernance publique et politique à l'échelle locale nationale et européenne.

L'idéal habermassien d'une communication éthique, transparente, inclusive, qui favoriserait l'intercompréhension, la symétrie et l'entente mutuelle est implicitement ou (plus rarement) explicitement convoqué dans les représentations et les justifications des praticiens (Lépine, Fourrier, Martin Juchat, 2014) et dans certains manuels (Maisonneuve, 2010)[426]. À l'opposé, un pan important de la recherche critique en SIC déconstruit cette idéalisation et s'efforce de mettre à jour les altérations, les dénaturations et transformations de l'espace public sous la pression du modèle hégémonique des relations publiques et de l'industrialisation de l'information et de la culture (Yves de La Haye, 1984 ; Pailliart, dir., 1995 ; Miège, 1997)[427].

La question des compétences n'apparaît pas centrale dans ces travaux. Elle demeure un des éléments de la rhétorique de légitimation qui accompagne la professionnalisation des communicateurs (relationnistes, directeurs de communication, etc.) notamment dans la première génération des travaux des années 1990.

5. LA COMMUNICATION COMME « COMPETENCE TRANSVERSALE » : DESPECIALISATION OU PRETENTION A L'UNIVERSALITE ?

La communication comme valeur vertueuse – contestée dans l'espace public en tant que profession en dépit des efforts pour faits pour redorer son image via les discours et pratiques de la « communication responsable » -s'est immiscée plus discrètement, mais plus efficacement dans les systèmes de justification des communications managériales. Non seulement dans la « cité par projet » (Boltanski & Chiapello) où la communication est au cœur d'une promesse connexionniste, d'organisation flexible, réticulaire et propice aux ajustements horizontaux ; mais plus largement dans l'imaginaire utopique de la « société de l'information » - récupéré par le

[425] Georgakakis D. (1995), « La double figure des conseils en communication politique. Mises en scène des communicateurs et transformations du champ politique ». *Sociétés contemporaines*, n°24, p. 77-94.
[426] Maisonneuve, D. (2010 4ème Ed.), *Les relations publiques dans une société en mouvance*, Montréal, Presses de l'Université du Québec.
[427] De La Haye, Y. (1984), *Dissonances. Critique de la communication*, Grenoble, la Pensée sauvage.
Pailliart, I. (dir.) (1995), *L'espace public et l'emprise de la communication*, éditions, Grenoble, Ellug.
Miège, B. (1997), *La société conquise par la communication. Tome 2 : La communication entre l'industrie et l'espace public*, Grenoble, PUG, coll. Communication, médias et sociétés,

nouvel esprit du capitalisme – qui imprègne l'ensemble des organisations privées comme publiques (Simioni, 2011)[428].

La communication ne désigne plus seulement des politiques d'image ou des techniques, mais une qualité humaine substantielle : le « savoir-être ». Si les compétences dites « stratégiques » empruntent souvent dans la littérature professionnelle ou marketing à l'art de la guerre (Bertin, 2007)[429], les compétences communicationnelles s'inscrivent dans le champ sémantique de l'entente et du consensus : « avoir le sens de la relation », « être à l'écoute », « savoir s'y prendre avec les autres ». Ces qualités se déclinent désormais à l'impératif pour les managers, mais aussi pour de très nombreux métiers qui impliquent une relation avec un public ou des interactions multiples avec des partenaires, des collaborateurs, des fournisseurs, etc. Ne sont-elles finalement pas attendues comme une aptitude obligatoire, indispensable à l'intégration dans une équipe de travail, dans un environnement professionnel où les interactions et les communications sont de plus en plus importantes ?

Qu'y a-t-il derrière ces acceptions triviales de la communication qui ait suffisamment de valeur pour justifier que ces qualités « ordinaires » du vivre-ensemble accèdent au statut de compétences professionnelles ? En quoi cette compétence de communication est-elle nécessaire au point qu'elle traverse et transcende les métiers, les rôles ou les fonctions dans toute la sphère professionnelle ? Que dire de la communication comme compétence « transversale » ?

Introduisons tout d'abord une précision qui n'est pas seulement lexicale pour distinguer compétences « transférables » et compétences « transversales » (lainé, 2011)[430] :

- « Les compétences transférables sont des compétences spécifiques attachées à une situation professionnelle donnée (métier, secteur ou organisation productive), qui peuvent être mises en œuvre dans un autre contexte professionnel (…) ou les compétences acquises en dehors de l'activité professionnelle, mais utiles, voire indispensables à l'exercice de certains métiers.
- Les compétences transversales sont des compétences génériques mobilisables dans diverses situations professionnelles (ce qui ne signifie pas pour autant qu'elles soient mobilisables d'emblée dans toute situation professionnelle). Parmi les compétences

[428] Simioni, O, « Un nouvel esprit pour le capitalisme : la société de l'information ? », *Revue européenne des sciences sociales*, XL-123, [En ligne] : http://journals.openedition.org/ress/616 ; DOI : 10.4000/ress.616 ; page consultée le 20/09/2018.
[429] Bertin, E. (2007), « Penser la stratégie dans le champ de la communication », *Actes Sémiotiques*, n°110. [En ligne] : <http://epublications.unilim.fr/revues/as/73> page consultée le 20/09/2018.
[430] Lainé F. (2011), « "Compétences transversales"et "compétences transférables": des compétences qui facilitent les mobilités professionnelles », *La Note d'analyse*, n°219, Centre d'analyse stratégique, avril.

transversales, on peut recenser celles qui s'appuient sur des savoirs de base. Elles ne sont pas dépendantes d'un contexte professionnel particulier, mais sont indispensables pour l'exercice d'un grand nombre de métiers et correspondent à des aptitudes comportementales, organisationnelles ou cognitives, ou encore à des savoirs généraux communs aux métiers ou aux situations professionnelles : l'aptitude à gérer la relation client, la capacité à travailler en équipe, à coordonner une équipe ou un projet, l'adaptabilité à l'environnement de travail, l'utilisation des principaux logiciels de bureautique. » (France Stratégie, 2017)[431]

Les deux notions ne sont pas exclusives : la compétence rédactionnelle (savoir écrire) est une compétence de base transversale, à un haut niveau de maîtrise elle est une compétence spécifique attendue en journalisme et transférable à certains métiers administratifs ou au métier de rédacteur web, moyennant certaines adaptations. Certaines compétences spécifiques transférables (telles que la maîtrise des outils bureautiques) sont aujourd'hui considérées comme transversales, voir comme compétence socle (indispensable à tout citoyen pour s'orienter dans la société contemporaine). Des compétences du domaine professionnel de la communication (ex. communiquer une information en adaptant le fond, la forme et le support à un public) sont transférables au domaine du management : elles peuvent constituer des atouts spécifiques si elles sont rares dans la population professionnelle concernée, puis être généralisées, voire banalisées.

L'évolution vers une économie de services et la mutation des modèles productifs, des formes organisationnelles, des modalités de coopération intra et inter firmes expose une large partie des compétences info-communicationnelles à une dynamique de « transversalisation » voire de déspécialisation professionnelle. D'où l'effort permanent de démarcation et de légitimation des associations corporatives qui ont à faire reconnaître leur valeur spécifique (cf. Section 2).

La communication, mise en compétences, se décline donc au pluriel, en « compétences transversales », associées à des capacités jugées plus ou moins importantes selon les postes et les activités à réaliser : maîtrise de l'écriture, des écrits professionnels et des normes propres aux documents ; capacité à rechercher, classer, hiérarchiser, traiter des informations, en assurer la diffusion rapide et pertinente avec les bons outils ; capacité à s'exprimer oralement correctement en fonction des circonstances et dans des formats normés (voir *La pensée*

[431] Rapport du GT2 du réseau Emplois Compétences, France Stratégie, avril, 2017. En ligne http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/gt2_competences-ok.pdf ; page consultée le 31/08/18.

powerpoint, Frommer, 2010[432]) en adoptant les codes vestimentaires et posturaux attendus ; et (en premier lieu) disposer de solides compétences langagières et linguistiques.

Considérer ces apprentissages au titre des compétences transversales de communication c'est concevoir que des capacités (cognitives, procédurales, etc.) acquises dans un contexte sont transférables dans un autre. Cependant, la transférabilité ne réside pas dans la nature d'une capacité quelconque, mais dans un processus actif d'appropriation et de reconstruction par le sujet de l'action : la compétence « être capable de faire une présentation orale » requiert d'abord la mobilisation de compétences adaptatives en fonction du contexte, des objectifs, des moyens, du public, etc. La lecture des enjeux et la compréhension des critères de jugement, dans une situation donnée, ne relèvent pas d'une simple opération de transfert (Rey, 1996)[433].

La socialisation dans un environnement professionnel, l'interaction avec les collègues, les recommandations d'un supérieur ou d'une personne expérimentée permettent au novice d'acquérir les normes propres à un environnement puis de développer des capacités de prise d'informations et d'interprétation à partir desquelles il formera un discernement personnel et professionnel sur « la façon de faire adaptée à la situation » - c'est-à-dire reconnue comme une compétence. C'est d'ailleurs dans ce sens que sont mis en œuvre les dispositifs de professionnalisation des cursus universitaires (stages en milieux professionnels, projets pour des commanditaires, études de cas simulant des situations réelles, jurys de soutenance incluant des praticiens, etc.). Dans ces mises en situation, il s'agit de créer les conditions d'une normalisation professionnelle, de sorte qu'un certain nombre de « réflexes » soient mis en place.

Qu'en est-il des compétences « sociales » ou « relationnelles » plus complexes, moins visibles, mais dont l'importance est signalée sous les attentes de « savoir-être » des employeurs ? Ces compétences semblent relever, dans les organisations, tantôt d'une conception innéiste naturalisée (ex. le genre féminin est « spontanément » associé aux qualités d'écoute ou d'empathie) ; tantôt d'une conception normative et prescriptive (ex. les cadres dirigeants ont de l'entregent, les managers doivent faire preuve de « leadership »). Nous reviendrons dans le chapitre suivant sur les normes comportementales associées à l'activité de management. Il s'agit à ce stade de mettre en évidence les points aveugles des conceptions de la compétence communicationnelle.

Reste notamment dans l'obscurité l'inégale distribution entre les individus des dispositions sociales qui fondent « l'aisance relationnelle » en amont de l'intégration professionnelle. Pierre

---

[432] Frommer, F. (2010), *La pensée powerpoint. Enquête sur ce logiciel qui rend stupide*, Paris, La Découverte.
[433] Rey, B. (1996), *Les compétences transversales en question*, Paris, ESF éditeur. Coll. Pédagogie.

Bourdieu[434] a démontré dans des travaux connus que les dispositions et le capital social hérités du groupe d'appartenance sont déterminants dans le développement les trajectoires professionnelles. Le capital social est défini comme *« l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance (…) [il est] le produit du travail d'instauration et d'entretien qui est nécessaire pour produire ou reproduire des liaisons durables et utiles, propres à procurer des profits matériels ou symboliques »* (Bourdieu, 1980 : 2). Pour ce sociologue, c'est par l'échange (de parole, de dons et de femmes !) que se concrétisent les stratégies conscientes ou inconscientes de transformations des relations contingentes (amicales, professionnelles, de voisinage ou de parenté) en relations électives et productives pour la reproduction sociale du groupe et la défense de sa propre position dans le groupe. Le capital culturel incorporé par l'immersion et l'intégration des normes dans la vie familiale soutient ce capital social grâce à l'acquisition de titres scolaires ou d'un diplôme. Pierre Bourdieu désigne le diplôme comme un *« brevet de compétence culturelle qui confère à son porteur une valeur conventionnelle, constante et juridiquement garantie »* (1979 : 5)[435]. Ces deux formes de capital réinvesties dans la sphère économique et professionnelle garantissent une reproduction des élites et des classes dirigeantes. À l'inverse, les « défaillances » de celles ou ceux qui prétendent à des positions élevées sans avoir intégré les normes sociales du groupe visé sont rapidement repérées et sanctionnées.

C'est en partie pour répondre aux difficultés rencontrées par les élèves des grandes écoles issus des milieux dits populaires qu'ont été ouvertes des consultations et séances d'accompagnement psychologiques (pour apprendre la confiance en soi « naturellement » acquise dans les classes supérieures) et des apprentissages spécifiques pour développer ces compétences manquantes. Tout se passant comme si l'individu avait la responsabilité de rétablir par un travail sur lui-même ces compétences dont sa naissance l'a privé pour devenir « entrepreneur de lui-même » (Thiberge, 2011)[436]. La compétence communicationnelle est par conséquent d'abord inscrite dans une logique de distinction et de valorisation d'un capital social dont l'évaluation est subreptice et tacite.

Un second point aveugle et néanmoins important concerne cette fois la question de la valeur de la compétence communicationnelle non comme moyen au service de l'accroissement du capital

---

[434] Bourdieu, P. (1980), « Le capital social », *Actes de la recherche en Sciences Sociales*, n°31, p. 2-3.
[435] Bourdieu, P. (1979), « Les trois états du capital culturel », *Actes de la recherche en Sciences Sociales*, n°30, p. 3-6.
[436] Thiberge, B (2007). *La question des compétences sociales et relationnelles, points de vue de praticiens. Questions contemporaines.* Paris, L'Harmattan.

économique (de l'individu ou de l'organisation qui en tire bénéfice), mais comme finalité. Choisir de développer le « savoir-être » à partir de la communication comme compétence transversale (à l'université comme en entreprise), c'est lui attribuer un caractère de valeur universelle. Cependant ce caractère d'universalité recouvre et confond deux horizons d'attente distincts : l'un est celui du développement d'une citoyenneté où la prise de parole, l'expression, l'argumentation éclairée par l'accès à l'information fondent l'idéal démocratique (habermassien) ; l'autre est celui de la mise en marché d'un travailleur connecté, coopératif, impliqué dans l'action collective, adaptable aux changements, c'est-à-dire socialement et relationnellement performant.

Le processus de professionnalisation de la communication participe à la confusion de ces deux horizons normatifs. L'université en professionnalisant ses cursus, ses pratiques pédagogiques, ses procédures internes (administratives, évaluatives) a intégré des normes managériales et gestionnaires (de la Broise, 2012) ; jusque dans sa communication et ses changements de noms (Barats, 2014)[437]. Les entreprises ont, de leur côté, déployé en différentes phases depuis les années 1980 un management dit participatif, des cercles de qualité, des espaces de parole (Charpentier, Brulois, 2013) qui visent à aménager un « espace public partiel » ouvert, mais hautement contrôlé (Floris, 1996).

Le contrôle et la normalisation des relations intersubjectives sont au cœur d'une définition des compétences des métiers de services et concernent toutes les activités qui comportent une part importante de « gestion » de la relation et d'action sur la subjectivité d'autrui. Ces phénomènes de normalisation comportementale et d'action sur autrui par la communication sont fortement présents dans les métiers de la vente (Van Hoorebeke, 2008)[438] et de l'accueil (Hoschchild, 1983/2017)[439] ; ils tendent à se généraliser à tous les métiers de la relation.

6. LES METIERS DE LA RELATION ET LA RELATION DANS LES MÉTIERS DE LA COMMUNICATION

Managers, communicateurs, commerciaux, psychologues, enseignants, etc. … ces professionnels ont en commun de faire métier de travailler sur /avec l'humain. Cette orientation vers le relationnel et l'humain reste à objectiver et à qualifier dans la réalité de l'activité quotidienne

[437] Barats, C. (2014), « Les changements d'identités du champ académique » in Lépine et al. *Acteurs de la communication des entreprises et organisations. Pratiques et perspectives*, Grenoble, PUG, p. 97-116.
[438] Van Hoorebeke, D. (2008), « Proposition de mesure de la performance des normes de comportement organisationnelles à l'atteinte d'un service à la clientèle authentique », *La Revue des Sciences de Gestion*, 229, (1), p. 21-27. doi :10.3917/rsg.229.0021.
[439] Hochschild, A. (1983/ trad. 2017), *Le prix des sentiments. Au cœur du travail émotionnel*, Paris, La Découverte.

pour les professions qui nous intéressent, car la part de travail administratif, gestionnaire ou technique est loin d'être négligeable chez les cadres et de leur côté les communicateurs consacrent une bonne partie de leur temps à produire ou gérer les projets de production des supports ou outils de communication contribuant davantage à un objectif d'image qu'au développement d'une relation de qualité (Brulois, Charpentier, 2013). Cependant les interactions et les communications intersubjectives sont constitutives de leur activité et occupent une part importante dans l'identité professionnelle revendiquée.

La relation aux autres, la participation au renforcement des liens, à la construction de la confiance entre les personnes, au support des équipes, etc. sont des motivations qui sont très majoritairement mises en avant dans les recherches empiriques menées dans différents secteurs (Fourrier, Lépine, Martin-Juchat, 2011 ; Lépine et al. 2014). L'humain et la relation sont des éléments clefs pour la compréhension de l'*ethos* professionnel des managers et des communicateurs, mais peut-on définir la communication et le management comme des « métiers relationnels » ?

Pour Lise Demailly *« un métier relationnel articule étroitement une expertise, un positionnement éthique et des pratiques d'interaction (…) le domaine des métiers de la relation recouvre en priorité ceux qui ont pour objet principal et immédiat la transformation d'autrui, de sa personne »* (2008 : 19)[440]. Apparaissent alors en première ligne les métiers de l'éducation et de la formation, de la santé et du soin, voire du conseil et de l'accompagnement.

Cependant cette définition restrictive ne doit pas empêcher de prendre acte de la généralisation des métiers de services dans lesquels la relation aux autres est une composante à part entière du professionnalisme. La délimitation du champ du travail relationnel peut alors suivre deux voies : l'une privilégiant une approche en termes de continuum (entre activités où la relation est l'outil et l'objet principal du travail et activités ou métiers où la dimension relationnelle est plus faible) ; et l'autre opérant selon une discrimination plus conforme au découpage économique et socio historiquement construite entre « métiers du travail sur autrui » et « professions marchandes de services ».

Dans cette seconde perspective, il est à noter que l'activité d'encadrement hiérarchique et d'animation d'équipe est rangée dans les métiers du travail sur autrui, tandis que les activités des professionnels de la communication (« capacité à construire des réseaux, savoir persuader autrui (…) ») ressortissent de la seconde catégorie (Demailly, 2008).

---

440 Demailly, L. (2008), *Politiques de la relation : approche sociologique des métiers et activités professionnelles relationnelles*, Lille, Presses Univ. Septentrion.

Une troisième modélisation peut être proposée à partir du croisement de grandes variables : la visée de l'action (transformation globale ou partielle de la personne, c'est-à-dire de certaines de ses qualités, de ses états, de ses pratiques ou comportements, de ses émotions), les techniques utilisées et, enfin, la place plus ou moins grande accordée à la relation par rapport à d'autres outils visant la transformation d'autrui (médias, techniques).

Cette modélisation permet de catégoriser un certain nombre de métiers de la relation dans un tableau à quatre cadrans (Demailly, 2008 : 23) :

- Visée de transformation globale X Relation de face à face comme outil principal de la pratique professionnelle (ex. Psychothérapeutes, formateurs, enseignants, travailleurs sociaux, prêtres)
- Visée de transformation globale X Relation de face à face comme outil parmi d'autres (ex. « propagandistes », lobbyistes)
- Visée de transformation partielle X Relation de face à face comme outil principal de la pratique professionnelle (ex. entraîneurs, coachs, métiers du droit, hommes politiques, managers et cadres, métiers de l'ordre public, métiers du spectacle vivant, vendeurs, etc.)
- Visée de transformation partielle X Relation de face à face comme outil parmi d'autres (ex. professions de santé, managers et cadres de certains domaines, chargés de communication, publicitaires, documentalistes, conseillers bancaires, etc.)

Le caractère en partie arbitraire du positionnement des métiers est appelé à être nuancé selon les contextes sectoriels, mais surtout à partir du sens que chaque professionnel donne à sa propre pratique : un cadre de santé peut ainsi investir son métier de façon très administrative ou au contraire très relationnelle.

Cette catégorisation des « métiers relationnels » est sans doute discutable sur la forme. Mais elle conduit à poser une question de nature théorique et éthique : les relations dans le cadre d'un exercice professionnel ont-elles principalement (voire exclusivement) comme fin en soi une transformation d'autrui ? Y a-t-il des professionnels qui sont habilités à, et compétents pour, décider des normes relationnelles et des valeurs comportementales pour autrui ?

Il y a à construire scientifiquement une réflexion sur ces activités qui disposent d'un mandat leur donnant autorité pour mobiliser des « techniques du social » (Demailly, 2000)[441]. Ce terme de

441 Demailly, L. (2000). « Les modes d'existence des techniques du social », *Cahiers internationaux de sociologie*, Nouvelle série, vol 108, p 103-124.

« techniques du social » utilisé par la sociologue fait référence à Marcel Mauss qui définit les « techniques du corps » comme *« les façons dont les hommes savent se servir de leur corps »*. Elle examine *« les façons dont les hommes savent se servir du social »* (2000 : 106) à partir de deux grands mouvements propres à la rationalité moderne : celui d'instrumentalisation, d'objectivation, de réification ; et celui de réflexivité. Elle souligne que de telles techniques résultent d'un double construit social, car elles condensent à la fois des outils (ex. les outils de gestion tels que les tableaux de bord) et des doctrines comme *« ensemble de savoirs et de mythes finalisés par l'action »* (2000 : 123) comme l'est par exemple la *doxa* managériale.

Certaines disciplines nées en réponse à une demande socioprofessionnelle et fortement articulées avec les milieux professionnels – parmi lesquels figurent les SIC aux côtés des sciences de gestion – entretiennent un lien particulier avec ces « techniques du social » dont elles constituent en quelque sorte l'adossement académique qui les légitime socialement et scientifiquement (Morillon, 2016)[442].

La communication est désormais décrite comme une compétence qualifiée de transversale – et que chacun doit acquérir et développer – tant dans le domaine de la formation universitaire que dans la sphère productive. Sous des formes diverses et en constante évolution, les techniques de communication ont vocation à être mobilisées de manière maîtrisée et pertinente, c'est-à-dire avec compétence, pour agir *avec*, *sur* ou *pour* un individu, un groupe social, une organisation, un ensemble de citoyens ou d'administrés, etc. Cet agir comme technique du social porte non seulement sur l'action organisée et ses régulations interindividuelle ou collective, mais aussi sur les codes, les symboles, les sens, les significations, les imaginaires, les représentations individuelles, collectives et sociales qui y sont associés. Les activités info-communicationnelles constituent tout autant une « ingénierie symbolique » (Floris, 1996) qu'une « ingénierie de la relation » qui en potentialisent fortement la portée performative.

442 Morillon, L. (2016), *Quand chercheurs et praticiens interagissent. Une mise en rapport dialogique de l'épistémè et de la praxis en communication des organisations-organisationnelle*, Dossier d'Habilitation à diriger des recherches – deuxième volume, Université de Toulouse Paul Sabatier, LERASS.

CHAPITRE 4 –LES COMPETENCES COMMUNICATIONNELLES DES MANAGERS ERIGEES EN NORMES PROFESSIONNELLES

1. LES COMPETENCES DOUCES OU SOFT SKILLS

Comme nous l'avons vu supra, les démarches de mise en œuvre des compétences ont été développées avec une finalité fonctionnelle affichée : celle de mettre en place un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) pour permettre l'anticipation qualitative et quantitative des besoins en main-d'œuvre. Il fallait un outil de « pilotage » des RH à partir d'une représentation fiable des ressources en compétences de l'entreprise à un temps donné pour tracer la projection des nouveaux besoins compte tenu de la stratégie adoptée ou des adaptations nécessaires face aux mutations de l'environnement. La GPEC devait permettre l'engagement de plans de formation pluriannuels, la définition plus précise des profils de recrutement et, dans certains cas, l'aide à la prise de décision délicate telle que le choix des salariés dont l'entreprise pouvait se séparer sans perte de compétences-clés en cas de nécessité économique.

Aux côtés des connaissances spécialisées (désignées comme des « savoirs ») et des compétences techniques propres à un poste de travail (dits « savoir-faire ») - reproduisant la logique antérieure des qualifications sans la bouleverser autant qu'on a pu le croire (Oiry, 2003)[443] – sont apparues des compétences aux contours plus flous et référant aux qualités personnelles (le « savoir-être ») attendues du travailleur, car susceptibles d'affecter les relations de travail et le « climat social » général de l'entreprise.

Ces compétences apparaissent dans les années 2000 dans la littérature managériale anglo-saxonne sous l'expression de *soft skills* (la traduction française « compétences douces » est rarement utilisée). Elles sont attribuées essentiellement à la personne plutôt qu'au collectif ou à un professionnalisme de métiers. Elles s'inscrivent dans la tendance de longue durée de l'individualisation et de la psychologisation de l'action humaine dans toutes les sphères de vie, parmi lesquelles celle du travail occupe une place de plus en plus importante. Les évolutions des modèles productifs, s'éloignant du taylorisme-fordisme, confèrent aux travailleurs davantage de polyvalence, d'autonomie et de responsabilité quant aux modalités de son agir pour l'atteinte d'objectifs dont la définition s'est substituée à l'ancienne description des tâches. Les reconfigurations autour d'organisations-projets, le travail en réseau, la mondialisation sont

[443] Oiry, E. (2003), *De la qualification à la compétence, rupture ou continuité ?* Paris : L'Harmattan.

autant de facteurs analysés pour expliquer la nécessité d'adaptations comportementales des travailleurs.

Certains chercheurs en théories des organisations et management n'hésitent pas à défendre l'hypothèse de l'émergence d'une *« nouvelle figure de l'entreprise, l'entreprise relationnelle, dont la coopération entre acteurs (individuels ou collectifs) constitue le mode de régulation privilégié »* (Froehlicher, Khun, Schmidt, 2001 : 12)[444]. Les compétences relationnelles sont alors positionnées au niveau de la firme et de ses capacités à nouer des alliances stratégiques, des partenariats fiables, des régulations conjointes effectives ou des conventions et contrats sociaux optimisant les possibilités d'une coopération inter et intrafirme.

À un niveau plus micro, l'autorégulation et les ajustements mutuels (plutôt que le contrôle hiérarchique direct), le travail en équipe, l'interdépendance accrues des fonctions dans les fonctionnements dits transversaux, la flexibilité – pour ne pas dire l'« agilité » en contexte incertain, nécessiteraient de développement de compétences relationnelles, sociales, émotionnelles, communicationnelles. Clive Muir (2004) en donne la définition suivante :

> *« Les compétences douces sont des attitudes et des comportements qui se manifestent dans les interactions entre individus et qui affectent les résultats de ces rencontres. Celles-ci diffèrent des compétences techniques, qui sont les connaissances et aptitudes techniques requises pour effectuer des tâches spécifiques liées à un emploi et énoncées de manière plus formelle dans les descriptions de poste. »* (Muir, 2004 : en ligne)[445]

Ces compétences apparaissent comme un ensemble faiblement défini comme en témoignent les listes des qualités ou dispositions relatives au « savoir-être » recensées dans les référentiels de métiers ou de compétences, offres d'emploi ou dans la littérature du développement personnel et du coaching.

Parmi les « compétences douces » les plus demandées des employeurs seraient « l'adaptabilité » (61%), la créativité (47%), l'« esprit d'équipe » (42%). Pour les consultants avides de développer un nouveau marché, les progrès technologiques et de l'intelligence artificielle marquent le déclin des « travailleurs du savoir » (des métiers hautement qualifiés, détenteurs de connaissances et de capacités analytiques de traitement des informations) au profit de profils plus intuitifs, créatifs, car capables de faire des liens inattendus (Mauléon, Bouret, Hoarau,

---

[444] Froehlicher, Th., Khun, A., Schmidt, G. (dir.) (2001), *Compétences relationnelles et métamorphoses des organisations*, Paris, Eska.
[445] Muir, C. (2004), "Learning Soft Skills at Work. An Interview with Annalee Luhman", *Business and professional Communication Quaterly*, En ligne : http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1080569903261973 ; page consultée le 20/09/18.

2014)[446]. Ainsi le *Journal du net* dans un billet du 8/12/2016 liste les *« 20 soft skills indispensables au bureau »* :

> *« Esprit d'entreprendre, Créativité , Confiance, Intelligence émotionnelle, Prise de recul, Audace, Gestion du temps, Gestion du stress, Souplesse cognitive, Intuition, Négociation, Conscience, Synergie ou coordination, Gestion d'équipe, Non-jugement, Empathie, Visualisation, Motivation, Prise de décision ; Présence ».* (J du Net en ligne)[447]

Il frappant de constater la convergence des finalités de ces techniques de gestion de soi et d'autrui à partir des explications associées à ces « compétences douces ». Par exemple, à la « conscience » - étrange compétence en vérité – est associée la proposition suivante : *« Dans le monde professionnel, la conscience se manifeste à travers ma capacité à accepter la charge de travail et à accepter le changement »,* sic ! Ou encore *« l'empathie permet aussi bien 'd'élargir son champ de vision' que de mieux 'comprendre les besoins de ses collaborateurs' et a fortiori de ses clients »*[448].

Dans la littérature académique comme dans les usages sociaux, la question posée est celle du rendement des compétences sociales et relationnelles. Y répondre constitue un défi qui porte en particulier sur la mesure de ces compétences et sur l'établissement de corrélations positives avec d'autres indicateurs de « réussite ».

2. SOFT SKILLS : RENDEMENT ECONOMIQUE ET REPRODUCTION SOCIALE

L'hypothèse d'une valorisation positive des *soft skills* est étayée par de nombreuses recherches nord- américaines (Heckman, Kautz, 2012 ; Heckman et al. (Ed.) 2014)[449] qui montrent – à l'encontre des théories génético-déterministes fondées sur les tests de QI – l'importance de la « personnalité » (entendue par Heckman et al. comme ensemble évolutif de dispositions et compétences non cognitives, capacités socioaffectives, développées par l'individu compte tenu de son environnement) comme variable explicative des conditions professionnelles et sociales. Tandis que les scores scolaires n'expliqueraient qu'une faible part de la variance des gains

---

[446] Mauléon, F., Bouret J., Hoarau J. (2014), *Le réflexe Soft Skills. Les compétences des leaders de demain*, Paris Dunod. Les auteurs enseignent à l'école de management ESCEM- Tours, Poitiers, Orléans, le premier est professeur de droit et responsable du M2 développement durable à l'ESCEM, les autres ont une activité de coaching.

[447] En ligne : https://www.journaldunet.com/management/efficacite-personnelle/1189361-20-soft-skills-indispensables-au-bureau/ ; page consultée le 20/08/18.

[448] http://www.journaldunet.com/management/efficacite-personnelle/1189361-20-soft-skills-indispensables-au-bureau/, page consultée le 08/09/2018.

[449] Heckman, J. J. and T. Kautz (2012), "Hard evidence on soft skills", *Labour Economics* 19 (4), p. 451–464. Adam Smith Lecture., http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0927537112000577, page consultée le 10/09/18.
Heckman, J.J. with Humphries J.E. and Kautz T. (Eds) (2014), *The Myth of Achievement Tests: The GED and the Role of Character in American Life*, Chicago: University of Chicago Press.

(salaires, position sociale) à l'âge adulte. L'économiste américain, sans remettre en question la tradition libérale de l'école de Chicago, plaide pour une intervention précoce dans les écoles permettant aux enfants des milieux défavorisés de développer des compétences socioaffectives (curiosité, persévérance, estime de soi, sociabilité) qui favorisent l'acquisition des compétences cognitives et au final permettraient l'accès à une position économique et sociale plus avantageuse que celle qui aurait été obtenue sans ces compétences.

Les travaux européens dans ce domaine sont peu nombreux et portent essentiellement sur la petite enfance et les bénéfices d'une scolarisation précoce (avant 3 ans) : elles convergent avec les études américaines. Récemment, l'intérêt des chercheurs français s'est porté sur les « effets » sur le salaire du développement des compétences non-cognitives évaluées à l'issue de la formation en cycle supérieur.

Une enquête parue en 2016[450] réalisée par le Cereq (Centre d'études et de recherches sur les qualifications) en partenariat avec l'Iredu (Institut de recherche sur l'éducation à Dijon) et le Certop (Centre d'études et de recherches Travail Organisation Pouvoir), sur un échantillon de 2719 jeunes diplômés interrogés en 2014, portait sur la corrélation entre *soft skills* et la rémunération des diplômés de l'enseignement supérieur. Les chercheurs ont étudié les compétences suivantes : la persévérance (capacité de persévérance et d'engagement dans le but d'atteindre un objectif de long terme), l'estime de soi (considérée comme un élément central de la réussite scolaire et professionnelle), la communication (appréhendée indirectement à travers le degré de satisfaction par rapport aux échanges et collaborations formelles et informelles avec les collègues) la sociabilité (mesurée par l'appréciation des moments de convivialité tant dans le domaine professionnel que pour l'épanouissement personnel), l'aversion au risque (ou son inverse – qui peut déterminer les choix de carrières).

Les résultats d'enquête révèlent tout d'abord d'assez faibles disparités des profils et des scores de positionnement déclaré sur ces compétences en fonction des filières d'études ou du type de formation. À l'exception de l'aversion au risque : les étudiants des écoles de commerce révélant une plus grande « risquophilie » et aussi une plus grande persévérance dans l'effort. Concernant la rémunération, les différents tris et traitements confortent des constats connus : les écarts de rémunérations sont globalement en faveur des jeunes hommes (les femmes sont moins nombreuses parmi les plus hautes rémunérations) issus de CSP supérieures ; des diplômés des

[450] Albandea, I., Giret JF., (2016), « L'effet des soft-skills sur la rémunération des diplômés », *Net.Doc*, n° 149, cereq. En ligne http://www.cereq.fr/publications/Net.Doc/L-effet-des-soft-skills-sur-la-remuneration-des-diplomes, page consultée le 8/09/18.

grandes écoles et filières académiques longues et dont le rendement est habituellement bon (les études en gestion ont un meilleur rendement salarial que celles de sciences humaines).

Une méthode de régression statistique permet ensuite d'introduire la variable de chacune des *soft skills* pour en mesurer les effets sur la rémunération. Les auteurs montrent que l'estime de soi ainsi que l'attrait pour le risque sont des *soft skills* corrélées positivement à l'obtention d'une rémunération élevée ainsi que, dans une moindre mesure, la persévérance et la communication. Un résultat intéressant résulte du croisement des effets des variables objectives (niveau de diplôme, CSP du père, mention au bac par exemple) et des variables déclaratives associées aux *soft skills* :

> *« Tout se passe comme s'il existe deux types de marchés du travail pour les diplômés du supérieur. Le premier permettrait d'accéder à des emplois plus qualifiés et mieux rémunérés, mais nécessiterait en plus du diplôme différentes compétences scolaires et non scolaires ainsi que des réseaux pour accéder aux emplois, alors que le second proposerait des emplois moins rémunérés, mais où les éléments objectifs du capital humain, diplôme et expérience, seraient beaucoup plus protecteurs ».* (Albanda, Giret, 2016 : 23)

Autrement dit, il apparaît que les *soft skills* sont essentiellement captées et valorisées dans l'échelle des emplois et des salaires par ceux qui détiennent un capital humain supérieur (proche du « capital social » de Pierre Bourdieu, comme évoqué supra). L'effet de renforcement des inégalités de départ de ces dispositions développées comme compétences va à l'encontre de la vulgate managériale et du marché du développement personnel promettant la réussite professionnelle à condition de développer ces compétences douces.

Une autre étude américaine diachronique sur plus de 50 000 individus (Weinberger, 2015)[451] a cherché à établir une comparaison des situations professionnelles et salariales sept ans après la fin des études entre les cohortes de diplômés (hommes blancs uniquement) des années 1972 et 1992, en les discriminant du point de vue des compétences cognitives (l'indicateur retenu est dans l'enquête le score obtenu en mathématique en fin d'études sur des tests stables) et des compétences non-cognitives, dites compétences sociales (associées dans le contexte américain à la pratique sportive de haut niveau, à l'implication dans des clubs et activités extra-universitaires artistiques ou autres, requérant du leadership et/ou un haut degré de contacts sociaux). La recherche montre qu'en 1989, un haut niveau de salaire était corrélé de manière équivalente à la possession de l'une ou de l'autre des compétences ou aux deux à la fois. Tandis

[451] Weinberger, C. J. (2014), "The Increasing Complementarity between Cognitive and Social Skill." *The Review of Economics and Statistics*. 96(5), p. 849-861, December. doi:10.1162/REST_a_00449(http://www.mitpressjournals.org/doi/abs/10.1162/REST_a_00449), page consultée le 08/09/19.

que l'écart se creuse très nettement dans la mesure de 1999 : les plus fortes rémunérations sont obtenues par ceux qui possèdent les deux compétences (cognitives et sociales) tandis que ceux qui ne possèdent que l'une ou l'autre (mais pas les deux) se trouvent significativement en deçà.

La comparaison détaillée montre que la compétence sociale a plus d'effet sur les gains de salaire que la compétence cognitive en 1999. Ces analyses conduisent à la conclusion d'une évolution mesurable du marché du travail : à côté de la demande déjà bien documentée d'un niveau de compétence cognitive élevé, s'est objectivement développée une demande de compétences sociales. Et selon ces chercheurs, ces compétences n'ont désormais un rendement fort que si elles sont combinées chez un même individu ; tandis qu'auparavant les entreprises pouvaient se satisfaire de recruter des salariés représentant séparément ces deux types de compétences (Weinberger, 2014 : 17).

3. SOFT SKILLS : UNE ALIÉNATION DOUCE

Les travaux parfois initialement conduits dans une perspective de justice sociale et de développement humain ont été largement réinvestis dans des publications managériales et de consultance dans un sens utilitariste dévoyé. Le développement des *soft skills,* envisagé comme une pédagogie de mise en confiance des élèves et comme une alternative aux systèmes d'évaluation, jugés stigmatisant, et inégalitaires, au sein des approches éducatives des écoles Freinet par exemple est resté très minoritaire.

Dans le système français de formation des cadres, les grandes écoles d'administration, de management, de commerce et d'ingénieurs se sont positionnées sur ces compétences qui ont été annexées aux programmes de développement du « leadership » sans pour autant en modifier les fondements qui restent adossés à des modèles fonctionnalistes et cognitivistes assez pauvres de la coopération (Martin-Juchat, Lépine, 2015)[452] .

Dans la sphère professionnelle, les promoteurs du développement de ces « compétences douces » - tels les *coachs* (Guilhaume, 2009)[453] - participent de ce travail d'« *acculturation de nature à neutraliser les résistances sociales »* des salariés (Olivesi, 2002 : 120)[454]. Parmi ces compétences, la communication apparaît à la fois centrale – comme condition de réalisation de nombreuses missions (animation d'équipe, négociation, coopération, etc.) et peu définie, sinon à

[452] Martin-Juchat, F. & Lépine, V. (2015), « L'improvisation : un révélateur possible du management « distribué » dans un contexte de crise des modèles managériaux », *Communication & management*, vol. 12, (2), 99-114. doi :10.3917/comma.122.0099.
[453] Guilhaume, G. (2009), *L'ère du coaching. Critique d'une violence euphémisée*, Paris : Éditions Syllepse.
[454] Olivesi, S. (2002), *La communication au travail*, Grenoble, PUG.

partir de dispositions cognitivo- langagières (savoir se faire comprendre, levers les malentendus, clarifier) ou psychologiques (sens de l'écoute, empathie, ouverture, etc.).

Les « illusions libérales » soutenues par une instrumentalisation dans la sphère professionnelle des travaux en psychologie sociale portant sur l'influence et le consentement ont été soulignées par Jean Léon Beauvois (2005)[455]. Les compétences associées à un travail sur la subjectivité des travailleurs exacerbent l'individualisme et ont pour conséquence une dislocation des collectifs qui formaient et étayaient auparavant les individus. Privé de ses appuis sociaux, l'individu jugé « défaillant » voire responsable et comptable de son échec peut être remplacé par un travailleur plus compétent. La fonction d'évaluation parce qu'elle met en équivalence des individus selon une échelle non discutable *« est l'expression la plus directe de la remplaçablité des agents »* dans l'organisation (Beauvois, 2005 : 388).

Odile camus (2011)[456] dans le même champ disciplinaire, montre aussi que l'influence sur autrui constitue le *« noyau structurant les CRS (compétences relationnelles et sociales) »* qu'il s'agisse des affects orientés vers autrui (l'attention à l'autre, l'empathie, l'intelligence émotionnelle), du rapport à soi (confiance en soi, estime de soi, conscience de soi …), ou du travail en équipe (coopération, collaboration, résolution de conflits, dynamique de groupe…). Ces compétences sont donc centrales dans les processus de normalisation comportementale.

Elles font donc assez logiquement l'objet d'une mobilisation instrumentale dans la praxis des métiers à forte composante relationnelle, qui ont vocation à orienter les croyances, les attitudes et les comportements individuels et collectifs, ou qui consistent à faire faire à d'autres un travail. Pour une partie de travailleurs, les plus diplômés et dotés de responsabilités de management, ces compétences permettent d'accroître leur capacité d'agir et de faire agir autrui conformément aux normes organisationnelles et professionnelles attendues. Pour les acteurs de la formation, du conseil, de la gestion des ressources humaines les approches compétences sont une opportunité de se saisir d'un domaine d'expertise présenté comme innovant ; et de conforter ou renouveler leur propre professionnalisme en rationalisant les actions formatives et évaluatives.

---

[455] Beauvois, J-L. (2005), *Les illusions libérales, individualisme et pouvoir social. Petit traité des grandes illusions*, Grenoble, PUG.

[456] Camus, O. (2011), « La notion de compétences relationnelles : une conception utilitariste de la relation à l'autre », *Communication et organisation* [En ligne URL : http://communicationorganisation.revues.org/3585], page consultée le 09 août 2018.

Les *soft skills* développées dans les formations en management servent des stratégies d'accumulation de capital (Draelants, Ballatore, 2014)[457] et de reproduction sociale (Bourdieu et Passeron, 1964)[458] dans une boucle vertueuse réservée à une frange étroite de la société. Parmi ces *soft skills*, les compétences de communication interculturelle (maîtrise des langues étrangères, connaissances d'autres cultures, capacités à se mouvoir d'un environnement culturel à un autre en en maîtrisant les codes) s'acquièrent grâce au capital économique qui permet la mobilité (voyages extrascolaires, échanges scolaires précoces, classes bi-langues, stratégie de mobilités internationales, etc.).

Ainsi la « mobilité » est *« une forme recomposée de capital culturel »* qui reste réservée à une fraction très étroite de la population (5% des étudiants bénéficieraient d'une mobilité à l'étranger dans le cadre des programmes de type Erasmus). Les compétences communicationnelles, linguistiques et interculturelles qui permettent *« un haut niveau d'aisance en société et une bonne maîtrise de soi dans des environnements et des langues variées »* (Draelants, Ballatore, 2014) pourront être réinvesties dans des carrières internationales rémunératrices et gratifiantes.

Cette compétence de communication interculturelle accroît la valeur individuelle et constitue aussi un atout compétitif et de différenciation pour les entreprises dans un contexte de travail mondialisé. La circulation des valeurs à l'échelle planétaire est facilitée par une communication interculturelle professionnalisée ; si elle est propice à une marchandisation et à une normalisation mondialisées des relations de travail, elle ne s'encombre pas d'enjeux sociétaux et/ou de questionnements éthiques.

Les valeurs de cocréation du faire-ensemble et de partage d'un monde commun de significations n'émergent pas du processus de valuation qui sous-tend la désirabilité de ces compétences. La confiance ou la bonne entente n'apparaissent pas comme des valeurs en tant que fin en soi, mais comme des valeurs intermédiaires et subsidiaires de la performance. Ces compétences, loin de servir l'idéal communicationnel dialogique et démocratique habermassien, sont au service d'un agir stratégique aliénant pour autrui, centré sur l'auto-valorisation et le rendement économique des qualités humaines.

---

[457] Draelants, H. & Ballatore, M. (2014). Capital culturel et reproduction scolaire. Un bilan critique. *Revue française de pédagogie*, 186, (1), 115-142. http://www.cairn.info/revue-francaise-de-pedagogie-2014-1-page-115.htm, page consultée le 10/09/18.

[458] Bourdieu, P. & Passeron, J-C. (1964), *Les Héritiers. Les étudiants et la culture*, Paris, Éd. de Minuit.

CONCLUSION

Dans cette section nous avons montré que la logique compétence a été d'abord constituée pour des usages sociaux et économiques, puis comme objet de recherche et comme notion scientifique (en sciences de gestion et management) et comme concept en sciences de l'éducation et didactique et en ergologie. Les travaux concourent à une recherche critique en SHS au sein desquelles les SIC sont peu représentées sur ces questions.

Ils ont permis de déconstruire progressivement les prétentions des démarches compétences :

- Promues comme « levier » de performance et de compétitivité des entreprises et comme opportunité favorable à l'autonomisation et la reconnaissance professionnelle, elles ont des effets sociaux d'individualisation du rapport salarial, et de renforcement de pratiques d'évaluation-sélection des travailleurs.
- La mise en compétences généralisée participe à la recomposition normative des professionnalités autour d'un travailleur idéal-typique (Mercure, 2013)[459] qui accepte d'être imputable de ses actes, assume d'être responsable de son « employabilité » et du développement de ses propres compétences.

Les anciens modèles productifs et de management sont en crise depuis plus de trente ans et ils cherchent des réponses dans le renouvellement des pratiques managériales. Les communications organisationnelles jouent un rôle important dans les recompositions des régulations et des normes d'action (Gallot, Le Moënne, 2015)[460] et leur professionnalisation tient en partie à leur contribution à la production de dispositifs de cadrages nécessaires à la consolidation des valeurs propices à la croissance économique, à la compétitivité des entreprises et à une organisation efficace et contrôlée du travail. Dans le contexte complexe, instable, peu prédictible du capitalisme avancé, les formes organisationnelles procèdent du projet, émergent de l'événement et exigent une main-d'œuvre flexible, capable de s'adapter aux aléas, aux changements d'équipe, aux réorganisations, aux mobilités fonctionnelles ou géographiques.

Parmi les compétences adaptatives, les compétences info-communicationnelles et surtout sociales et relationnelles constituent un enjeu décisif des nouveaux modèles de gestion des

[459] Mercure, D. (2013), « L'idéal-type d'ethos du travail préconisé par les managers porteurs du nouveau modèle productif post-fordiste », (p. 11-28) in Malenfant & Côté (dir.) *Vers une nouvelle conception de l'« idéal-type » du travailleur*¸ Montréal, Presses universitaires du Québec,
[460] Gallot, S. & Le Moënne, C. (2015). Informations et communications en contexte de mutations organisationnelles et de crise managériale. *Communication & management*, vol. 12, (2), 5-12. doi:10.3917/comma.122.0005.

ressources humaines. Nous pensons que les SIC peuvent apporter une vision alternative en contribuant à déconstruire les usages instrumentaux et normatifs de ces compétences.

Immatérielles, intangibles, ces compétences sont des constructions sociales prises dans de multiples paradoxes qui ont été soulevées dans cette section, mais qui devraient être éclairées par des travaux systématiques qui restent à mener.

- Elles sont floues, mal définies, hétérogènes, mais elles font l'objet d'une intense activité de recension, d'écriture et de rhétorique professionnelle. L'étude systématique des descripteurs et des formes sémio-discursives de valorisation des figures et de l'ethos professionnel au prisme des compétences nous paraît devoir encore être menée.
- Elles sont difficiles à saisir, à décrire et à observer ; cependant elles participent aux logiques de sélection et d'évaluation. Cet aspect implique un travail méthodologique (comment objectiver la manifestation de compétences infra ou non verbales ?) et un questionnement éthique (le chercheur ne risque-t-il pas de participer à alimenter les techniques d'objectivation de soi ?). Cette piste de travail sera développée dans le prochain chapitre.
- Elles sont de manière dominante associées à la personne et à des traits psychologiques dans une perspective innéiste alors qu'elles sont censées faire l'objet d'apprentissage à différents niveaux (« compétences de base » ou « soft skills » managériales). La question des apprentissages collectifs et de la dimension interactionnelle et intersubjective de la construction des compétences (communicationnelles, mais pas seulement) conduit, selon nous, à réinterroger les formes pédagogiques en formation initiale et continue.
- Elles sont mobilisées de manière individuelle (selon les théories dominantes), mais ce sont des effets collectifs et de performance organisationnelle qui sont attendus et valorisés. L'articulation entre les niveaux micro (inter-individuel) et organisationnel pose la question de la compatibilité des régimes de valeurs et des formes de valuation facilitées ou empêchées selon les contextes.

Cet ensemble de problématiques soulevées par le rôle des compétences au sein des dynamiques de professionnalisation montre l'étendue possible d'un programme de recherches multidimensionnelles et sans doute pluridisciplinaires.

Les différentes théorisations de la compétence en management, en éducation et didactique professionnelle, en ergonomie et psychologie du travail ont suivi le déploiement généralisé des démarches compétences. Elles apportent des éclairages qui répondent à des questionnements propres aux différentes spécificités des disciplines. Les SIC ont abordé la question des compétences sous certaines dimensions, en préférant se démarquer d'une notion jugée, à juste

titre, problématique et lui préférant parfois le terme de littératie. De même que les filières de formations en information-communication se sont développées en réponse à des attentes socio-économiques, les modules dédiés aux « techniques d'expression et de communication » ou aux « compétences de base » en communication sont guidés par la nécessité de doter les diplômés de l'enseignement supérieur de compétences communicationnelles pratiques et adaptées aux besoins du marché de l'emploi.

Un des enjeux importants de la professionnalisation est celui de la valorisation (économique, sociale et symbolique) des investissements individuels et collectifs. Cette valorisation peut faire l'objet d'une attribution (au niveau institutionnel et organisationnel) ou être revendiquée (sous forme d'attentes de reconnaissance des groupes professionnels et des individus). Dans la logique économique, elle se produit quand certaines compétences peuvent être reliées à un point particulier de la « chaîne de valeur » de l'organisation. Ce positionnement sur la chaîne de valeur permet la commensurabilité des contributions humaines monétisées. Il opère une traduction sur une échelle de prestige et de visibilité des professions et des activités qui concourent plus ou moins à la valeur : certains acteurs ayant un rôle plus « critique » (au sens de l'analyse stratégique crozériennne) tandis que d'autres y sont invisibles et conséquemment externalisables sans conséquences majeures.

Aborder les dynamiques de professionnalisation en s'intéressant aux compétences permettrait, selon notre perspective, de procéder à un double mouvement d'élargissement et de focalisation pertinent dans le cadre des ACO pour articuler les enjeux aux niveaux micro, méso, macro.

À un niveau micro, les théories de l'activité introduisent l'idée que les significations accordées au/dans le travail au prisme de la compétence sont à rechercher au-delà d'une compétence-en-actes et de ses caractéristiques cognitivo-fonctionnelles. Il s'agit de prendre aussi en compte ses dimensions sémio-herméneutique (prise d'information et interprétation des signes pour construire une situation dans un registre professionnel), symbolique (désignation et représentation de l'activité) et « affectivo-valuative » (mise en œuvre d'une intention à partir d'une appréciation de valeur, rôle des émotions dans la communication et pour l'action).

Ces dimensions de la compétence procèdent de processus info-communicationnels plus ou moins formalisés au niveau méso-organisationnel et de pratiques organisées en lien avec l'environnement (technique, cognitif, humain/non humain,). À un niveau plus large, la mise en compétence généralisée dans les sphères professionnelles puis éducatives peut s'analyser comme la propagation et la valorisation d'un ensemble de normes (professionnelles, sociales, culturelles) qui tiennent ensemble les tendances d'individualisation et de rationalisation productive et gestionnaire.

La logique compétence n'épargne aucun domaine : par homothétie elle est transférable partout où existent des formes de jugement, de classements et d'évaluation. Certaines activités et professions contribuent à son expansion ou détiennent un mandat pour en assurer l'acceptabilité sociale comme c'est le cas des managers et des communicateurs… ou encore des formateurs et pédagogues. Par ailleurs certaines compétences semblent avoir pris une importance particulière, parce qu'au moment où s'observe une désinstitutionnalisation (au moins une fragilisation) des piliers traditionnels qui garantissaient le lien social et la régulation collective des sociétés il apparaît plus que jamais nécessaire de reconstituer et garantir des conditions de l'agir collectif. C'est pourquoi les compétences communicationnelles, relationnelles et sociales (regroupées en « compétences douces » ou *soft skills*) sont identifiées comme « critiques » pour aborder le 21ème siècle.

Elles ont été définies dans la littérature académique comme des compétences « non cognitives » et formulées dans une taxonomie généralement empruntée à la psychologie. James Heckman, économiste américain récompensé du Prix de Sciences économiques institué par la Banque de Suède à la mémoire d'Alfred Nobel en 2000[461], a œuvré à élucider l'origine des inégalités sociales avec les outils de la microéconomie. Il a notamment développé un ensemble de travaux concernant la réussite scolaire et la prédictibilité de trajectoire sociale en analysant, à côté de différents facteurs sociaux et environnementaux, la contribution des compétences cognitives, mais aussi celles regroupées sous le terme de *character skills* – qu'on peut traduire par « compétences personnelles », dans le sens de « liées à la personnalité ». Cependant, il réfute les théories psychologiques de la personnalité statique, résumée à des « traits » déterminés et fixes tout au long de l'existence. Il leur oppose le terme de *skills* – compétences – pas seulement comme distinction sémantique, mais avec l'argumentation développementaliste suivante :

> *« Skills enable people. They are capacities to function. Greater levels of skill foster social inclusion and promote economic and social mobility. They generate economic productivity and create social well-being. Skills give agency to people to shape their lives in the present and to create future skills. »* (Heckman, Kautz, 2013 : 5)[462]
>
> *« Les compétences donnent du potentiel aux gens. Elles sont des capacités à fonctionner. De meilleurs niveaux de compétences favorisent l'inclusion sociale, facilitent la mobilité économique et sociale. Elles génèrent de la productivité économique et créent un bien-être*

[461] Prix partagé avec Daniel McFadden
[462] Heckman, J.J. & Kautz, T. (2013), Fostering and measuring skills: interventions that improve character and cognition, *IZA Discussion Paper*, No. 7750. En ligne : https://www.econstor.eu/bitstream/10419/90084/1/dp7750.pdf, consulté le 10/08/18.

social. Les compétences donnent aux personnes une capacité d'agir pour façonner leur vie au présent et pour développer des compétences futures » (notre traduction).

Nous apercevons avec cet économiste un élargissement de la réflexion qui porte non pas sur la valorisation productive, mais sur les potentialités contenues dans ces compétences liées aux dispositions et comportements personnels. Trois directions sont signalées :

- Au plan individuel : elles sont des capacités d'agir au présent et elles ouvrent à un développement pour l'avenir dans des termes originaux et absents de la littérature sur les compétences (« *une capacité d'agir pour façonner leur vie* »).
- Au plan collectif : elles favorisent l'inclusion sociale, *« créent un bien-être social ».*
- Au plan économique : elles génèrent de la productivité et favorisent la mobilité économique.

Dans les acceptions théoriques et les usages sociaux des compétences développées tout au long de cette section nous avons montré que la troisième voie (économique) a été à l'origine et continue de dominer les débats et théorisations sur les compétences. La première voie (celle du développement de la personne) a été partiellement explorée en didactique, mais au titre de la professionnalisation des individus en formation elle est largement assujettie aux enjeux et demandes économiques. La seconde voie est totalement absente des débats.

C'est cette perspective que nous souhaitons poser quelques jalons pour le programme de recherche que nous souhaitons développer dans les années à venir et qui fait l'objet du chapitre final de ce mémoire.

CHAPITRE PROGRAMMATIQUE – PERSPECTIVES DE RECHERCHES POUR UNE PRAXÉOLOGIE DES COMPÉTENCES COMMUNICATIONNELLES

Dans la section précédente, nous avons examiné la place des compétences au sein des dynamiques de professionnalisation de la communication. Nous avons synthétisé des travaux qui nous ont permis d'identifier, de documenter, d'étayer empiriquement, différentes facettes de la professionnalisation et de la « compétentialisation » des communications organisationnelles et des pratiques des acteurs qui ont un rôle privilégié (fonctionnel, hiérarchique ou opérationnel) de définition, de prescription, d'orientation, de conception de ces communications. Tandis que les acceptions dominantes des compétences sont normatives, nous proposons de prolonger cette réflexion sur les compétences communicationnelles en réexaminant le potentiel de cette notion dans une perspective praxéologique.

Ce chapitre programmatique propose une ouverture et des pistes de travail organisé autour de trois dimensions : axiologique, épistémologique, méthodologique.

Dans la première partie, nous engagerons une réflexion sur la dimension axiologique et éthique d'une recherche sur la professionnalisation de la communication au prisme de la notion de compétence. Les enjeux critiques et la portée politique des recherches en communications organisationnelles nous conduisent à nous démarquer de la conception utilitariste actuelle des compétences. Nous examinerons la possibilité d'une praxéologie communicationnelle adossée à une visée éthique de la communication en reprenant l'enquête de Dewey quant à des choix de valeurs qui restent ouverts à partir des questions suivantes : « à quoi nous tenons-nous ? » ; que souhaitons-nous atteindre en finalité grâce au développement de potentialités ou de capacités communicationnelles ?

Au plan théorique, un effort de déplacement conceptuel et sémantique est nécessaire. Dans la seconde partie, nous proposons les pistes d'un renouvellement de la pensée sur les potentialités de l'agir communicationnel à partir des apports de la théorie philosophique d'Amartya Sen et de Martha Nussbaum sur les « capabilités » humaines. Cette ouverture en philosophie sociale offre une voie alternative pour désigner les compétences et pour concevoir les besoins et les fonctionnements humains essentiels, dont la communication fait partie.

Dans la troisième partie, nous examinerons certaines implications méthodologiques d'une praxéologie des compétences. Nous nous appuierons sur des recherches interdisciplinaires en

cours : l'une menée en partenariat avec le CHU-GA (Polisoma) qui porte sur les compétences émotionnelles et communicationnelles des cadres de santé ; l'autre qui s'intéresse à la créativité de l'agir à partir d'expérimentation mobilisant l'improvisation et la créativité et qui implique les praticiens dans un processus de réflexivité à l'égard de leur activité et d'évaluation, susceptibles de réorienter leurs pratiques communicationnelles.

QUESTIONS AXIOLOGIQUES

Pour quelles raisons et dans quelles directions poursuivre des recherches portant sur la professionnalisation à partir des questions soulevées par la compétence ? Les choix axiologiques de la recherche orientent les cadres épistémologiques et méthodologiques mobilisées. Ils ont aussi des conséquences sociales et politiques dès lors que l'objet de la recherche est un objet social saisi par des acteurs qui ont des intérêts divergents. C'est pourquoi il est nécessaire de les clarifier, de les expliciter. Notre « enquête » menée avec Dewey, à partir des enjeux de normalisation, valuation, évaluation, a mis en exergue le phénomène de mise en compétences généralisée de la communication. Elle a souligné l'emprise d'une construction et d'un usage social et professionnel instrumentalisé et évaluatif de cette notion.

Nous pensons qu'un programme de recherches peut compléter l'enquête en étudiant la compétence en tant que fin-en vue d'une valeur authentique, non subordonnée à la seule raison économique, en envisageant la possibilité d'une « démocratisation des compétences » (Gorz, 1988)[463], notamment des compétences communicationnelles. L'ampleur prise par la logique compétence dans les différents champs de l'éducation, de l'emploi, du travail et la place de la communication qualifiée de compétence « de base » « transversale » ou « critique », justifient le développement de recherches en SIC sur ces questions. La responsabilité sociale de la science est, nous semble-t-il[464], d'ouvrir un dialogue avec la société, en particulier à propos des objets qui sont à la fois porteurs de forts enjeux sociétaux et de débats académiques.

En France, le GER Org&Co a développé depuis sa fondation ses travaux dans le cadre de la SFSIC dans un rapport de distanciation scientifique mis au service d'un projet de production et de partage de connaissances ouvert aux praticiens (autant que possible) dégagé des perspectives fonctionnalistes dominantes ou de l'agenda des évolutions techniques, des tendances d'actualité propre au champ professionnel. Concernant l'étude de la professionnalisation des

[463] Gortz, A. (1988), *Métamorphose du travail- Critique de la raison économique*, Paris, Folio Essais.
[464] C'est une préoccupation présente dès nos premiers travaux. Cf. Lépine, V. (2000), « le *groupware* objet d'entreprise, objet scientifique », p. 35-46, in Delcambre, P. dir. *Communications organisationnelles, objets, pratiques, dispositifs,* Presses Universitaires de Rennes.

communicateurs, ce projet est collectivement mené par le RESIPROC. Il est fondé sur un dialogue entre chercheurs et praticiens structuré par des invitations aux colloques annuels[465]. L'un des objectifs de ces rencontres et des débats et de développer une posture réflexive sur la professionnalisation avec des communicateurs et de comparer les formes et les enjeux des dynamiques dans différentes régions du monde francophone. L'implication dans des initiatives collectives ou institutionnelles de collaboration avec les praticiens et associations professionnelles (l'AFCI à l'invitation de Vincent Brulois et Jean-Marie Charpentier ou COM-ENT au titre de la représentation de la Sfsic dans leur académique scientifique) répond aussi à une demande. Les communicateurs internes, par exemple, aspirent à une meilleure compréhension du « mouvement », des dynamiques sociales, des liens, des médiations et des coopérations qui fondent l'organisation, du sens que les individus donnent à leur travail (Charpentier, Viers, 2015)[466]. Et si leur attente signale le besoin de renforcer leur propre professionnalisme, elle procède aussi – au moins en partie - d'une intention qualifiable d'altruiste, dirigée vers les travailleurs, ainsi que nous l'avons observé dans une recherche auprès des responsables de la communication interne (Lépine, 2015)[467]. Les praticiens du secteur public notamment, projettent leur professionnalité dans l'idéal d'un « engagement en familiarité », soucieux d'être aux côtés des agents, salariés, dont la voix est peu audible.

Les recherches en communications organisationnelles peuvent –elles apporter des ressources pour résoudre les tensions entre *ethos* et *praxis* (cf. section 2) et accompagner avec les praticiens un travail de valuation à partir d'une réflexion quant aux finalités et aux conséquences des pratiques communicationnelles ?

Reprenons ici la réflexion sur la théorie critique et la nécessité de penser ensemble théorie et pratique dans les recherches en communication (Martino, 2014)[468]:

> *« Une science qui, s'imaginant être autonome, considère qu'il n'est nullement de son ressort de modeler la praxis dont elle fait partie (…) et s'accommode de la dichotomie entre pensée et action s'est déjà de ce seul fait détournée des vraies valeurs humaines. (…) La nature*

[465] Voir le colloque RESIPROC sur le thème *Ce que la 'pratique' fait à la recherche en communication organisationnelle*, sous la responsabilité scientifique de Laurent Morillon, Sylvie Alemanno et Marie-Ève Carignan, Paris, le CNAM, 11-12 juin 2018.
[466] Charpentier, JM& Viers J. (2015), « Des communicants en réflexion. Entre quête de savoirs et pratiques réflexives », *Sociologies Pratiques*, n°30, p. 73-81.
[467] Lépine, V. (2015), « Mesure et évaluation de la communication interne », *Sociologies Pratiques,* n°30, p. 53-61.
[468] Martino, L. (2014), « Perspectives critique et épistémologie de la communication : le rôle central du débat sur la technologie », p. 79- 96, in George et Granjon, (dir.) (2014), *Critique, sciences sociales et communication,* éditions mare & martin

propre à [de l'activité de penser] l'invité à promouvoir le changement dans l'histoire, à établir parmi les hommes l'état de justice » (Horkheimer, 1974 : 81)[469]

Pour notre domaine d'étude, appréhender la *praxis* comme une raison pratique étayée par des efforts de théorisation de l'action permet de contribuer à forger les conditions d'une réflexivité : *pour* les acteurs de la professionnalisation et *sur* les enjeux des communications professionnalisées. Y-a-t-il une conception des compétences qui favoriserait les potentialités d'agir et d'autonomie dans une perspective alternative à l'usage classificatoire et normatif qui domine dans le champ professionnel ?

La communication est un équipement anthropologique fondamental. Elle est à la fois universelle et socialement, professionnellement construite, étayée par des stratégies, médiatisées par des techniques qui performent notre rapport au monde et le monde lui-même. Non pas seulement symboliquement, mais au sens fort : pratiquement. Le développement de nos capacités communicationnelles concoure au développement humain et à la capacité d'agir en tant que sujet, sa captation comme pouvoir ou monopole est pathogène (Honneth, 2006)[470]. Prendre la voie d'une réflexion de « juste rapport », de « pertinence » (notions qui définissent étymologiquement la compétence) de la communication dans un usage professionnel suppose de rouvrir l'enquête à propos des valeurs recherchées ou désirables.

La critique Habermassienne considère que toute activité communicationnelle inscrite dans la sphère économique relève d'un agir stratégique et instrumental, incompatible avec un agir communicationnel orienté vers l'intercompréhension authentique. Adopter cette perspective pour l'étude des compétences au sein des dynamiques de professionnalisation revient alors à analyser des différentes formes de sophistication progressive des méthodes et des techniques qui concourent à la « fabrique du consentement » dont Edward Bernays (1923, 1947) a posé les fondements il y a près d'un siècle. Les approches critiques de la communication – et en SHS – portent l'ambition (nécessaire) d'un dévoilement des conditions de production et de reproduction des conditions de domination. Mais en dépit des résultats de recherche accumulés et malgré une actualité préoccupante sur les dérives pour la société et la démocratie d'une telle ingénierie des opinions, le fondement des pratiques expertes et professionnelles de communication n'est pas remis en cause et coexiste avec la défiance à l'égard des communicateurs qualifiés de « « professionnels de l'illusion » (Boidot, Domenget, 2017)[471].

---

[469] Horkheimer, M. (1974), *Théorie traditionnelle, et théorie critique*, Paris, Gallimard.
[470] Honneth, A. (2006), *La société du mépris. Vers une nouvelle Théorie critique,* Paris, La Découverte.
[471] Boidot, J., & Domenget, J. C. (2017). Conversation autour de l'éthique en pratique : une carrière de communicante sous le signe d'une réflexion et de préoccupations éthiques. *Revue Communication & professionnalisation*, (5), p. 165-172.

La critique fait apparaître la « face sombre » des activités de communication (Arboit, 2006 ; Heller, 2009)[472], mais la puissance du système économique capitaliste et néolibéral est étroitement liée à la construction politique des démocraties occidentales. D'où la difficulté de faire émerger une pensée alternative entre d'un côté, la critique objectiviste en économie et politique de la communication, et, de l'autre côté, les observations optimistes des *cultural studies* qui identifient les capacités de résistances locales ou des approches empiriques fonctionnalistes (Ouellet, 2014)[473].

Nous suggérons qu'une voie reste à explorer pour des recherches sur la professionnalisation de la communication et des communicateurs entre les approches critiques radicales et le relativisme des approches compréhensives. Aborder la professionnalisation comme « mise en mouvement » (Lépine, 2016) suggère de développer une analyse dynamique et intégrative qui rend compte des motivations intrinsèques des professionnels et du sens donné à leur engagement ; des motivations extrinsèques de quête de légitimité professionnelle et de reconnaissance institutionnelle (de leurs fonctions, métiers, compétences) ; mais aussi des dynamiques sociales qui orientent les activités de communication. Celles-ci sont à soumises à des logiques de marchandisation, rationalisation, gestionnarisation, selon des normes hétéronomes et non nécessairement choisies par les acteurs des communications organisationnelles. Si le potentiel d'autonomie et d'émancipation sociale de la communication comme pratique professionnelle est a priori très limité, il nous semble défendable de prêter attention à des signaux faibles montrant une intention et une aspiration orientées vers d'une réappropriation de la communication comme modalité pratique d'invention du social et donc porteuse d'un changement.

Citons la voie empruntée par Olivier Galibert qui, sans nier les formes de contrôle social et d'instrumentalisation marchande des communautés et des réseaux sociaux sur le web, invite à en examiner aussi le potentiel positif : *« il s'agira de comprendre comment le modèle normatif de la 'communauté virtuelle' travaille à l'émancipation des usagers-membres, ne serait-ce qu'a*

---

[472] Arboit, G. (2006), « John Stauber, Sheldon Rampton, L'industrie du mensonge. Lobbying, communication, publicité & médias », *Questions de communication*, n°9, p.528-530.
Heller, T. (2009), « Reconnaissance et communication : une logique de l'assujettissement », *Communication et organisation*, n°36, p.108-120

[473] Ouellet, M. (2014), « Pour une critique de l'économie politique de la communication », p. 165-189, in George & Granjon, dir. (2014), *Critique, sciences sociales et communication,* Éditions Mare et Martin.

minima, en créant ce que Boltanski nomme des 'zones d'autonomie temporaires' » (Galibert, 2014 : 131)[474].

Notre recherche sur les compétences communicationnelles s'intéresse aux évolutions et possibilités de changement. Le changement procède d'un mouvement qui peut être le résultat de systèmes de contraintes ou de logiques structurantes dominantes (c'est de cette façon que nous avons défini le terme de dynamique de professionnalisation dans le chapitre introductif) ; il peut possiblement provenir d'un désir d'agir, d'une quête, d'une projection. C'est en ce sens que nous avons cherché à montrer l'existence, au sein des pratiques professionnelles, de moments de valuation, de mise en débats des valeurs. Nous faisons l'hypothèse que les communicateurs et managers sont dignes d'être considérés comme sujets de leurs pratiques et comme crédibles dans leur désir d'agir en fonction de valeurs. À condition que le débat quant aux valeurs et aux finalités de l'action puisse avoir lieu et que la réflexion soit alimentée par les apports des travaux scientifiques et la connaissance des controverses sociales.

Le « praticien réflexif » (Schön, 1993)[475] n'est pas seulement un praticien qui cherche à améliorer sa pratique à partir d'une explicitation et d'une justification de sa *praxis* en fonction de normes professionnelles, il est aussi un être (psychique et social) de désirs et de récits. C'est pourquoi une approche constructiviste des compétences orientée vers le développement de la réflexivité et de la valuation concernant les finalités des communications et des capacités à en faire usage dans le cadre professionnel nous paraît susceptible de favoriser la diversification des modèles d'action ainsi qu'un questionnement renouvelé des professionnels sur leurs propres pratiques.

QUESTIONS EPISTEMOLOGIQUES

L'effort conceptuel pour sortir les compétences communicationnelles des registres de la performance et de la raison économique, requiert un retour sur le fondement des capacités expressives et symboliques humaines pour aborder la communication comme constitutive d'une capacité d'agir et non comme une « ressource opérationnelle » de l'acteur stratégique.

Les exigences posées sur les *soft skills* ou « compétences douces » (voir section 3, chapitre 4) questionnement les conceptions de l'interaction humaine, du lien, de la coprésence et de la

[474] Galibert, O. (2014), *Pour une approche communicationnelle du Community Management. Problématisation en tensions entre une théorie critique et une théorie de l'émancipation* – Mémoire d'HDR, Vol 1, Université de Bourgogne.
[475] Schön, D. (1993), *Le praticien réflexif. À la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*, Montréal, Ed. Logiques.

collaboration. Notre projet cherche à poser les premiers jalons d'une conception praxéologique de ces compétences communicationnelles qui pourrait s'appuyer sur trois piliers théoriques :

- L'interactionnisme, cadre à partir duquel on peut étudier le sens accordé à l'action par les acteurs, et la co-construction des significations comme condition et comme modalité de développement des capacités humaines et de formation de l'ordre social ;
- La théorie des capabilités humaines qui offre un contrepoint philosophique aux conceptions utilitaristes de la compétence ;
- L'intégration au sein des approches communicationnelles des organisations de la communication affective pertinente pour saisir des modalités de l'agir collectif à partir d'aptitudes infra langagières et de capacités collectives.

Ce chapitre programmatique propose des prolongements et des ouvertures et rend compte de pistes exploratoires, de cheminements qui demandent à être approfondis et non pas d'une théorisation aboutie.

1. DEVELOPPEMENT DES CAPACITES HUMAINES

Dans une perspective interactionniste et développementaliste, Lev Vygotski (1985/2011)[476] a souligné l'importance de la motivation au commencement de toute activité humaine ainsi que la dynamique circulaire qu'elle initie dans l'activité communicationnelle :

> *« Le fait que la motivation précède l'activité se vérifie, non seulement sur le plan ontogénétique, mais aussi pour chaque conversation, pour chaque phrase. Chaque phrase, chaque conversation est précédée de l'apparition d'un motif, c'est-à-dire pour quelle raison je parle, à quelle source d'impulsions et de besoins effectifs s'alimentent cette activité. La situation impliquée par le langage oral, crée à tout instant la motivation qui détermine le tour nouveau que prend le discours, la conversation, le dialogue. »* (Vygotski, 1985/2011 : 350).

Il montre le rôle majeur de l'interaction sociale dans le développement de l'enfant et le rôle de la collaboration pour accéder à des apprentissages nouveaux : *« ce que l'enfant sait faire aujourd'hui en collaboration, il pourra le faire tout seul demain* (2011 : 365). Le processus de formation de concepts est ensuite lié au *« passage des processus intellectuels immédiats aux opérations médiatisées par les signes »* (220). La pensée se réalise dans le langage, s'y développe. Accéder à la signification des mots est insuffisant pour comprendre le langage d'autrui : *« il faut*

[476]Vygotski, L. (1985/2011), *Pensée et langage*, Paris, La Dispute.

encore comprendre la pensée de l'interlocuteur. Mais la pensée de l'interlocuteur est en elle-même incomplète si l'on ne comprend pas son motif, ce qui lui fait exprimer cette pensée » (2011 : 505). La motivation constitue le plan intérieur à partir duquel se déploient la pensée verbale intérieure et le dialogue avec autrui qui conditionnent le développement des individus. Ces travaux en psychologie développementaliste ont nourri les recherches en didactique et en sciences de l'éducation sur les compétences (cf. Chapitre 2, section 3).

D'un point de vue communicationnel, nous en tirerons la conséquence que les capacités communicationnelles sont déterminantes pour le développement d'autres capacités. Les capacités d'agir sont attestées comme valables par le groupe par des collectifs plus large. Elles ne sont cultivées, développées, reconnues qu'à partir du moment où leur intention, leur raison d'être est comprise et validée. La motivation et le désir d'agir sont soutenus ou affaiblis en fonction de la valeur qui leur est accordée dans un rapport dialogique et dialectique qui implique une valuation de l'agir de soi vers/depuis autrui, d'autrui à l'agir, et de soi à soi agissant. Il nous semble possible d'adopter, à partir de là, une épistémologie interactionniste qui conçoit la communication comme modalité à partir de laquelle s'engendre, se développe, se structure, et s'habilitent les capacités individuelles et collectives.

Dans le cadre du travail, certains apports de la clinique de l'activité (Clot, 1999)[477] peuvent nourrir notre approche. À la suite de Vygotski, Yves Clot inscrit la subjectivité comme centrale dans le développement de l'activité notamment professionnelle. La subjectivité – définie comme dynamique de la vie psychique est cette élaboration dynamique du sens de l'action qui dans l'activité engage conjointement *« mais sans coïncidence – le cognitif et l'affectif »* (Clot, 1999 :170-171). L'action – qui est la part « agie » de l'activité – est un observable médiatisée par des instruments de travail : outils, artefacts techniques, procéduraux, dispositifs socio-organisationnels, mais aussi langages, connaissances, systèmes info-communicationnels. L'activité est à la fois orientée à la fois vers son propre objet, et vers l'activité des autres ; elle est aussi « médiatisante » (2008 : 145-161)[478], adressée et orientée vers un autrui, enchâssée dans des interprétations multiples. Le sens donné, les buts du travail, la qualité ressentie de ce qui est fait, le sentiment de ce qui est réalisé de façon juste au double sens de la justesse et de la justice, les renoncements, etc. résultent d'une intersubjectivité.

En échangeant sur leurs « problèmes de conscience » ou sur les « conflits de valeurs » qu'ils rencontrent, les professionnels questionnent leur responsabilité dans/sur le travail – notamment dans les activités dites de services qui sont *« celles de l'usage de soi et des autres plus*

[477] Voir notamment : Clot, Y. (1999), *La fonction psychologique du travail*, Paris, PUF.
[478] Clot, Y. (2008), Le collectif dans l'individu ? (p. 145-161) in *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, PUF.

que de la chose physique » (Clot, 2008 : 251). Pour étayer théoriquement la possibilité d'une praxéologie communicationnelle et ses fondements valoriels, il est nécessaire d'accorder un statut au sujet non pas seulement comme « produit » de l'interaction et des cadres sociaux (Goffmann, 1991),[479]-mais aussi comme « être capable » (Ricœur, 1990)[480]) pouvant s'engager dans un récit personnel et construire un *ethos* singulier et partageable dans ce qui serait une identité professionnelle désirée et valuée, au sens de Dewey.

Paul Ricœur a développé une réflexion philosophique qui interroge l'identité et la reconnaissance de l'autre, dont la prise en compte est une condition de l'être-soi autant qu'un impératif éthique de l'être-avec. Sa « phénoménologie de l'homme capable » associée à l'identité personnelle et à une éthique de « l'homme responsable » place la reconnaissance d'autrui au cœur du projet humaniste (Ricœur, 1991 ; 2005)[481]. Quatre pôles structurent sa réflexion sur les capacités humaines :

> *« Je peux parler. Si, pour reprendre la formule d'Austin, « parler, c'est faire des choses avec les mots », le point de départ de l'agir sera alors « l'homme capable du soi se reconnaissant dans ses capacités ».*
>
> *Je peux agir, je peux faire : je peux faire arriver des événements dans mon environnement physique et social. Le sujet agissant prend sur lui et assume la part d'initiative dont il est capable : il effectue sa puissance d'agir.*
>
> *Je peux raconter et je peux me raconter : c'est là qu'intervient la problématique de l'identité personnelle liée à l'acte de faire récit, autrement dit l'identité narrative.*
>
> *Je suis imputable : je suis capable d'imputation, je suis un sujet capable d'être comptable de mes actes, de pouvoir me les imputer à moi-même. »* (Revault d'Allones, 2011 : en ligne)[482]

La connaissance de soi est, selon lui, toujours « médiate » (Ricœur, 1991). L'homme se connaît à travers les signes, les textes, les œuvres, les récits de soi ou sur soi. L'identité personnelle est narrative : elle est récit. L'homme capable est celui qui a la capacité de dire, d'agir, de raconter et de revendiquer l'intentionnalité et de ses actions, assumant leurs conséquences pour autrui.

Cette théorisation des capacités proprement humaines est, a contrario des utilisations instrumentales de la notion de compétences, orientée vers une conception éthique de la vie en

---

[479] Goffman, E. (1991), *Les cadres de l'interaction*, Paris, Minuit.

[480] Ricœur, P. (1990), *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil.

[481] Ricœur, P. & Jarczyk, G. (1991), « Soi-même comme un autre ». Rue Descartes, (1/2), p. 225-237. URL : https://fr.scribd.com/document/245772727/Soi-meme-comme-un-autre-entretien-avec-Ric%C5%93ur-Jarczyk-1991. Consulté le 14 sept. 2018,
Ricœur, P. (2005), « Devenir capable, être reconnu », *Esprit*, N° 3016 (7), p. 125-129, en ligne : URL http://www.journaldumauss.net/?Devenir-capable-être-reconnu ; page consultée le 1er/09/2018.

[482] Revault d'Allonnes, M. (2011) « Paul Ricœur ou l'approbation d'exister », *Le Portique* [En ligne], 26, document 2. URL : http://journals.openedition.org/leportique/2507, page consultée le 03 septembre 2018.

commun. Si l'objet premier du souci de soi est d'abord de devenir humain et sujet adulte, la seconde visée est morale : *« le souhait d'une vie accomplie avec et pour les autres dans des institutions justes »*. L'effort tendu vers la construction de soi est aux prises avec les contraintes institutionnelles et avec toutes les significations parfois discordantes qui viennent de la culture *« comme lieu d'objectivation de la vie de l'esprit »* (Ricœur, 2000)[483]. Le projet philosophique normatif et moral d'« institutions justes » selon Ricœur trouve un écho dans la proposition habermassienne d'un agir communicationnel en réciprocité et un prolongement dans la théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth.

Revenons à ce point sur les implications, pour notre propos, d'une philo-anthropologie qui relie dans une tension dynamique l'aspiration à devenir soi et l'action qui procède de ce travail d'individuation incluant l'autre comme autrui généralisé, porteur des mémoires incorporées du social et de la culture. Cette conception d'une philosophie pratique du sujet permet de penser les fondements du « désir d'être » dans la sphère professionnelle. Le sujet peut prendre part activement aux médiations symboliques et discursives au sein desquelles se forge l'*ethos* professionnel. Pratiquement, chacun (l'étudiant qui opte pour une voie professionnelle, le soignant qui veut devenir cadre, le communicateur) serait en capacité de prendre part aux négociations valorielles qui se jouent dans différentes épreuves (un recrutement, un entretien professionnel, le lancement d'un projet, etc.).

La compétence peut alors se redéfinir comme une capacité d'autonomie agrandie par un choix de valeurs, et comme un agir guidé par une normativité délibérée (qui a été soumise à délibération). C'est-à-dire à partir de normes qui ont été parlées, explicités, discutées, mises en récit, éprouvées en pratique, référées à l'expérience. Un accord peut être trouvé ou un désaccord constaté sur une façon de faire, sur une norme d'action. L'enjeu de la désignation des compétences n'est plus celui d'une définition ontologique ou représentationnelle mais celui d'une pragmatique qui fait émerger de l'échange, de la discussion des capacités nouvelles ou non perçues, non validées comme telles auparavant. Les capacités communicationnelles habilitent la co-construction d'un point de vue sur les finalités du travail et sur l'activité et sur le « comment s'y prendre » ou « l'art de faire ».

Pour théoriser les capacités humaines en nous écartant des usages sociaux et des conceptions managériales et évaluatives des compétences, nous pensons que l'approche des « capabilités » pourrait apporter une approche alternative. Quelques éléments sont présentés dans le paragraphe suivant et constituent des pistes exploratoires.

---

[483] Ricœur, P. (2000), *La mémoire, l'histoire, l'oubli*, Paris, Seuil.

2. DES COMPETENCES AUX CAPABILITES ?

L'approche et le concept de capabilités ont été développés dans le champ de l'économie politique par Amartya Sen (Sen, 1992, 1999). Les travaux de l'économiste indien sur la pauvreté, la famine, le développement ont connu un certain succès dans le monde anglo-saxon lorsque sa contribution à « l'économie du bien-être » a été récompensée par le prix Nobel en 1998. En France, la mobilisation de l'approche par les capabilités est encore limitée dans les recherches en sciences sociales. Elle trouve cependant un intérêt en France[484] du côté des chercheurs en économie du développement et auprès de quelques sociologues du travail (Julhe, 2016)[485] à la suite de la publication de l'ouvrage *L'économie est une science morale* (Sen, 1999). A. Sen réinterroge les fondements de la justice sociale et développe l'idée que la seule prise en compte de ce que possèdent les individus est un indicateur insuffisant. Il propose de prendre en considération leur capacités concrètes d'agir et leur liberté d'utiliser (ou non) leurs biens pour atteindre ce qu'ils jugent une vie bonne pour eux-mêmes. Rejetant les fondements de l'utilitarisme des économistes libéraux, il propose une contre-théorie aux modèles fondés sur la mesure de la richesse économique.

Sen considère que les individus sont sous l'influence de la société et de la culture dans lesquelles ils évoluent, mais qu'ils sont dotés d'un « pouvoir d'agir » ou *agency* (Sen, 2009)[486]. Situés dans des appartenances sociales au sein desquelles des goûts, des valeurs, des préférences préexistent à leurs choix, les individus attribuent dans leur expérience de vie des valeurs différenciées et hiérarchisées aux objets qui les concernent (le travail, la vie de famille, les loisirs, etc.). Ces valeurs ne sont pas le fruit d'une délibération rationnelle solitaire, mais le résultat d'interactions sociales qui se déploient dans un environnement où certaines expériences apparaissent atteignables et désirables – définissant ainsi des « préférences adaptatives » plutôt que des ambitions hors de portée.

> *« Une partie des situations valorisées, potentialités qu'A. Sen nomme des fonctionnements [functioning] et qui constituent « tout ce qu'il est possible de faire dans la vie, toutes les façons d'être et d'agir des individus » (Sen, 1993, p. 31), est en effet susceptible d'être concrétisée et matérialisée à travers une série de choix et d'actions, aboutissant à un*

[484] Voir la présentation élogieuse de sa contribution sur le portail officiel de l'Économie et des Finances. http://www.economie.gouv.fr/facileco/amartya-sen ; page consultée le 21/09/18.
[485] Julhe S. (2016), « L'approche par les capabilités au travail. Usages et limites d'une économie politique en terre sociologique », *Revue française de sociologie*, 2/2016 (Vol. 57), p. 321-352. À partir d'une analyse de corpus d'écrits universitaires publiés en français et en anglais, Samuel Julhe a réalisé une synthèse des mobilisations de l'approche sénienne en France, à laquelle nous nous référons dans le paragraphe suivant
[486] Sen, A. (2009), *L'idée de justice,* Paris, Flammarion.

ensemble de réalisations ou accomplissements [achievements] qui sont autant d'actes [doing] ou d'états [being] porteurs de sens pour les individus. » (Julhe, 2016 : 326)

Pour accomplir leurs projets, il faut que les individus disposent de possibilités d'accès aux ressources qui leur sont nécessaires (éducation, santé, crédit, droits légaux, etc.). Les capabilités traduisent les possibilités effectives afin de convertir ces ressources en liberté d'agir en vue de l'accomplissement visé.

L'économiste A. Sen ne s'est pas prononcé sur les capabilités prioritaires auxquelles chacun devrait pouvoir accéder. Prolongeant ses travaux, la philosophe américaine Martha Nussbaum défend l'idée qu'une société juste et démocratique se définit à partir de sa volonté de garantir minimalement à ses citoyens un socle de dix capabilités essentielles : la vie, la santé, l'intégrité du corps, les sens (l'imagination et la pensée), les émotions, la raison pratique, l'affiliation, l'attention aux autres espèces, le jeu, le contrôle sur son environnement (Nussbaum, 2012)[487].

En quoi cette conception peut-elle être inspirante pour une praxéologie de la communication ? Jacques Bonnet (2015)[488] est l'un des seuls chercheurs en SIC à faire référence à la notion de capabilité. Il défend l'intérêt de développer des recherches portant sur « l'intelligence du social », pour *« s'intéresser à ces postures, ces habiletés, ces modes et ces logiques d'interventions individuelles et collectives qui nourrissent, facilitent et rendent fécondes les interactions sociales dans les contextes que nous étudions (…). »* (2015 : 66).

La problématique qu'il pose est la suivante : *« Quelle place et quels rôles les organisations accordent-elles à ces capabilités individuelles et collectives combinant capacité et liberté d'agir, au regard de quelles conceptions et de quelles finalités ? Il s'agit donc d'aborder le social comme un construit fondé sur cet ensemble d'interactions et sur ces capabilités invitées ou non à s'exprimer dans l'agir et le vivre ensemble. »* (Ibid. : 66).

Cet enjeu est tout à fait central dans notre programme de recherche. Nous pensons qu'il est utile de mettre à l'épreuve certains éléments issus de l'approche des capabilités dans une perspective qui vise à mieux saisir les dynamiques de la professionnalisation des activités de communication. Un ensemble de questions reste à explorer.

- La notion de capabilités peut-elle être conceptualisée et mobilisée scientifiquement en complément ou en remplacement de la catégorie pratique de compétences qui est difficilement dissociable de ses usages sociaux et gestionnaires ? Certains travaux

[487] Nussbaum, M. (2012), *Capabilités. Comment créer les conditions d'un monde plus juste ?* Climats, Paris.
[488] Bonnet J. (2015), « L'intelligence du social dans les organisations », *Communication & Organisation*, 1/2015 (n° 47), p. 63-74.

récents vont dans ce sens (Fernagu Oudet & Batal, dir., 2016)[489] et incitent à penser les organisations comme des « environnements capacitants » porteurs (ou non) d'un pourvoir d'agir et facilitant (ou non) les capabilités sociales, relationnelles des travailleurs.

- Comment pourrait-on appréhender le processus de conversion des capabilités en « liberté de choix » concernant les pratiques de communication, de médiation, d'interaction ? Au plan méthodologique, comment observer empiriquement les changements de pratiques et de valeurs concernant le rôle des communications de /au travail ? La thèse de Cécile Ezvan (2018)[490] tente une articulation intéressante entre la pensée de Martha Nussbaum et l'identification de critères opérationnels de mesure de la qualité du lien social et des capacités relationnelles.
- Peut-on puiser dans cette approche des ressources qui répondent aux enjeux d'accompagnement de la *praxis* et de la pédagogie concernant les conceptions et les usages de la communication ? Nous présenterons dans la partie suivante des expérimentations en cours où nous testons des approches praxéologiques avec des étudiants d'une part, des praticiens (cadres en formation) d'autre part. La notion de capabilités n'y est pas (encore) intégrée, mais il s'agit bien de proposer des conditions concrètes pour développer d'autres modes d'interaction et de faire ensemble.
- Les communicateurs et managers peuvent-ils se reconnaître dans le projet de développer les conditions institutionnelles, organisationnelles favorables au développement équitable des capabilités relatives à la vie sociale, à l'accès à l'information, à l'expression des opinions ? Et certaines organisations sont-elles compatibles avec cette vision ? Le programme d'enquête sur « Parole au travail, Parole sur le travail » mené conjointement par l'AFCI et des universitaires (Brulois, Charpentier, Lépine et al. 2016) a permis de recenser des initiatives sur la mise en place d'« espaces de dialogue » en entreprise qui restent à caractériser.

Étudier les capacités (capabilités) sociales, relationnelles, communicationnelles dans le cadre des communications organisationnelles conduit à interroger les fondements de la coopération et de la collaboration, avec un regard nouveau par rapport à nos premières interrogations.

---

[489] Fernagu Oudet & Batal, dir., (2016), *(R)évolution du management des ressources humaines. Des compétences aux capabilités,* Lille, Presses Universitaires du Septentrion.
[490] Ezva, C. (2018), *Valeurs du travail et capacités relationnelles, réflexion éthique et managériale à partir de la pensée de Martha C. Nussbaum,* Thèse de doctorat en Philosophie contemporaine, dir. Pierron JF et Rénouard, C., (soutenance prévue le 18/10/18), Univ. Lyon 3.

La rationalisation des échanges et des communications notamment via les dispositifs techniques du travail collaboratif a été établie (Lépine, 2000). Plus récemment, Jean-Luc Bouillon a étudié le développement des formes d'« organisations-processus » - conçues comme des ensembles d'activités gérées par des flux informationnels – qui sollicitent le développement de « compétences numériques » afin de garantir la conformité des flux d'informations aux modélisations formelles du travail (Bouillon, 2015)[491]. Une recherche menée dans une organisation dite « digitalisée » montre que dans la gestion de la relation avec les clients (outillée par un système informatique), la part de compétence technique est en réalité très secondaire, tandis que les compétences interactionnelles sont centrales pour l'avancée du travail.

Ces compétences passent notamment par des compétences non verbales et par des « prises en main » qui relèvent d'une dextérité incorporée dans l'agir. Les compétences requises renvoient à un « savoir inter-agir » et passent aussi par la maîtrise de compétences comportementales qui font l'objet de formation afin de s'assurer de la conformité des comportements aux normes organisationnelles (Bouillon, 2015).

Ces travaux montrent l'importance de capacités communicationnelles, interactionnelles qui échappent en partie à la description, mais que les organisations cherchent à contrôler et à normaliser via des dispositifs techniques ou managériaux. Dans les questionnements sur les capacités qui fondent l'agir collectif et la collaboration, une dimension a longtemps été (et demeure largement) oubliée ou dépréciée : le rôle des émotions, des affects est très peu étudié en SIC (Martin-Juchat, 2008). Or les émotions sont constamment impliquées dans le rapport que nous entretenons avec le monde et avec autrui dans toutes les sphères de vie parmi lesquelles la sphère du travail tient une place importante.

3. QUESTIONNER LE ROLE DES EMOTIONS AU SEIN DE L'AGIR COMMUNICATIONNEL

Les émotions ont longtemps été le domaine réservé de la psychologie (et avant elle de la philosophie). Les sciences sociales s'ouvrent depuis peu aux composantes affectives de l'action collective.

[491] Bouillon JL. (2015), « Technologies numériques d'information et de communication et rationalisations organisationnelles : les « compétences numériques » face à la modélisation », *Les Enjeux*, n°16/1, p. 89-103, [en ligne] URL : http://lesenjeux.u-grenoble3.fr/2015/06-Bouillon/index.html. ; page consultée le lundi 24 septembre 2018

Le sociologue, Frédéric Lordon[492] investit la question des affects comme source originelle de l'action : *« 1. La force motrice fondamentale des comportements individuels – c'est l'énergie du désir ; 2. Les causes de premières instances (…) qui décident des orientations de cette énergie et se font mouvoir l'individu dans telle direction plutôt que telle autre – ce sont les affects. »* (Lordon, 2013 : 52) Il poursuit en les réinsérant dans une perspective non psychologique, mais sociologique : *« la plupart des choses qui nous affectent et qui nous meuvent sont sociales, ou dotées de qualités sociales. Elles peuvent avoir le caractère abstrait de structures, d'institutions ou de rapports sociaux »* tels que ceux qui caractérisent le capitalisme (2013 : 53). Il analyse les « affects tristes » liés aux contraintes de l'enrôlement salarial du travail industriel ; puis leur transfiguration au cours des trente glorieuses en des « affects joyeux » nés des promesses et des satisfactions de la consommation de masse.

Considérant avec Foucault que le pouvoir est une « conduite des conduites » ou encore un « art de faire faire », Lordon constate qu'il est consubstantiel des affects *« car d'un affect résultent une redirection du conatus et du désir de faire quelque chose ; par conséquent le pouvoir, dans son mode opératoire même est de l'ordre de la production d'affects et de l'induction par voie d'affects »* (Lordon, 2010 : 86)[493]. La survenue ou l'expression d'affects tristes ou joyeux qui se manifestent au travail ou face aux institutions et aux normes qu'elles portent ne constituent pas l'indicateur d'un libre-choix ou d'un consentement voire d'une adhésion (qui serait une servitude en quelque sort volontaire) ni d'une résignation ou d'une indignation individuelle face à la puissance des normes. Les émotions sont, selon le sociologue, le témoignage d'un degré plus ou moins élevé d'intériorisation des formes de contraintes. Il y aurait ainsi des « assujettissements tristes » et d'autres, « joyeux » : *« l'obéissance, mais allégée de son fardeau intrinsèque par un affect joyeux »* (Lordon, 2010 : 89).

De ce point de vue, on voit bien pourquoi la reconnaissance distribuée dans le cadre d'une relation salariale et hiérarchique peut être critiquée dans ses dérives instrumentales (Honneth, 2009) et apparaître comme une ruse managériale qui vise à produire l'alignement des comportements des salariés avec les objectifs de l'organisation en contrepartie d'octrois de nature à procurer des affects joyeux en prenant appui sur la chaîne des interdépendances hiérarchiques qui sont aussi des « chaînes de dépendance à la reconnaissance » c'est-à-dire des « chaînes passionnelles » (Lordon, 2010 : 100).

---

[492] Lordon F. (2013), « Pour un structuralisme des passions », Tracés 3/2013 (n° HS-13), p. 49-72 - URL : www.cairn.info/revue-traces-2013-3-page-49.htm. Consulté le 22/07/2016.

[493] Lordon, F. (2010) *Capitalisme, désir et servitude*, Paris : La fabrique Ed.

Les communications organisationnelles – celles plus fonctionnelles et procédurales des managers et celles plus sémiotiques et symboliques des communicateurs – n'ont-elles pas un rôle déterminant dans l'efficience de tels processus ? La professionnalisation des activités et des acteurs des communications organisationnelles n'a-t-elle pas été précisément encouragée, soutenue pour favoriser la survenue et la manifestation d'affects joyeux favorables au consensus social et à la concorde y compris dans des environnements de travail sous contrainte ?

La sociologue Éva Illouz parle de « capitalisme émotionnel ». Eva Illouz (2006, 2017)[494] a déployé une recherche originale en montrant les dimensions sociales, culturelles et historiquement construites, des émotions et des affects. Elle défend une conception sociologique des émotions en s'appuyant sur les débats qui ont opposé courants organiciste et interactionniste (Illouz, 2017 : 233-255)[495]. Les conceptions organicistes des émotions s'intéressent centralement à leurs manifestations instinctives, physio-biologiques et à leurs fonctions d'alerte ou de signalement de besoins organiques tels que la reproduction, la sécurité, la défense face aux dangers, etc.

Les tenants d'une approche interactionniste ne réfutent pas l'existence du substrat biologique et psychologique des émotions, mais ils s'intéressent surtout à la question des significations associées aux émotions et à la façon dont l'attribution de sens interfère sur la régulation émotionnelle et sur l'expérience sensible et sociale de l'expression et du partage d'émotions. Les thèses de Norbert Elias sur la civilisation des mœurs (1973, 1975)[496] le contrôle des comportements, la régulation des impulsions, la formalisation de sentiments acceptables depuis le moyen-âge jusqu'à la fin du 19ème siècle sont connues. Eva Illouz montre comment, à l'ère moderne, l'individualisme et le sentiment romantique ont favorisé une psychologisation des relations et un surdéveloppement des thématiques de développement personnel à partir d'un travail d'introspection et de gestion émotionnelle. Or *« les émotions et sentiments non seulement se construisent, mais cette construction relève d'une activité sociale, collective, historique »* (Farrugia & Schurmans, 2008 : 12)[497].

---

[494] Illouz, E. (2006), *Les sentiments du capitalisme*, Paris, Seuil.
Illouz, E. (1983/2017), *Le prix des sentiments au cœur du travail émotionnel*, Paris, La Découverte. (1ère édition en anglais 1983).

[495] Illouz, E. (2017), « Penser l'émotion. De Darwin à Goffman », p. 233-255, in *Le prix des sentiments au cœur du travail émotionnel*, Paris, La Découverte.

[496] Elias, N. (1973) *La Civilisation des mœurs*, Paris, Calmann-Lévy ; Elias, N. (1974) *La Dynamique de l'Occident*, Paris, Calmann-Lévy.

[497] Charmillot et al. (dir), (2009), *Émotions et sentiments : une construction sociale*, Avant-propos de Farrugia et Schurmans, p. 11-21, Paris, l'Harmattan.

En Sciences de l'information et de la communication, Fabienne Martin-Juchat[498] poursuit cette idée et la thèse d'un « capitalisme affectif » qui exploite de façon de plus en plus systématique et insidieuse les ressorts de l'émotion dans les stratégies de communication commerciale et de marchandisation des différentes sphères sociales (Martin-Juchat, Staii, 2016)[499]. Le corps est à la fois le média et le médiateur de ce « capitalisme affectif » : *« Ainsi, c'est à partir d'une compréhension des usages du corps affectif en communication qu'il est possible d'avancer qu'il est devenu un élément central des stratégies de conso-communication caractérisant le modèle dit occidental de société »* (Martin-Juchat, 2008 : 97). Elle cherche à dépasser, avec une approche socio-anthropologique, les modèles cybernétique et cognitif de l'information et de la communication exclusivement fondés sur la codification et le langage verbal, pour appréhender l'affectivité et les émotions comme des phénomènes expressifs et sémiotiques de première importance. Fabienne Martin-Juchat introduit l'idée que les émotions constituent des phénomènes sémiotiques et actionnels qui permettent la compréhension des engagements et des logiques d'action dans les organisations. Dans cette perspective, l'émotion est considérée comme étant à la source de la constitution du social. L'approche info-communicationnelle se rapproche de certains travaux en psychologie du travail :

> *« Les émotions ne sont donc pas considérées [ici] comme un facteur marginal intervenant de temps en temps, mais bien comme constitutif de toute activité qui se déploie dans un flot constant et mouvant d'états émotionnels qui orientent et impactent l'action, la relation et la réflexion, et qui sont eux-mêmes modifiés par l'activité qui se déploie et la situation qui se construit »* (Cahour, Van de Weert 2016 : 105)[500].

La communication affective se définit comme *« l'ensemble des processus de communication des affects et des techniques de codification des signes des affects »* (Martin-Juchat, 2014 : en ligne)[501]. Les émotions sont des manifestations communicationnelles qui procèdent du social et le performent en retour. La communication, notamment dans ses pratiques professionnelles, procède de *« la dynamique d'objectivation et de mise en circulation des affects »* (ibid.). À ce titre, certaines formes de communications organisationnelles peuvent se comprendre comme des dispositifs de normalisation affective.

---

[498] Martin-Juchat, F. (2008), *Le corps et les médias – La chair éprouvée par les médias et les espaces sociaux*, Bruxelles, De Boeck.

[499] Martin-Juchat, F. et Staii, A. (dir.) (2016), *L'industrialisation des émotions. Vers une radicalisation de la modernité ?* Paris, L'Harmattan.

[500] Cahour, B., Van de Weerdt, C., 2016, *Émotions au travail*, in *Psychologie du Travail et des Organisations : notions clés*, dir. G. Vallery, M-E. Bobillier-Chaumont, E. Brangier, M. Dubois, Paris, Dunod.

[501] Martin-Juchat, « La dynamique de marchandisation de la communication affective *», Revue française des sciences de l'information et de la communication* [En ligne], URL : http://journals.openedition.org/rfsic/1012 ; DOI : 10.4000/rfsic.1012, page consultée le 25 septembre 2018.

Dans sa thèse appliquant à la communication de la prévention de la santé et sécurité, le cadre théorique de la communication affective, Aurélia Dumas (2016)[502] a montré, dans l'entreprise industrielle qu'elle a étudiée, que les émotions et leurs expressions sont contrôlées, contenues dans des formes sémiotiques souvent stéréotypées et uniformisantes. La communication préventive se présente comme une communication affective qui tend à la maîtrise émotionnelle.

Les stratégies de communication (politique, commerciale ou managériale) utilisent des « arguments » émotionnels dans des formes rhétoriques analysées en SIC dans les discours médiatiques et la formation de l'opinion (Tétu, 2004)[503]. La question de l'influence, à partir d'une communication persuasive notamment, est une des grandes problématiques adressées aux communications publicitaires, médiatiques et professionnelles : elle pose la question du lien de causalité entre communication et action.

Les travaux de Françoise Bernard sur la communication engageante (Bernard, Joule, 2004 ; Bernard, 2007) ;)[504] s'appuient sur les apports de la psychologie sociale et en particulier sur les travaux qui étudient les modalités de l'engagement dans un cours d'action à partir d'« actes préparatoires » peu coûteux, banals, mais décisifs pour entraîner une dynamique actionnelle.

« L'hypothèse centrale est que le changement (…) suppose d'obtenir des actes concrets de chacun des acteurs. Dans la mesure où ces actes nécessitent dans un ensemble de cas un changement comportemental, l'enjeu est bien de créer les conditions favorables pour que les acteurs s'engagent dans un cours d'action, la notion de « conditions favorables » renvoie aux propositions théoriques de la psychologie de l'engagement d'une part et d'autre part à des propositions de communication » (2004 : en ligne).

Le travail communicationnel ne consiste plus à tenter d'obtenir directement (vainement la plupart du temps) un changement de comportement à partir de « l'émission d'un message », mais plutôt à agir avec l'ensemble des acteurs d'un écosystème pour favoriser l'engagement des publics dans des comportements facilement accessibles et qu'ils peuvent s'approprier. Puis

---

[502] Dumas, A. (2016), *Approche communicationnelle des dispositifs de prévention de la santé et de la sécurité au travail : penser la communication organisationnelle comme communication affective,* Thèse en SIC sous la dir. de Martin-Juchat, F., soutenue le 2 décembre 2016 à l'Université Grenoble Alpes.

[503] Tétu, JF. (2004), « L'émotion dans les médias : dispositifs, formes et figures », *Mots. Les langages du politique* [En ligne] URL : http://journals.openedition.org/mots/2843, page consultée le 25 septembre 2018.

[504] Bernard, F. et Joule, RV. (2004), « Lien, sens et action : vers une communication engageante », *Communication et organisation* n°24, [En ligne] URL : http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2918 ; page consultée le 05/0/18.
Bernard, F. (2007), « Communication engageante, environnement et écocitoyenneté : un exemple des « migrations conceptuelles » entre SIC et psychologie sociale », *Communication et organisation*, n°31, [En ligne], URL : http://journals.openedition.org/communicationorganisation/94 , page consultée le 05/0/18.

d'accompagner le développement de représentations et de significations cohérentes favorables à l'objectif final. Ces travaux ont donné lieu à des programmes de recherche-intervention probants dans les domaines de la prévention sécurité, de l'écocitoyenneté, de l'éco responsabilité (Bernard, Courbet & Halimi-Falkowicz, 2010)[505].

Dans le champ des communications managériales, cette conception d'engagement « en actes » permet d'analyser avec un cadre conceptuel original les conditions de la « participation » des équipes ou de l'« *empowerment* » des salariés (Bernard, 2014)[506]. Ce cadre laisse toutefois dans l'ombre la question des émotions et de ce qui donne envie d'agir dans un sens plutôt que dans un autre.

Cette question pourrait être tranchée en convoquant le jugement à partir duquel nous statuons sur les évènements : *« le jugement est une intervention sur le monde engageant une action spécifique qui n'est ni calculatrice, ni désintéressée. Le jugement relève davantage de la pesée que du calcul, de la vigilance que de la méfiance »* (d'Almeida, 2007 : en ligne)[507]; il est aussi une volonté d'entrer dans une communauté, de créer de la relation en ouvrant un régime de discussion. À ce titre, le jugement est *« une instance de médiation qui ne participe pas à l'action, mais la commente et pèse sur son déroulement par ses interprétations et interpellations »* (ibid.). Il nous semble que cette conception est compatible avec l'approche pragmatique de Dewey qui envisage le travail d'enquête sur la validité des valeurs dans la confrontation à un autrui (individuel ou institutionnel) et à la pratique (la mise en œuvre de moyens pour atteindre une fin).

Il nous semble fécond pour les SIC d'introduire le rôle des affects et des émotions dans cette articulation théorique entre communication/jugement/action. Les émotions ont principalement été considérées comme des facteurs d'altération du jugement ; raison et émotion sont opposées dans la plupart des modèles de la décision et de l'action en théorie des organisations (Martin-Juchat, Lépine, 2015). Les recherches en cognition et neurosciences ont permis de déconstruire cette opposition et montré le rôle incontournable des affects dans les phénomènes de conscience et dans les processus cognitifs et actanciels (Damasio, 1995).

---

[505] Bernard, F., Courbet, D. & Halimi-Falkowicz, S. (2010), « Expérimentation et communication environnementale : la communication engageante et instituante ». In Courbet, D. (dir.), *Communication et Expérimentation,* Paris, Éditions Hermès Lavoisier, p. 71-113.

[506] Bernard, F. (2014), « Imaginaire, participation, engagement et *empowerment* », *Communication et organisation* n°45. [En ligne] URL : http://journals.openedition.org.sidnomade-1.grenet.fr/communicationorganisation/4509 ;

[507] D'Almeida, N. (2007), *La société du jugement. Essai sur les nouveaux pouvoirs de l'opinion*, Paris, A. Colin.

Nos travaux sur les compétences sociales, relationnelles, communicationnelles attendues des professionnels du management et de la communication pointent les attentes – pour ne pas dire les injonctions relatives au « savoir-être » et aux « *soft skills* » qui impliquent une maîtrise et un usage stratégique des communications de soi, sur soi et avec et sur autrui. Or ces communications ont un fondement actionnel qui sollicite un travail émotionnel spécifique. Il y a un enjeu propre aux SIC à éclairer des dynamiques sociétales qui par la puissance performative des communications – dans toutes leurs dimensions matérielles et symboliques, maniées avec l'habileté et l'expertise propres à ceux qui en ont fait profession – *affectent* au sens littéral l'expérience sensible et le jugement de chacun d'entre nous.

Pour Arlie Hochschild *« Le terme travail émotionnel [emotional labor] (qui) désigne la manière de gérer ses émotions pour se donner une apparence physique correspondant à ce qui est attendu socialement (...). »* ; *« Ce travail requiert d'un individu qu'il déclenche ou refoule une émotion dans le but de maintenir extérieurement l'apparence attendue, apparence qui doit produire sur les autres l'état d'esprit adéquat »* (2017 : 27). Les émotions sont donc partie prenante du travail, en, particulier dans les métiers de services et de la relation où des normes sociales et culturelles imposent des ajustements interactionnels qui vont au-delà d'une identification à des « rôles » et exigent une expression émotionnelle « authentique » (ibid.).

Les émotions jouent un rôle expressif, pragmatique et communicatif en tant qu'elles sont des manifestations corporelles, mais aussi verbales signifiantes pour soi- même et pour autrui et qu'elles affectent les perceptions, les décisions et l'action individuelle et collective (Martin-Juchat, 2008). Elles sont aussi des ressources déterminantes dans le travail managérial (Martin-Juchat, Lépine, 2018). C'est pourquoi, en collaboration avec Fabienne Martin-Juchat et Thierry Ménissier, nous avons initié un programme de recherche[508] qui interroge la place faite aux affects et aux émotions dans les communications managériales et organisationnelles. En particulier nous cherchons à mieux comprendre la façon dont le « travail émotionnel » (au sens de Hochschild) s'articule à des compétences (ou capacités) invisibles et/ou muettes.

4. DES COMPETENCES COMMUNICATIONNELLES EXPLICITES AUX CAPACITES « INVISIBLES » OU « MUETTES »

La publicité, les relations publiques, la communication institutionnelle ou encore la communication politique et publique ont avancé explicitement leur intention conative (faire acheter, faire voter, obtenir un changement d'opinion ou une orientation des parties prenantes).

[508] Programme Polisoma – du Politique au somatique, en partenariat avec le CHU-GA et l'IFCS de Grenoble.

Ces activités assument un rôle d'influence comme en témoigne d'ailleurs la charte de Stockholm de 2003[509] ; elles visent l'orientation des affects, des opinions et des actions. En marketing, l'objectif d'agir sur l'attitude des consommateurs et « déclencher » un comportement d'achat est schématisé par le triptyque des dimensions cognitive/affective/conative établi dans les années 1960 (Hovland et Rosenberg, 1960). La communication professionnelle est alors principalement une communication de séduction, de conquête. Il est inutile de revenir sur la critique, largement développée en SIC, de cette conception de la communication. Elle demeure, il faut néanmoins le souligner, celle qui oriente la mise en compétences et l'écriture des référentiels des métiers de la communication (cf. section 2 et 3) même si une analyse détaillée conduirait à nuancer cette caricature de la communication. Cette face visible, explicite des compétences communicationnelles comme expertise de métiers n'est pas celle que nous souhaitons explorer.

D'autres versants de la communication exercent un travail moins visible, mais non moins puissant (ou peut-être d'autant plus puissant qu'il est subreptice et invisible) de conformation des représentations, des imaginaires, des attitudes dans les organisations. Quel professionnel de la communication ou quel manager ne concevrait pas comme désirable l'ambition de produire des « affects joyeux » chez les publics ou les équipes qu'ils côtoient quotidiennement ? Le développement des *soft skills* est corrélatif de l'injonction (qui est aussi une aspiration) de voir les gens « heureux » de leur travail, « fiers » de contribuer à la réussite de l'entreprise, etc.

Eva Illouz et Edgar Cabanas dénoncent dans un récent ouvrage les tentations d'une « happycratie » (2018)[510] au travail (visant le consensus, le bien-être, le bonheur, etc.) et la construction d'une figure du citoyen et du travailleur « résilient » et responsable de son bonheur et doté d'« intelligence émotionnelle » pour maintenir des relations « positives » avec son environnement. En entreprise l'injonction de la collaboration au travail, l'engagement pour « motiver » les équipes, l'obtention d'une implication collective, supposent des compétences communicationnelles et émotionnelles qui ne sont pas désignées comme telles ni signalées dans les fiches de poste ou les référentiels.

Nous proposons de distinguer parmi elles les compétences « invisibles » et les compétences « muettes ».

---

[509] "Public Relations consultancies are professional service firms who help clients influence opinions, attitudes and behaviour. Along with this influence comes responsibility to our clients, our people, our profession and society at large."
https://www.synap.org/sites/default/files/documents/the_international_communications_consultancy_organisation_icco_stockholm_charter.pdf ; page consultée le 25 sept. 2018.

[510] Illouz, E. & Cabanas, E. (2018), *Happycratie- Comment l'industrie du bonheur a pris le contrôle de nos vies, Paris,* Premier parallèle.

Nous définissons comme compétences invisibles, des capacités ou des aptitudes qui peuvent être nommées, identifiées grâce à un travail d'explicitation, mais qui ne sont pas reconnues comme telles, aux niveaux organisationnel, institutionnel ou politique. Nous avons montré la difficulté rencontrée par les cadres de santé et des bibliothèques à voir reconnaître l'invisible travail d'organisation, de régulation, de médiation (Lépine, 2012, 2013), aux côtés d'autres travaux qui soulignent l'invisibilité et la faible valorisation des compétences d'attention, d'écoute, d'empathie requises des soignants et des CdS (Bourret, 2015)[511]. Pour certains, le soupçon pèse sur les managers d'un « savoir-faire secret » caché dans les méthodes du management moderne (Mispelblom Beyer, 2011)[512]. Ces techniques de « manipulation » apprises dans les écoles de management sont discrètes en raison de la faible acceptabilité des valeurs qu'elles recouvrent. Elles sont « invisibles » en particulier pour celles et ceux qui y sont soumis. Cependant, les agents ne sont généralement pas naïfs à l'égard des méthodes assez identifiables de « teambuiling » et/ou « d'animation des équipes ». De même les qualités requises pour exercer un « bon leadership » (quelle que soit les définitions normatives ou adaptatives du leadership), telles que l'autorité, le charisme, etc. sont traductibles en compétences : elles sont invisibles, car immatérielles, intangibles et souvent reconnues dans l'après-coup, lorsqu'une situation difficile, conflictuelle ou de crise a pu être surmontée.

Certaines compétences sont invisibles, mais aussi « muettes » parce qu'elles ne sont ni reconnues par une mise en visibilité, ni exprimables ou reconnaissables par le sujet qui pourtant les mobilise. Ces compétences muettes évoquent les travaux sur l'apprentissage organisationnel (Argyris et Schön, 1978)[513] et sur les connaissances tacites (Nonaka, 1994)[514] et les organisations apprenantes (Tarondeau, 2002)[515]. Incorporées dans l'agir et naturalisées, elles se concrétisent dans des routines procédurales sans nécessité d'une explicitation et sans faire l'objet d'une conscientisation. Ces approches restent cependant ancrées dans une interprétation cognitive ou comportementale de la compétence et rendent difficilement compte de certaines formes de l'agir motivées par ou orientées vers la construction de relations sociales, d'interactions, de collaborations et d'affiliations.

---

511 Bourret, P. (2015), *Les cadres de santé à l'hôpital : Un travail de lien invisible*, Paris, Seli Arslan.
512 Mispelblom Beyer (2011), « Le management : figures et contre-figures de la professionnalisation de l'encadrement », *Éducation permanente*, n°188,3, p. 83-96.
513 Argyris, C&; Schön, D.A. (1978), *Organizational Learning : A theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Reading, MA.
514 Nonaka, I. (1994), « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge », *Organization Science*, 5(1), p. 14-37.
515 Tarondeau, J. (2002). « Les organisations apprenantes ». p. 88-112, in Tarondeau (2002), *Le management des savoirs,* Paris PUF.

Le faire-ensemble ou l'aller-vers une relation de qualité, mobilisent des aptitudes d'ajustement à autrui, des capacités de perception et d'interprétation de signaux non verbaux, émotionnels, d'occupation de l'espace et des usages sociaux de proxémie, de micro-ajustements spatiotemporels en fonction de l'environnement (dans toute sa matérialité) et de la situation, etc. qui ne sont pas réductibles à des connaissances tacites.

L'improvisation, l'agir créatif, la communication affective, sont parmi ces capacités muettes et invisibles dont nous essayons de comprendre le rôle dans une perspective interdisciplinaire et d'un point de vue communicationnel (Martin-Juchat, Lépine, 2015, Ménissier et al, 2015 ; Lépine et al. 2016). En particulier nous cherchons à explorer les rapports entre émotion, communication et action et entre improvisation, communication non verbale et organisation.

Dans le projet de développer une praxéologie communicationnelle indépendante de la raison économique, il est important de différencier nos travaux des approches ontologiques qui cherchent à catégoriser, décrire, classer les « compétences émotionnelles » comme le font certaines approches en cognition des émotions (Luminet, dir. 2002)[516]. Repérant et décrivant cinq compétences émotionnelles (identifier, comprendre, exprimer, réguler et utiliser ses émotions et celles des autres) Mikolajzack et Bausseron (2002)[517] proposent aussi d'examiner les instruments de mesure de ces compétences, et cherchent à les relier à la performance professionnelle ou encore à la performance scolaire à l'aide d'études empiriques. Ces recherches dans le sillage du livre à succès de Daniel Goleman sur *l'intelligence émotionnelle* (1995)[518] ignorent les enjeux de construction sociale des émotions et finalement les instrumentalisent dans la perspective évaluative des compétences que nous avons critiquée (cf. section 3).

Pour limiter le risque (toujours présent) d'une opérationnalisation instrumentale des capacités relationnelles, sociales, émotionnelles ou créatives de l'agir, nous défendons l'idée d'une praxéologie qui accompagne l'expérience et stimule la réflexivité des acteurs sans chercher à expliciter ou à formaliser l'ensemble des capacités. Notre propos n'est pas de réécrire ou compléter les référentiels de compétences, mais de faire prendre conscience de certaines capacités invisibles. Certains « savoirs incarnés » peuvent être éprouvés corporellement, ressentis et communiqués ou performés via les émotions ; ils n'ont pas nécessairement à être verbalisés pour être conscientisés dans l'interaction et être validés collectivement. Cette voie de

---

[516] Luminet, O. (dir) (2002), *Psychologie des émotions. Nouvelles perspectives pour la cognition, la personnalité et la santé*, Bruxelles, de Boeck.
[517] Mikolajzack, M. et Bausseron,. (2002), « Les compétences émotionnelles chez l'adulte », in Luminet, O. dir. (2002) *Psychologie des émotions. Nouvelles perspectives pour la cognition, la personnalité et la santé*, Bruxelles, de Boeck.
[518] Goleman D. (1995/2014), *l'intelligence émotionnelle,* Paris, coll. Poche j'ai Lu.

recherche comporte de nombreuses difficultés théoriques et méthodologiques et nous n'avons pas la prétention de les avoir levées.

C'est pourquoi nous tentons d'avancer par le biais d'expérimentations méthodologiques qui procèdent de manière inductive, par essai-erreur.

QUESTIONS METHODOLOGIQUES

Pour aborder les questions méthodologiques, nous présenterons ici deux programmes interdisciplinaires expérimentaux et en cours actuellement en partenariat avec l'Institut de formation des cadres de santé (IFCS) de Grenoble.

La première recherche concerne le programme Polisoma (du Politique au somatique)[519] et porte sur le rôle des émotions dans le travail des cadres de santé. La seconde collaboration avec l'IFCS, porte sur le développement (au début de leur formation) d'une réflexion des futurs cadres de santé à l'égard des compétences de créativité et d'improvisation qui entrent en tension avec les missions d'organisation et de contrôle de la qualité des soins.

Avant de présenter ces expérimentations qui visent à rendre perceptibles (sans chercher à les formaliser) des compétences qualifiées supra d'invisibles et de muettes, nous abordons l'enjeu et la pratique d'une démarche interdisciplinaire sur ces questions encore en construction.

1. TRAVAILLER EN INTERDISCIPLINE

L'interdisciplinarité revendiquée par les SIC est aussi un enjeu scientifique qui se situe au-delà des questions institutionnelles et de positionnement disciplinaire (Morin, 1994)[520]. Elle apparaît nécessaire pour penser des objets de recherche complexes, comme le sont les « compétences émotionnelles ». Notre problématique reste prioritairement d'analyser les enjeux de la communication comme activité professionnalisée, mais pour saisir les différentes dimensions des capacités communicationnelles dans l'agir collectif au travail et proposer une conception

[519] Le consortium POLISOMA est composé de Fabienne Martin-Juchat, Pr. SIC, GRESEC, UGA, Thierry Ménissier, Pr. Philosophie, Philosophie Langages & Cognition (EA 3699), UGA, Valérie Lépine, MCF SIC, GRESEC (EA 608), UGA, responsables scientifiques et de Michel Dubois, Pr. Psychologie ; Juliette Manto Jonte, docteure en Psychologie, Laboratoire Interuniversitaire de Psychologie (EA 4145), UGA ; Marine Aznar, doctorante en SIC, GRESEC, UGA ; Aurélia Dumas, docteure en SIC, GRESEC, UGA ; Pierre-Philippe Dujardin, CSS, formateur à l'Institut de Formation des Cadre de Santé de Grenoble, docteur en Santé Publique, laboratoire TIMC IMAG, UGA ; Julie Pavillet, psychologue du travail à la médecine préventive du CHU de Grenoble Alpes.

[520] Morin, E. (1994), « Sur l'interdisciplinarité », *Bulletin Interactif du Centre International de Recherches* et *Études transdisciplinaires,* n° 2, en ligne : www.iscc.cnrs.fr/IMG/pdf/Bernard_VALADE.pdf ; page consultée le 21/09/18.

éthique alternative aux théorisations managériales dominantes de la compétence nous avons ouvert notre cadre épistémologique de départ.

Nous ne prétendons pas à une « poly compétence » scientifique et notre ancrage est bien celui des SIC et des communications organisationnelles. C'est donc dans la construction de programmes organisés autour de recherches collectives et collaboratives avec des collègues d'autres champs disciplinaires que nous nous sommes engagée avec des chercheurs en SIC, en philosophie, en psychologie du travail et en santé publique.

D'autres travaux ont cherché à décrire « ce que manquent les référentiels » métiers et les fiches de postes des cadres hospitaliers (Mispelblom Beyer, 2015) [521] . Les compétences communicationnelles sont restées un « impensé » dans ces référentiels où elles oscillent entre vision cybernétique des transmissions d'informations d'un côté, et survalorisation des compétences de « savoir-être » relationnelles, de l'autre côté (Lépine, Parent, 2013). Pourtant, ces activités communicationnelles sont décisives dans l'autodéfinition de l'identité professionnelle des cadres et très présentes dans les récits livrés aux chercheurs. Plus encore que le travail communicationnel, la dimension affective et émotionnelle n'est pas prise en compte dans le travail d'encadrement et n'apparaît pas dans les modèles de management. Ce constat partagé avec l'un des cadres formateurs de l'institut de formation des cadres de santé du CHU de Grenoble et une psychologue (en santé préventive) du CHU a initié un partenariat de recherche copiloté en SIC par Fabienne Martin-Juchat et moi-même avec le philosophe Thierry Ménissier, qui conduit des réflexions sur les formes contemporaines de l'action, de l'engagement à travers la dimension de la coopération, du statut pratique de l'imaginaire. Puis ont été sollicités des enseignants-chercheurs en psychologie du travail (Michel Dubois et Juliette Manto-Jonté), et une collègue informaticienne[522] spécialiste des relations émotions –communications appliquées aux robots.

Le programme « Polisoma-du somatique au politique » illustre la mise en œuvre d'une démarche interdisciplinaire qui questionne les ressources émotionnelles mobilisées dans l'agir collectif. Il a donné lieu à publication (Martin-Juchat, Lépine, Aznar, 2018)[523], à l'organisation d'une journée

---

[521] Lépine, V. & Parent, B. (2013), « Les compétences communicationnelles, l'impensé de la réingénierie de la formation des cadres de santé », 81ème Congrès de l'ACFAS. *Entre réflexif et prescriptif : analyse des dispositifs d'apprentissage et de formation des communicateurs*, Montréal, Canada. <hal-01152770>
Mispelblom Beyer, F. (2015), "Ce que les référentiels ratent du travail réel : l'exemple des cadres de santé", p. 69-88, in Vannereau, J. et al (dir.) (2015), *Les processus de normalisation*, Rennes, PUR.

[522] Sylvie Pesty, Pr. En informatique, IMAG, UGA, a été impliquée dans le programme jusqu'à la phase de recueil de données.

[523] Deux autres articles soumis sont acceptés. L'un en SIC avec Fabienne Martin-Juchat (*RFSIC*, n°15 à paraître en décembre) et l'autre avec Pierre Philippe Dujardin, dans une perspective en Santé publique (*Revue Santé Publique* – à paraître fin 2018).

de valorisation avec les cadres de santé du CHU-GA ; enfin il a impulsé la coordination scientifique du dossier du n°14 de la *Revue française des sciences de l'information et de la communication,* sur le thème : « Émotions, dispositifs et organisations : quelles finalités, quels engagements, quelles dynamiques ? » (Martin-Juchat, Lépine, Ménissier, 2018)[524].

L'hypothèse centrale de départ était la suivante : les organisations sont des instances où les individus font l'expérience quotidienne de situations, d'interactions, de relations, d'échanges qui suscitent et/ou mobilisent des affects. Analyser cette activité affective par le biais d'une approche compréhensive des discours sur les pratiques des cadres de proximité peut permettre de rendre saillantes des dynamiques collectives et organisationnelles et non simplement individuelles et/ou interpersonnelles.

Nous avons cherché à caractériser l'agir affectif dans le travail d'encadrement en prenant pour terrain empirique l'hôpital qui, par hypothèse, est un lieu où, en raison des missions primordiales de soin et de santé des personnes depuis la naissance jusqu'à la mort, les affects sont particulièrement présents. Les cadres de santé y occupent une place difficile de pivot et de médiation entre direction et unités de soin, entre familles et personnels hospitaliers, entre médecins et soignants, entre administration interne et partenaires externes des réseaux de santé, etc. Ils ont donc une forte activité d'organisation et de gestion des unités opérationnelles de soins, mais aussi un important travail de régulation, d'ajustement, d'orientation, de prise en charge des aléas. Ce travail est à la fois un travail info-communicationnel (Lépine, 2013, 2012a) et un travail émotionnel *« qui désigne la manière de gérer ses émotions pour se donner une apparence physique correspondant à ce qui est attendu socialement (...) »* (Hochschild 2003)[525].

Les approches de la sociologie compréhensive et de l'interactionnisme symbolique, mobilisées par notre perspective en SIC, conduisaient à s'appuyer sur les récits des acteurs, sur le sens qu'ils attribuent à leurs pratiques, afin de comprendre des dynamiques sociales. Pour ces raisons les récits individuels et collectifs (à partir de deux *focus groups* ayant réuni dix-neuf CdS) sur des situations professionnelles vécues par les cadres ont été privilégiés comme base de l'analyse.

Pour répondre à des enjeux présents en santé publique et en psychologie du travail orientés vers l'identification de facteurs de risques ou de prévention, le collectif de recherche a choisi

---

[524] Martin-Juchat, F. Lépine, V., Ménissier, T. « Émotions, dispositifs et organisations : quelles finalités, quels engagements, quelles dynamiques ? *», Revue française des sciences de l'information et de la communication,* n°14, [En ligne], URL : http://journals.openedition.org/rfsic/379514 , page consultée le 25 septembre 2018.

[525]. Hochschild, A., (2003), « Travail émotionnel, règle des sentiments et structure sociale », *Travailler*, n°9, 19-49. DOI : 10.3917/trav.009.0019

d'adopter un modèle issu de la psychologie (Lépine, Martin-Juchat, 2018)[526]. L'approche interdisciplinaire nécessitait de trouver un modèle d'analyse partageable à la fois entre chercheurs d'horizons différents et avec les CdS. Le programme développé avec l'institut de formation des cadres de santé (IFCS) du CHU-GA vise en effet à accompagner la réflexivité des futurs cadres et étayer leur *praxis* quant à la place des émotions dans le management des équipes.

Le modèle PAD (Pleasure-Arousal-Dominance) de Mehrabian (1980)[527] proposé au collectif par le psychologue du travail Michel Dubois[528] s'inscrit dans les théories des émotions dites *continues* admettant un nombre infini d'émotions, possiblement complexes et simultanément ressenties. Ce modèle s'oppose aux théories qui postulent des émotions dites *discrètes*, comme les théories fondées sur les émotions primaires liées aux expressions faciales non ambiguës (Rivière, Pesty, 2010)[529]. Il a été mobilisé pour traiter méthodiquement les discours (écrits et verbaux) de 47 situations génératrices d'émotions décrites par les CdS lors des deux *focus groups*. Ce modèle propose de prendre en compte trois dimensions représentées par des échelles de valeurs, pour rendre compte des états affectifs à partir du ressenti exprimé par les individus. Il conçoit que la perception de situations données correspond à des états émotionnels conscients plus ou moins agréables (dimension : Plaisir-Pleasure), qui permettent ou pas des réponses lesquelles vont elles-mêmes générer des états émotionnels (dimension : Activation-Arousal). Ces états émotionnels suscitent ou non un pouvoir d'agir (dimension : Pouvoir d'agir-Dominance). Ces éléments peuvent s'appliquer à des situations individuelles au travail, mais aussi à des situations collectives.

Chaque dimension a été analysée sur une échelle en 5 points. L'attribution de valeur résulte d'une analyse de discours intégrant des dimensions verbales et non verbales (répétitions, exclamations, force de l'expression émotionnelle, intonation, etc.). Les codages et analyses ont été faits systématiquement par des binômes ou trinômes issus de disciplines différentes afin de confronter les résultats et de valider la robustesse des interprétations. Ce point méthodologique est important. C'est en effet en dialoguant et en co-interprétant chaque situation avec la psychologue du CHU et le cadre supérieur formateur de l'IFCS qu'ont pu être mis à jour des sous-

[526] Lépine, V. & Martin-Juchat, F. (avec Aznar, Dubois, Dujardin, Manto-Jonte) (2018), « Situations émotionnelles de cadres de santé : les émotions au cœur de l'action et de la communication », *RFSIC*, n°15 (à paraître en décembre 2018).
[527] Mehrabian A. (1980), *Basic Dimensions for a General Psychological Theory-Implications for Personality, Social, Environmental, and Developmental Studies*. Los Angeles : Oehlenschläger, Gunn & Hain.
[528] Michel Dubois est soudainement décédé le 16 juillet 2018. Nous rendons hommage à cet homme généreux et à sa chaleureuse et précieuse contribution au collectif de travail Polisoma.
[529] Rivière J, Pesty S. (2010), « Actes de langage et émotions : vers un langage de conversation multimodal », *Journées Francophones des Systèmes Multi-Agents*, p. 107–116.

entendus, explicités certains « signaux faibles » à peine mentionnés, car fortement intégrés par les CdS comme des « allants de soi ». Le travail d'analyse a donc été long, sujet à de nombreuses réunions et à des discussions serrées dont le résultat sous forme de « codage quantitatif » résulte tout en en effaçant certaines dimensions qualitatives.

À titre d'illustration, nous reproduisons ci-dessous le tableau de synthèse de cette codification. Nous renvoyons le lecteur aux analyses détaillées qui seront publiées dans la revue *Santé Publique* (Dujardin, Lépine, 2018), car notre propos n'est pas ici de présenter la discussion des résultats, mais de montrer l'effort d'ajustement méthodologique nécessaire pour faire dialoguer des disciplines dont les cultures scientifiques et les attendus de validation (notamment en vue de la publication) sont très éloignés. La quantification avait notamment pour objectif d'aller vers une hiérarchisation des catégories d'activités génératrices d'émotions d'une part, et vers une forme d'objectivation dans chaque situation du rapport entre type d'émotion, degré et forme d'activation de ressources et action engagée (ou non) en vue d'une résolution de la situation.

Tableau 1 : intensité des situations vécues en fonction des activités

		Champs émotionnel				Déclencheur		Pouvoir d'agir			
		Négative		Positive		Positif		Négatif		Positif	
Activité	Total	M	(E)	M	(E)	M	(E)	M	(E)	M	(E)
GRH	25	-3,3	(15)	+2,7	(10)	+3,2	(25)	-3,0	(8)	+3,1	(17)
Organisation	10	-3,3	(10)			+3,5	(10)	-2,0	(1)	+2,9	(9)
Matériel	7	-2,9	(7)			+2,6	(7)	-3,4	(4)	+1,7	(3)
Soins	5	-4,1	(5)			+4,0	(5)	-4,0	(1)	+4,3	(4)
Total	47	-3,3	(37)	+2,7	(10)	+3,3	(47)	-3,1	(14)	+3,1	(33)

Légende : M : moyenne ; E : effectif

L'étude a confirmé que les acteurs hospitaliers comptent sur le CdS pour résoudre les tensions organisationnelles et améliorer les relations de travail. La « gestion des émotions » et la régulation des communications affectives sont, les cadres le revendiquent, au cœur même de leur fonction. Ils reconnaissent que certaines situations peuvent les fragiliser, ou que certaines incohérences institutionnelles les révoltent, mais ils revendiquent leurs compétences dans le domaine des relations humaines en lien étroit avec leurs convictions de soignants. Les situations décrites dévoilent des stratégies des CdS pour défendre leur légitimité et leur pouvoir d'agir, même si celles-ci ne sont pas toujours conscientisées. La plupart pense devoir adopter une posture impartiale, rationnelle et objective, par opposition à la subjectivité jugée envahissante, génératrice de comportements excessifs et inéquitables.

Cependant, si la norme comportementale attendue du côté d'une forte régulation (voire d'une négation) émotionnelle est intégrée dans le positionnement professionnel, l'analyse des discours recueillis dans les discussions de groupe, analysées qualitativement et dans une perspective en SIC a permis de dépasser le niveau déclaratif auquel était majoritairement exprimé un sentiment

de frustration et d'impuissance, de nombreux CdS et montré le rôle des émotions dans l'engagement de communications et d'actions résolutives. Nous avons constaté un fort décalage entre une impression d'impuissance vécue par les CdS et une réalité d'activation de ressources pour l'action. L'expression « brute » des émotions (une explosion de colère par exemple) peut être à l'origine d'un processus communicationnel dans lequel se trouve la résolution d'un problème. De nombreuses procédures et pratiques de communications managériales peuvent intervenir dans cette résolution (rapport circonstancié, appel à la hiérarchie, entretien d'écoute ou de recadrage, etc.).

À d'autres moments, le travail émotionnel (par lequel est ménagée la face d'un interlocuteur susceptible, ou est amadoué un collègue rétif, ou grâce auquel on obtient des avancées dans le règlement d'un conflit, etc.) peut suffire à dénouer des situations difficiles. Pour autant les ressources et la capacité de composer une action collectivement, à partir de, et avec ses expressions émotionnelles ou celles des autres, ne sont pas perçues comme des compétences et encore moins reconnues comme telles par l'institution.

Plus classiquement, il apparaît que des situations ou événements qui adviennent dans des contextes organisationnels où la qualité des relations est dégradée, où l'accès aux informations nécessaires est insuffisant ou là où le sens de l'activité est devenu illisible, génèrent des environnements émotionnels pénibles, tendus et parfois pathogènes mis en exergue dans les travaux en SIC inspirés par une clinique des communications organisationnelles, notamment dans le contexte hospitalier (Alemanno, 2014)[530].

Le dialogue interdisciplinaire ouvert dans ce programme Polisoma est tout juste entamé, il est appelé à se poursuivre en particulier avec les apports de la philosophie. En effet, une fois le rôle crucial des émotions mis à jour dans l'activité et le travail, la question reste entière des conclusions éthiques que chercheurs, formateurs et praticiens peuvent en tirer.

Il convient de ne pas minorer les difficultés ou les limites posées par ces recherches interdisciplinaires. Elles demandent un travail d'explicitation des cadres théoriques et des méthodes, mais aussi des négociations et des choix pour rendre compatibles des définitions disciplinaires et des modèles éloignés. Nous espérons pouvoir poursuivre cette voie exigeante intellectuellement (mais aussi en temps et en organisation) dans les recherches à venir.

---

[530] Alemanno, S. (2014), *Pragmatiques communicationnelles et mutations organisationnelles. Approche multiréférentielle en Sciences de l'Information et de la Communication*, Mémoire d'HDR, Université Rennes 2.

2. INTRODUIRE UNE REFLEXION SUR (ET EXPÉRIMENTER) LA « CREATIVITE DE L'AGIR » AVEC LES CADRES DE SANTE EN FORMATION

En partenariat avec l'IFCS de Grenoble (Lépine, Martin-Juchat, Ménissier, 2017 ; Ménissier, et al. 2017)[531] nous menons depuis 2016 des ateliers avec les futurs cadres de santé débutant leur formation à l'IFCS. Les ateliers visent à leur faire prendre conscience de la part indéterminée du travail et de l'activité : celle des équipes, mais aussi celle des managers. Nous cherchons à explorer les potentialités ouvertes par le jeu d'improvisation pour élargir la représentation des cadres à l'égard des attendus qu'ils estiment nécessaires à leur posture professionnelle de cadre de proximité et de manager d'équipe.

La pratique de soins est soumise à l'hôpital à des normes de la qualité, au respect de protocoles rigoureux, à des procédures de traçabilité et de sécurité. Il n'est pas question de contester le caractère indispensable et l'utilité de ces normes qui soutiennent l'action. Dans leur propre vision du métier, les cadres de santé se portent « garants de la qualité des soins » à partir d'un travail de gestion du fonctionnement organisationnel, des ressources matérielles et humaines, etc. Ce travail appelle une évaluation permanente, un suivi constant d'indicateurs. Les CdS assument ce rôle, car ils revendiquent de participer à l'efficacité du service hospitalier et à une bonne gestion au service des patients et des familles (Lépine, 2012). Cependant, les cadres expérimentés, mais aussi les jeunes cadres après quelques années d'exercice se retrouvent très souvent confrontés à un certain désenchantement. Le poids des enjeux de gestion comptable, la pénurie de moyens, les anomalies ou incohérences organisationnelles, la démotivation des agents (et les conséquences en termes d'absentéisme chronique) sont des facteurs de désillusion et de tensions. L'IFCS nous a sollicités pour intervenir avec les futurs CdS en tout début de formation, au moment où leur posture professionnelle d'encadrant est à construire.

Il s'agit de faire percevoir l'épaisseur de l'activité et les dimensions expressives du travail non pas comme geste professionnel solitaire (poser une décision, effectuer une série d'actes), mais comme mouvement dans un flot d'interactions et de communications, comme composition et recomposition permanentes où se conjuguent les positions individuelles et collectives, les dispositifs et matérialités organisationnelles. Ce que Hans Joas a théorisé comme *la créativité de l'agir* (Joas, 1992)[532] en opposant aux modèles dominants de l'agir rationnel et de l'action à visée

---

[531] Lépine, V., Martin-Juchat, F., Ménissier, T., (2017), « Renouveler les modèles de la communication et de la coopération par l'improvisation : Org'impro, une recherche-action innovante », *Communication et professionnalisation*, n°4, p. 162-178.
Ménissier, Th, Martin-Juchat, F., Lépine, V. (2017), « La place de la créativité au sein des équipes de soin », revue *Soins Cadres*, vol 26-n°103S, p. 12-13.

[532] Joas, H. (1992), *La créativité de l'agir »*, Paris, Les éditions du Cerf.

normative le caractère *créatif* de l'agir humain. À partir d'une sociologie pragmatique de l'action il montre que tout agir humain comporte une dimension créative qui a été (reste) minorée dans la plupart des conceptions du travail. Les théories dominantes fondées sur un agir rationnel présupposent que *« le sujet est capable d'agir en fonction d'un but (…) qu'il maîtrise son corps (…) qu'il est autonome relativement à ses semblables et à son environnement »* (Joas, 1992 : 157). Ces théories négligent l'« expérience naturelle » de l'action où la visée téléologique est diffuse, où les valeurs ou les finalités poursuivies sont contrariées contournées en fonction de la faisabilité ou de la satisfaction d'autres valeurs (ibid. : 163). Ils négligent aussi la corporéité de nos perceptions et de nos actions (indépendante de la volonté) et interactions (y compris affectives) en coprésence avec les autres et avec l'environnement matériel. Or toutes ces dimensions à partir desquels nous nous ajustons au monde sont constitutives de l'agir et sont porteuses de créativité et d'un mode de socialité échappant au vocabulaire de la rationalité cognitive.

Pour révéler certaines capacités communicationnelles « muettes » (non conscientisées ni verbalisées) et « invisibles » (non reconnues dans les référentiels ou par l'organisation), mais « vivantes » dans la vie des équipes et précieuses pour la construction de liens et de sens partagés, nous expérimentons en atelier des formats qui alternent apports théoriques et mouvements corporels, ajustements à la coprésence des autres non médiée par le langage, mais perçue par le ressenti affectivo-corporel. L'objectif est de prêter une plus grande attention aux ressentis collectif et personnel qui suscitent des affects agréables ou au contraire déplaisants, inconfortables.

Après une première séquence de deux journées d'atelier, nous proposons aux CdS d'observer lors de leurs expériences de stages en cours d'année de formation les situations et les postures professionnelles des cadres et des équipes en incluant ces dimensions dans leur regard. Après quelques mois, une seconde séquence d'atelier réunit à nouveau le groupe pour expliciter et partager les observations. Cette séquence est centrée sur la mise en mots et en discussion des ressources mobilisées ou observées dans l'activité, des zones de confort ou d'inconfort face à des situations de management. Puis les CdS sont amenés à confronter ce matériau au référentiel de formation et de compétences d'une part et à leur propre vision du rôle et des valeurs qui les motivent. Les échanges visent à faire prendre conscience des écarts entre ce qu'ils aimeraient faire, ce qu'ils disent et ce qui a été fait ou non ; ce qui est souhaité, souhaitable (et de quel point de vue) et ce qui a été possible ou empêché, etc.

L'atelier se rapproche des méthodes d'analyse de pratiques déjà pratiquées en milieu hospitalier. Cependant, l'analyse de pratiques a généralement pour objectif la compréhension de dysfonctionnements, la comparaison des façons de faire entre professionnels ou entre services

avec une visée d'amélioration. Notre intervention ne poursuit pas un tel objectif. Nous essayons de confronter les CdS à leur capacité à agir en dehors des modèles de la prescription, à éprouver collectivement et de manière sensible des aptitudes communicationnelles incarnées, à partager, et questionner collectivement le rôle des communications non verbales et des émotions. La méthodologie expérimente articulation entre mouvement corporel et « geste de réfléchissement » (Bismuth, 2012)[533]. La difficulté est d'engager une réflexion sur le sens et la conduite de l'action, sur les capacités engagées et sur les limites ressenties à partir de mises en déséquilibres (par l'improvisation de saynètes ou de compositions) qui font émerger un faire ensemble imprévu et imprédictible.

Il ne s'agit pas de « mettre en compétences » l'activité silencieuse de la coopération, mais de développer une perception et une conscience de ses différentes dimensions avec et dans une expression à la fois corporelle et dialogique. C'est en ce sens une praxéologie communicationnelle qui est mise au travail dans le cadre de ces interventions expérimentales. Elles doivent être prolongées par un travail d'élaboration théorique qui reste à consolider.

[533] Bismuth. D. (2012), « Transmettre un savoir-être par la pratique ? : La pratique de l'introspection comme moyen de structurer les gestes du réfléchissement ? », *Biennale internationale de l'éducation, de la formation et des pratiques professionnelles*. Jul 2012, Paris, France. <halshs-00803162>.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Dans ce mémoire nous avons cherché à éclairer la professionnalisation, sous des dimensions plurielles, des communications et de leurs acteurs, managers et communicateurs. Nous avons retraversé une large partie de travaux que nous avons menés depuis près de vingt ans sur les TIC, les dispositifs de communications managériales, les modèles de pensée et d'action et les pratiques professionnelles, en les réexaminant à partir des enjeux de normalisation, de valuation et d'évaluation.

Nous avons prolongé ces travaux en questionnant de manière approfondie les enjeux soulevés par la « compétentialisation » de la communication. Les « approches compétences » portées par les acteurs socioéconomiques, étatiques et éducatifs ont servi à l'identification des qualifications et compétences en regard des besoins propres aux évolutions des modèles organisationnels et productifs. Les recherches en SHS ont étudié et accompagné les démarches compétences selon deux orientations. Les unes défendent leur pertinence et analysent leur portée positive en matière de formation et d'apprentissage (sciences de l'éducation) ou en matière de gestion des ressources humaines (sciences de gestion, management). Les autres ont une position critique et insistent sur les dimensions idéologiques et instrumentales des approches compétences et des dispositifs qui les équipent. Les premières s'intéressent aux compétences comme opérateurs ou moyens ; tandis que les secondes en montrent les finalités idéologiques et productives. De façon convergente, les compétences sont généralement assimilées à des ressources individuelles combinées et mobilisées de manière pertinente en situation professionnelle.

La contribution d'un programme sur les compétences dans une perspective en SIC peut apporter un regard sur deux ensembles de questions :

Un premier ensemble est constitué par l'étude des évolutions des compétences attachées aux acteurs et aux activités de la communication. La généralisation des usages (professionnels, experts ou profanes) des TIC et des communications digitales initie et prolonge de profondes évolutions des métiers et des activités au cœur et en périphérie d'un champ professionnel aux contours mouvants. Étudier et décrire les dynamiques de recomposition et caractériser les formes prises par la professionnalisation des communicateurs et des communications sous différents angles dans une perspective internationale comparative constitue un enjeu de notre recherche.

Un second ensemble de questions, nous semble devoir être abordé autour de la dimension communicationnelle des compétences dites « transversales » (c'est-à-dire indépendantes de contenus particuliers et applicables dans différents contextes (Rey, 1996)), inclassables, traversant les métiers et les grands domaines de la vie (dans les sphères privée, professionnelle, politique et publique) et indispensables au vivre ensemble. Désignées compétences sociales, relationnelles, émotionnelles, créatives, collaboratives, toutes engagent une intention et une portée communicationnelle. Elles ne sont réductibles ni à l'espace de l'interaction et aux relations interpersonnelles, ni à la maîtrise de techniques (de rhétorique, d'argumentation, d'influence, etc.), ni à des traits de personnalité (« savoir-être »). Elles relèvent de communications complexes : verbales et non verbales, affectives, médiatisées ou non par des TIC ou des dispositifs. Contributives à la collaboration, au travail en équipe, elles font l'objet d'une injonction, mais sont peu reconnues, quasi invisibles et très faiblement prises en compte dans l'appréciation ou l'évaluation des individus ou des équipes. Dissimulées par le « masque émotionnel factice » du caricatural « SBAM » (Sourire/bonjour/au revoir/merci) imposé dans les métiers de la relation de l'économie de services elles sont l'objet d'une normalisation.

Il a été montré que *« l'opérationnalisation de la notion de « compétences » dans un dispositif managérial, tend à donner une forme officielle à la marchandisation des personnes humaines »* (Boltanski, Thévenot, 1999 : 566). Agissant sur les « savoir-être » au travail, associant des comportements professionnels et des caractéristiques de personnalité ou des traits de caractère, l'esprit du capitalisme a introduit une suspicion sur l'authenticité des relations intersubjectives.

Cependant les capacités communicationnelles humaines ont un fondement anthropologique authentique et sont fondamentales pour le vivre ensemble.

Il nous semble qu'un des enjeux des travaux qui seront menés sur ces questions est de nature morale et politique. Nous avons esquissé une ouverture (qui reste largement à élaborer) en direction de la théorie des capabilités (Sen, Nussbaum) qui permet d'envisager une orientation non instrumentale des capacités humaines. Nous souhaitons avancer dans une direction permettant de penser la communication – y compris (surtout ?) en contexte professionnel dans une perspective plus exigeante du point de vue de l'examen de ses finalités et de son utilité sociale. Mener une recherche dans une perspective qui reste critique à l'égard des systèmes de domination et des logiques de rationalisation, normalisation, marchandisation, ne devrait pas exclure la possibilité de rechercher des modèles alternatifs. Tendre vers une *éthique de la coopération*, se diriger vers une « coopération renforcée » (Sennett, 2012) peut être valué comme un projet moral, et pour certains comme un engagement politique.

Il nous semble, en tant qu'enseignante-chercheure en SIC, qu'il y a un intérêt aussi scientifique, épistémologique à mieux comprendre les fondements de la coopération humaine par la communication et en particulier par la communication informelle et affective dont l'importance est largement négligée par rapport aux communications formalisées, dessinées, outillées ou illustrées par des supports. Attentif aux savoirs incorporés, Sennett souligne la contribution du geste informel à la communication sociale et à la coopération : *« (…) les gestes du corps communiquent (…) le geste physique donne aux relations sociales une apparence informelle. Les gestes informels, avec des mots, suscitent aussi des sentiments viscéraux »* (2012 :266-67). Pour lui, la confiance, le sentiment d'affiliation, travailler avec d'autres en ressentant de la sécurité collective sont reliés à des capacités corporelles et émotionnelles de communication.

Au plan méthodologique, nous avons conscience que de nombreuses difficultés restent à résoudre pour appréhender ces phénomènes en partie pré ou infralangagiers. De ce point de vue, les démarches d'explicitation, de description analytique et de formalisation propres aux compétences et aux référentiels, nous apparaissent pratiquement inappropriées et théoriquement caduques. C'est pourquoi nous pensons qu'il est intéressant d'explorer des voies plus expérimentales qui mobilisent le sensible, le mouvement corporel, l'éprouvé affectif et tentent de l'articuler avec une conscientisation (qui n'est pas une formalisation) avec et pour les acteurs.

Il s'agit d'ouvrir chez, avec les praticiens, des espaces de possibilités, des potentialités nouvelles pouvant apparaître par une autre voie que celle de la « transmission » de savoirs académiques : *« Les hommes aussi longtemps qu'ils peuvent agir, sont capables d'accomplir constamment, qu'ils le sachent ou non, de l'improbable, de l'imprévisible, de l'événementiel »* (Danvers, 2003 : 320).

En définitive cet itinéraire conceptuel en SIC, traversant le champ multidisciplinaire des SHS – en anthropologie, philosophie, psychologie, sociologie, en gestion, théories des organisations – nous conduit travailler à une réconciliation épistémologique et pratique entre émotion et raison, entre vie sociale et pratiques professionnelles.

Le rapprochement entre deux grandes traditions de pensée en SHS - théorie critique et pragmatisme – est aussi envisagé par de grands chercheurs contemporains. Est paru sous la direction de Bruno Frère (2015) un ouvrage collectif intitulé *Le tournant de la théorie critique* qui réunit une quinzaine de contributions de chercheurs des deux courants ; celui de la théorie critique (Axel Honneth, Nancy Fraser, Jean-Louis Genard), d'une part, et de la sociologie pragmatique (Luc Boltanski, Laurent Thévenot) d'autre part, mais aussi Jean-Louis Laville tenant d'une sociologie économique critique qui porte son regard sur les possibilités et les réalités des formes alternatives au capitalisme néolibéral dominant, Simon Susen qui interroge les

conditions épistémiques d'une possible réconciliation entre Pierre Bourdieu et Luc Boltanski. Longtemps présentés comme opposés et incompatibles, ces deux projets se sont en réalité progressivement rapprochés sur certains aspects.

Notre itinéraire intellectuel et de recherche en SIC, traduit, nous semble-t-il, une évolution dans le même sens. Arrivée au terme de ce mémoire, nous gardons en tous cas un enthousiasme et une curiosité intacts à l'égard de la recherche.

Notre trajectoire personnelle et professionnelle (dix ans de pratique en agence conseil en marketing puis en communication institutionnelle) n'est évidemment pas étrangère à notre intérêt pour la professionnalisation et pour les femmes et les hommes qui ont choisi de faire métier de la communication. Nous voulons clore ce mémoire en remerciant les très nombreux communicateurs et cadres, des femmes très souvent, qui ont accepté de partager leurs récits et sans qui nos recherches n'auraient pas été possibles.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Abbott A. (1988), *The System of the Professions. An Essay of the Division of Expert Labour*, Chicago, Chicago University Press.

Adary, A., Libaert, Th., Mas, C. Westphalen, H. (2018 – 8ème ed.), *Communicator*, Paris, Dunod.

Albandea, I., Giret JF., (2016), « L'effet des soft-skills sur la rémunération des diplômés », *Net.Doc*, n° 149, cereq. En ligne http://www.cereq.fr/publications/Net.Doc/L-effet-des-soft-skills-sur-la-remuneration-des-diplomes, page consultée le 8/09/18.

Alemanno, S. (2014), *Pragmatiques communicationnelles et mutations organisationnelles. Approche multiréférentielle en Sciences de l'Information et de la Communication*, Mémoire d'HDR, Université Rennes 2.

Alemanno, S. (2015), « La communication organisationnelle et numérique : formation en mutation, profession en construction », *Cahiers du Resiproc*, n°3, p. 180-201.

Almeida, (d') N. (2004), « Les organisations entre récits et médias », *Canadian journal of communication*, vol29, n°1. En ligne : https://www.cjc-online.ca/index.php/journal/article/view/1402/1493, page consultée le 20/09/18.

Almeida (d') N., Andonova Y. (2006/2013). La communication des organisations, p. 137-153, in Olivesi S. (dir.), *Sciences de l'information et de la communication. Objets, savoirs, discipline*, Presses universitaires de Grenoble, Grenoble.

Andonova, Yanita, et Béatrice Vacher. « Visibilité et reconnaissance de l'individu au travail », *Communication & Organisation*, vol. 36, n° 2, p. 136-147.

Arboit, G. (2006), « John Stauber, Sheldon Rampton, L'industrie du mensonge. Lobbying, communication, publicité & médias », *Questions de communication*, n°9, p. 528-530.

Argyris, C; Schön, D.A. (1978), *Organizational Learning : A theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Reading, MA.

Argyris, C. et Schön, D. A. (1974), *Theory in practice : increasing professional effectiveness*, San Francisco, Jossey-Bass.

Authier, M., Levy, P. dir. (1999), *Les arbres de connaissances*, Paris, La Découverte.

Baillargeon, D., Brulois, V., Coyette, C. D. David, D.M. Lambotte, F., Lépine, V. (2013), « Figures et dynamiques de la professionnalisation des communicateurs Un miroir tendu aux associations en Belgique, en France et Canada », *Cahiers du Resiproc*, n°1, p. 12-32.

Barats, C. (2014), « Les changements d'identités du champ académique » in Lépine et al. *Acteurs de la communication des entreprises et organisations. Pratiques et perspectives*, Grenoble, PUG, p. 97-116.

Barth, I., Grima, F., Muller, R. (2009). La liberté de penser son identité professionnelle : la résistance des responsables de formation au discours managérial en France. *Management international*, 13(3), p. 29–38.

Batal, C. & Fernagu Oudet, S. (2013), « Compétences, un folk concept en difficulté ? » *Savoirs*, 33, (3), p. 39-60.

Bautier, R. (1994), *De la rhétorique à la communication*, Grenoble, PUG.

Beauvois, J-L. (2005), *Les illusions libérales, individualisme et pouvoir social. Petit traité des grandes illusions*, Grenoble, PUG.

Benghozi, P-J. (2002), « Intranet », *Almanach Numérique*, https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00281111/document

Bernard, F. (1998), *La communication organisationnelle. Parcours vers une légitimité scientifique*, Mémoire d'HDR, Université de Provence Aix-Marseille, Tome 4.

Bernard, F. (2000), « Le lien communicationnel en organisation », *Sciences de la Société* n°50/51, p. 24-45.

Bernard, F. (2007), « Communication engageante, environnement et écocitoyenneté : un exemple des « migrations conceptuelles » entre SIC et psychologie sociale », *Communication et organisation*, n°31, [En ligne], URL : http://journals.openedition.org/communicationorganisation/94 , page consultée le 05/09/18.

Bernard, F. (2014), « Imaginaire, participation, engagement et *empowerment* », *Communication et organisation* n°45. [En ligne] URL : http://journals.openedition.org.sidnomade-1.grenet.fr/communicationorganisation/4509 ; page consultée le 05/09/18.

Bernard, F., Courbet, D. & Halimi-Falkowicz, S. (2010), « Expérimentation et communication environnementale : la communication engageante et instituante ». p. 71-113, in Courbet, D. (dir.), *Communication et Expérimentation,* Paris, Éditions Hermès Lavoisier.

Bernard, F., Joule, RV. (2004), « Lien, sens et action : vers une communication engageante », *Communication et organisation* n°24, [En ligne] URL : http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2918 ; page consultée le 05/09/18.

Bertaux, D. (1997/2009), *Les récits de vie,* Paris, A. Colin.

Bertin, E. (2007), « Penser la stratégie dans le champ de la communication », *Actes Sémiotiques*, n°110. [En ligne] : <http://epublications.unilim.fr/revues/as/73> page consultée le 20/09/2018.

Bertrand A.M., (2004), « Approche archéologique et généalogique du métier », in Calenge B. (Dir), *Bibliothécaire, quel métier ?* Éditions du cercle de la librairie, Paris.

Besseyre des Horts C.H. & Norroy, G. (2005), « Reconnaître les qualités managériales », chap. 4, p. 59-72, in, Peretti JM. (dir.) (2005), *Tous reconnus,* Paris, Éditions d'organisations.

Bessières, D. (2010), « L'évaluation de la communication publique, entre norme gestionnaire et légitimités, des enjeux difficilement conciliables ? », *Communication & Organisation*, n°38, p. 65-76.

Bessières, D. (2013), « La professionnalisation de la communication organisationnelle publique : de la modernisation à la norme managériale » (p. 189-202), in Alemanno, S. et Parent, B. (dir.), *Les communications organisationnelles – comprendre, construire, observer* ; Paris, L'harmattan.

Bessières. D. (2010), « La professionnalisation de la communication publique : des normes de la légitimation du métier à la constitution d'identité disciplinaire ». XVIIe Congrès de la SFSIC, *Au cœur et aux lisières des SIC*, Juin 2010, Dijon., Actes p. 13-19, <halshs-01560576>

Bezes, Ph. (2012), « État, experts et savoirs néo-managériaux. Les producteurs et diffuseurs du New Public Management en France depuis les années 1970 », Actes de la recherche en sciences sociales, 2012/3 (n° 193), p. 16-37. Disponible en ligne : http://www.cairn.info/revue-actes-de-la-recherche-en-sciencessociales-2012-3-page-16.htm, page consultée le 14/0/18

Bezes, Ph. (2015), « Le New Public Management », dans Dir. Cohen, A., Lacroix, B. Riutort. Ph, *Nouveau manuel de science politique*, Paris : La Découverte

Bismuth. D. (2012), « Transmettre un savoir-être par la pratique ? : La pratique de l'introspection comme moyen de structurer les gestes du réfléchissement ? », *Biennale internationale de l'éducation, de la formation et des pratiques professionnelles*. Jul 2012, Paris, France. <halshs-00803162>.

Bobin, L., Vidalenc, I. (2015), « Développer l'approche par compétences dans la réforme 2013 du programme du DUT Communication des Organisations. Comment faire reconnaître l'intégration d'Internet dans ce DUT ? », *Cahiers du Resiproc*, n°3, p. 156-179.

Boidot, J., & Domenget, J. C. (2017). Conversation autour de l'éthique en pratique : une carrière de communicante sous le signe d'une réflexion et de préoccupations éthiques. *Revue Communication & professionnalisation*, (5), p. 165-172.

Boltanski L., Thévenot L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.

Boltanski, L. (1982/1992), *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Éditions de minuit.

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

Bonnet J. (2015), « L'intelligence du social dans les organisations », *Communication & Organisation*, 1/2015 (n° 47), p. 63-74.

Borzeix, A. & Fraenkel, B., (2001) (coord.), *Langage et Travail, Communication, cognition, action*, Paris, CNRS Éditions.

Bouchard, J. (2008), « La communication nombre. Présentation ». *MEI*, en ligne : http://juliebouchard.free.fr/articles-pdf/2008x-bouchard-nombre.pdf

Bouillon JL. (2015), « Technologies numériques d'information et de communication et rationalisations organisationnelles : les « compétences numériques » face à la modélisation », *Les Enjeux*, n°16/1, p. 89-103, [en ligne] URL : http://lesenjeux.u-grenoble3.fr/2015/06-Bouillon/index.html.; page consultée le 24/09/ 2018

Bouillon JL., Bourdin, S. et Loneux, C. (2007), « De la communication organisationnelle aux « approches communicationnelles » des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles », *Communication et organisation*, n°31, p. 7-25.

Bouillon, JL. (2005), « Autonomie professionnelle et rationalisations cognitives : les paradoxes dissimulés des organisations post-disciplinaires », *Études de communication*, n°28, p. 91-105. En ligne : http://journals.openedition.org/edc/286 ; DOI : 10.4000/edc.286 ; page consultée le 12/09/18.

Bouillon, JL. (2013), *Concevoir communicationnellement l'organisation. Contribution à l'analyse des rationalisations organisationnelles dans le champ de la 'communication organisationnelle'*, Mémoire d'Habilitation à diriger des recherches, Université de Toulouse 3 Paul Sabatier.

Bourdeloie H. (2012), « L'appropriation des dispositifs d'écriture numérique : translittératie et capitaux culturel et social », *Études de communication*, vol. 38, n)1, p. 23-36.

Bourdieu, P. & Passeron, J-C. (1964), *Les Héritiers. Les étudiants et la culture*, Paris, Éd. de Minuit.

Bourdieu, P. (1979), « Les trois états du capital culturel », *Actes de la recherche en Sciences Sociales*, n°30, p. 3-6.

Bourdieu, P. (198O), « Le capital social », *Actes de la recherche en Sciences Sociales*, n°31, p. 2-3.

Bourdieu, P. (2000), *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Paris, Seuil, (Essais, 405).

Bourret, P. (2015), *Les cadres de santé à l'hôpital : Un travail de lien invisible*, Paris, Seli Arslan.

Bouteiller, D. & Gilbert, P. (2005). Réflexions croisées sur la gestion des compétences en France et en Amérique du Nord. Relations industrielles, 60(1), 3–28. doi :10.7202/011537ar ; en ligne https://www.erudit.org/en/journals/ri/2005-v60-n1-ri981/011537ar.pdf ; page consultée le 12/08/18.

Boyatzis, R. (1982), *The competent manager : a model for effective performance*, NY, John Wiley & Sons.

Breton, Ph. (1989), *L'explosion de la communication. La naissance d'une nouvelle idéologie*, Paris, La Découverte.

Breton, Ph. (1997), *L'utopie de la communication. Le mythe du village planétaire*, Paris, La Découverte.

Brousseau, E. & Moaty, F. (2003), « Perspectives de recherche sur les Tic en sciences sociales. Les passerelles d'Avignon. », *Sciences de la Société*, n°59-mai, p. 3-33.

Brulois, V., Carignan, M-E., David, M.D., Errecart, A. (dir.) (2016), « Dynamiques de professionnalisation en communication – Entre ruptures et continuités, prescriptions et émancipation », *Communication & professionnalisation*, n°4.

Brummans, B., Cooren, F., Robichaud, D. & Taylor, J. R. (2014). The Communicative Constitution of Organizations: Schools of Thought, Approaches, and Future Research. L.L. Putnam & D. K. Mumby, eds., *Handbook of Organizational Communication*, III (p. 173-194). Thousand Oaks, Ca. & London: Sage.

Brun JP. & Dugas N. (2002), *La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens. Document de sensibilisation*, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Secrétariat du conseil au Trésor, Québec.

Bryon-Portet, C., Keller D. (2015), « Les organisations utopiennes : du rêve à la réalité... », *Communication & Organisation*, 2/2015 (n° 48), p. 5-10.

Cahour, B., Van de Weerdt, C., 2016, Émotions au travail, in *Psychologie du Travail et des Organisations : notions clés*, dir. G. Vallery, M-E. Bobillier-Chaumont, E. Brangier, M. Dubois, Paris, Dunod.

Caille, dir. (2007), *La quête de reconnaissance, nouveau phénomène social total*, Paris, Éd. La Découverte, coll. Textes à l'appui.

Camus, O. (2011), « La notion de compétences relationnelles : une conception utilitariste de la relation à l'autre », *Communication et organisation* [En ligne URL : http://communicationorganisation.revues.org/3585], page consultée le 09 /09/2018.

Cannac, Y. et la CEGOS, (1985), *La bataille de la compétence. L'éducation permanente au cœur des stratégies de l'entreprise*, Paris, Éditions Hommes et Techniques.

Carayol, V. Chaudet, B., Frame, A. (2014), « Quelques jalons pour une histoire des relations publiques en France des années 1900 jusqu'au début des années 80 », *Études de communication*, n°41, p. 185-202

Cardy, H. (2011), « Le discours identitaire dans les politiques de communication territoriale. La place des palmarès et de leur médiatisation », *Mots. Les langages du politique* [En ligne], 97 | 2011, URL : http://journals.openedition.org/mots/20504 ; DOI : 10.4000/mots.20504, page consultée le 14/09/18.

Castells, M. (1998), *La société en réseaux, Tome 1 -L'ère de l'information* ; puis (1999) Tome 2 – *Le pouvoir de l'identité* ; Tome 3 – *Fin de millénaire*, Paris, Fayard. Trilogie

Castells, M. (2013), *Communication et pouvoir*, Paris, Éditions de la maison des sciences de l'homme.

Catellani, A., Domenget, JC., Maas E. (dir.) (2017) « Professionnalisation et Éthique de la communication – Des principes à la formation », *Communication & professionnalisation*, n°5.

Catellani, A., Domenget, JC., Maas E. (dir.) (2018) « Professionnalisation et Éthique de la communication – Approches sectorielles », *Communication & professionnalisation*, n°6.

Caumont, A. (1998), « Contrôle publicitaire. Comment interpréter le score d'agrément ? », in *L'efficacité publicitaire*, Paris, Ed. Les références de l'IREP 1992-1998.

Chabrol, C. & Radu, M. (2008), *Psychologie de la communication et persuasion. Théories et applications*, Bruxelles, De Boeck, Coll. Ouvertures psychologiques.

Chanut, V., Lallemand, A.S., Peng, H., Rival, M., Rochette, C. (2014), « Le management public en idées : un champ en construction ? », Actes du 3ème colloque Airmap 20-21 mai 2014, Aix-en-Provence. En ligne : http://www.airmap.fr/index.php/publications-2/actes-des-colloques/aix-en-provence-2014

Charmillot et al. (dir), (2009), *Émotions et sentiments : une construction sociale*, Avant-propos de Farrugia et Schurmans, p. 11-21, Paris, l'Harmattan.

Charpentier, JM & Brulois, V. (2013), *Refonder la communication en entreprise. De l'image au social*, FYP éditions.

Charpentier, JM& Viers J. (2015), « Des communicants en réflexion. Entre quête de savoirs et pratiques réflexives », *Sociologies Pratiques*, n°30, p. 73-81.

Chaudiron S., Ihadjadene M. (2010), « De la recherche de l'information aux pratiques informationnelles », *Études de Communication*, vol. 35, p 13-30.

Chauvin, D. (2011), « La fonction « communication interne » en crise ? », *Communication et organisation* [En ligne], 38 |2011, URL : http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1476, page consultée le 14/09/18.

Chevallier, G. (2009), *Éléments de management public- le management public par la qualité*, Paris AFNOR éditions.

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

Chomsky, N. (1957/ trad. 1969), *Structures syntaxiques*, Paris, Le Seuil.

Clot, Y. (1999), *La fonction psychologique du travail*, Paris, PUF.

Clot, Y. (2008), Le collectif dans l'individu ? (p. 145-161) in *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, PUF.

Clot, Y. (2009), *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, PUF, coll. « Le Travail humain »

Clot, Y. (2011), *L'agir au travail*, Toulouse : Octarès éd.

Collard, A-S et Jacques J. (2015), « Appropriation des réseaux sociaux numériques et compétences médiatiques », Colloque Ludovia, en ligne : https://www.researchgate.net/profile/Jerry_Jacques/publication/304778432_Appropriation_des_reseaux_sociaux_numeriques_et_competences_mediatiques/links/577a599c08ae213761c9b29b.pdf, page consultée le 21/09/18.

Collectif. (1985), « Les sondages », Revue Pouvoirs, N°33, Paris, PUF.

Collet, H. (2004), *Communiquer, Pourquoi, comment ? Le guide de la communication sociale*, Cridec Éditions.

Comtet, I. (2010), « L'évaluation des pratiques professionnelles liées à l'usage des SI : au-delà du paradoxe », *Communication et organisation*, n°38, p. 111-120.

Cormier, S. (2018 3ème éd.), *La communication et la gestion*, Montréal, Presses de l'Université du Québec.

Cotton, AM, (2016), « European Communication Monitor 2016 : 10 ans de recherché pan-européenne sur la communication stratégique », *Communication & Professionnalisation*, n°4, p. 181-205.

Coulet, JC. (2016), « Les notions de compétence et de compétences clés : l'éclairage d'un modèle théorique fondé sur l'analyse de l'activité », *Activités*, vol. 13-1. [En ligne], URL : http://journals.openedition.org/activites/2745 ; DOI : 10.4000/activites.2745 ; page consultée le 16/09. 2018

Courbet D., Benoit D. (2013), « Neurosciences au service de la communication commerciale : manipulation et éthique. Une critique du neuromarketing. », *Études de communication*, n° 40, p. 27-42.

Courbet, D. et Fourquet-Courbet, MP. (2015), « Les recherches sur le visuel en sciences de l'information et de la communication ; première synthèse des courants de recherche et focus sur la réception des médias. In Sophie Raux et Daniel Dubuisson (dir.), *A perte de vue. Les nouveaux paradigmes du visuel*, presses du Réel, pp 353-361.

Courbet, D., Vanhuele, M. et Lavigne, F. (2008), « Les effets persuasifs de l'e-publicité perçue « sans conscience » en vision périphérique *», Questions de communication* [En ligne], n°14, URL : http://questionsdecommunication.revues.org/1100, page consultée le 20/09/18.

Courpasson, D. (1996), « Les normalisations managériales entre l'individu et le modèle professionnel », *Revue d'économie industrielle*, n°75, 1er trim. p. 239-256.

Courpasson**,** D., Thoenig JC. (2008), *Quand les cadres de rebellent*, Paris, Vuibert.

Crahay, M. (2006) « Dangers, incertitudes et incomplétude de la logique de la compétence en éducation », *Revue française de pédagogie*, 154, p. 97-110.

Crozier, M. & Friedberg, E. (1977), *L'acteur et le système - Les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil.

D'Almeida, N. (2001/2012), *Les promesses de la communication*, Paris, PUF.

D'Almeida, N. (2007), *La société du jugement. Essai sur les nouveaux pouvoirs de l'opinion*, Paris, A. Colin.

D'Iribarne, Ph. (1989), *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil.

Dacheux, E. (2001), « Étudier le marketing à la lumière de la communication », *L'Année sociologique*, 2/2001,51, p. 411-427.

Dacheux, E. (1994), « Les ONG sont-elles victimes des agences de communication ? », *Communication et langages*, n°102, p. 93-103.

Dacheux, E. (2004), La communication : éléments de synthèse. *Communication et langages*, n°141, p. 61-70.

Damasio, A. (2010), *L'erreur de Descartes : la raison des émotions »*, Paris, Odile Jacob, Poche.

Danvers, F. (2003), *500 mots-clefs pour l'éducation et la formation tout au long de la vie*, Lille, Presses Univ. Du Septentrion.

DARES, (2015), « Les métiers en 2022. Prospective par domaine professionnel », *Synthèse Stat'*, Dares – N°11, Avril 2015

David, M.D. et Motulsky, B. (2011), en ligne : http://www.crp.uqam.ca/pages/docs/centres/Resultats_GE_2011.pdf

Dayan, D. (1989), « À propos de la théorie des effets limités », *Hermès, La Revue*, n°4, p. 93-95.

De Bort, C. et Fournans, S. (2003), « Le malaise des cadres hospitaliers », *Revue hospitalière de France*, n°490. De Gaulejac, V. & Hanique, F. (2015), *Le capitalisme paradoxant*, Paris, Seuil, économie humaine.

De Gaulejac, V. (2007), *La Sociologie clinique. Enjeux théoriques et méthodologiques*, avec F. Hanique et P. Roche, Toulouse, Erès.

De La Broise P. & Grosjean, S. dir. (2010), dossier « Normes et écriture de l'organisation », *Études de communication*, n°34.

De La Broise, P. (2012) *Écriture normée, écriture normative : contribution à une approche socio sémiotique de la professionnalisation*, mémoire d'Habilitation à diriger des recherches, Lille 3.

De La Broise, P. (2013), « La lutte pour la reconnaissance : Codes, chartes, référentiels et autres manifestes des professionnels français de la communication », Cahiers du RESIPROC, n°1, p.33-50.

De La Haye, Y. (1984), *Dissonances. Critique de la communication*, Grenoble, la Pensée sauvage.

De Montmollin, M. (1984/1991), *L'intelligence de la tâche. Éléments d'ergonomie cognitive*, Berne, Peter Lang.

De Singly, C. (2009) Rapport sur *Le rôle, les missions, la formation et la valorisation des cadres hospitaliers*, remis à la ministre de la santé et des sports le 11 septembre 2009, 124 p.

De Singly, F. (2003), *Les uns avec les autres : quand l'individualisme crée du lien*, Paris, Armand Colin.

De Terssac G. (2011). « Théorie du travail d'organisation » (p. 69-96) in Maggi, B. *Interpréter l'agir : un défi théorique*, Paris, Presses Universitaires de France.

Dede, C. (2010), "Comparing Frameworks for 21st Century Skills", p. 51-76, in 21st century skills : rethinking how students learn / [edited by] James Bellanca 21st century skills : rethinking how students learn / [edited by] James Bellanca, Ron Brandt., USA : Solution Tree Press.

Dejours, Ch. (1995), *Le facteur humain*, Paris, PUF, QSJ.

Dejours, Ch. (1998), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil.

Dejours, Ch. (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, Paris, INRA Éditions.

Delcambre, P. « Un état des recherches sur les « communications organisationnelles » en France (2000-2007) : l'âge de la transmission ? », *Sciences de la société*, n°74, p. 11-25

Demailly, L. (2000). « Les modes d'existence des techniques du social », *Cahiers internationaux de sociologie*, Nouvelle série, vol 108, p 103-124.

Demailly, L. (2008), *Politiques de la relation : approche sociologique des métiers et activités professionnelles relationnelles*, Lille, Presses Univ. Septentrion.

Demazière, D. (2009), « Postface. Professionnalisations problématiques et problématiques de la professionnalisation », *Formation emploi*, n°108, p.83-90. En ligne, URL : http://journals.openedition.org.sidnomade-1.grenet.fr/formationemploi/2111 ; page consultée le 08/09/18.

Demazière, D. et Gadéa, Ch. (2009), *Sociologie des groupes professionnels*, Paris, La Découverte « Recherches ».

Denouël, J., Granjon, F. (2011), *Communiquer à l'ère numérique. Regards croisés sur la sociologie des usages*, Paris : Presses des mines.

Desrosières, A. (1993), *La politique des grands nombres*, Paris, La Découverte, 1993.

Dewey, J. (1938/1993), *Logique. La Théorie de l'enquête*. Paris, PUF.

Dewey, J. (2011*), La formation des valeurs*, Paris, La Découverte. Coll. Les empêcheurs de tourner en rond. Traduit et présenté par A. Bidet, L. Quéré et G. Truc

Divay, S. et Gadéa, C. (2008), « Les cadres de santé face à la logique managériale », *Revue française d'administration publique*, vol 4, n°128, p.677-687.

Dodier, N. (1995), *Les hommes et les machines, la conscience collective dans les sociétés technicisées,* Paris, Métailié.

Domenget, JC & Michel, JL. (2014), « Le métier de référenceur est-il pérenne et légitime en communication ? », *Cahiers du RESIPROC*, n°2, p. 161-179.

Domenget, J-C. (2015). « Reconnaissance d'expertise sur Twitter et Temporalités », p.244-270, in Domenget ; JC., Larroche ; V., Peyrelong, MF., *Reconnaissance et temporalités. Une approche info-communicationnelle*, L'Harmattan, pp, 2015,

Domenget, J-C., Larroche, V., Peyrelong, M-F. (dir.) (2015), *Reconnaissance et temporalités. Une approche info-communicationnelle*, Paris, L'Harmattan.

Douyère, D. (2012), Vingt-cinq propositions concernant la « communication » et les modalités d'une recherche concernant des phénomènes communicationnels. In S. Bratosin, C. Bryon-Portet et M. A. Tudor (dir.), *Épistémologie de la communication : bilan et perspectives*. Actes du workshop international Essachess Technopolis, 2e éd., Iasi (Roumanie), Institutul European, « Colloquia », p. 55-74. En ligne http://www.euroinst.ro/titlu.php?id=1252); page consultée le 10/09/18.

Draelants, H. & Ballatore, M. (2014). Capital culturel et reproduction scolaire. Un bilan critique. *Revue française de pédagogie*, 186, (1), 115-142. http://www.cairn.info/revue-francaise-de-pedagogie-2014-1-page-115.htm, page consultée le 10/09/18.

Dubar, C. (1991), *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, A. Colin.

Dubar, C. (1996), « La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence », *Sociologie du travail*, vol 38-2, p.179-193. En ligne https://www.persee.fr/doc/sotra_0038-0296_1996_num_38_2_2268 ; page consultée le 15/09/18.

Duby, G. (1978), *Les trois Ordres ou l'imaginaire du féodalisme*, Paris, Gallimard.

Dugué, E. (1994), « La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté », *Sociologie du travail*, n°4, p. 273-292.

Dujarier, M.A., Gaudart, C., Gillet, A., Lénel, P. (co-dir.) (2016), *L'activité en théories. Regards croisés sur le travail*, Toulouse, Octares Éditions.

Dujarier, M-A. (2010), « L'automatisation du jugement sur le travail. Mesurer n'est pas évaluer », *Cahiers internationaux de sociologie*, n°128-129, p. 135-159.

Dujarier, M-A. (2015), *Le Management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte, coll. « Cahiers libres ».

Dumas, A. (2016), *Approche communicationnelle des dispositifs de prévention de la santé et de la sécurité au travail : penser la communication organisationnelle comme communication affective,* Thèse en SIC sous la dir. de Martin-Juchat, F., 2 décembre 2016 à l'Université Grenoble Alpes.

Durampart, M. (2007), « Les TIC et la communication des organisations : un dispositif révélateur des émergences ambivalentes de nouvelles formes organisationnelles », *Communication & Organisation*, 31, (1), 10-10. https://www.cairn.info/revue-communication-et-organisation-2007-1-page-10.htm., page consultée le 03/09/2018.

Durampart, Michel. (2009), « Les TIC dans les organisations : des partenaires difficiles à contrôler », *Hermès, La Revue*, vol. 54, n°2, p. 221-227.

Durand, J. (2002), « Hommage à : Georges PÉNINOU (1926-2001). L'un des créateurs de la sémiologie publicitaire », *Hermès*, N° 32-33, http://hdl.handle.net/2042/14418, page consultée le 03/09/2018.

Durkheim, E. (1922/1968), *Éducation et sociologie*, Paris, PUF.

Durrive, L. (2013), *Compétence et activité de travail, l'art de gérer ses débats de normes*, Mémoire d'HDR en Sciences de l'Éducation, sous la dir. E. Triby, Université de Strasbourg.

Durrive, L. (2016), *Compétence et activité*, Paris : L'Harmattan, coll. Logiques sociales.

Elias, N. (1973) *La Civilisation des mœurs*, Paris, Calmann-Lévy ; Elias, N. (1974) *La Dynamique de l'Occident*, Paris, Calmann-Lévy.

Erenberg, A. (1991), *Le culte de la performance*, Paris, Seuil.

Erenberg, A. (1998), *La fatigue d'être soi*, Paris, Seuil.

Escarpit, R. (1976/1993), *Théorie générale de l'information et de la communication*, Paris, Hachette.

Ezva, C. (2018), *Valeurs du travail et capacités relationnelles, réflexion éthique et managériale à partir de la pensée de Martha C. Nussbaum,* Thèse de doctorat en Philosophie contemporaine, dir. Pierron JF et Rénouard, C., (soutenance prévue le 18/10/18), Univ. Lyon 3.

Fastrez, P. (2010), « Quelles compétences le concept de littératie médiatique englobe-t-il ? Une proposition de définition matricielle », *Recherches en Communication*, 33, p.35–52.

Faverge et Ombredane, *L'analyse du travail*, Paris, PUF, 1955.

Fayol, H. (1916/1931), *Administration Industrielle et Générale*, Paris, Dunod.

Fernagu Oudet & Batal, dir., (2016), *(R)évolution du management des ressources humaines. Des compétences aux capabilités,* Lille, Presses Universitaires du Septentrion.

Flichy, P. (1991), *Une histoire de la communication moderne. Espace public et vie privée*, Paris, La découverte.

Flichy, P. (2001), *L'imaginaire d'Internet*, Paris, La Découverte.

Floch, JM. (1990), *Sémiotique, marketing et communication. Sous les signes, les stratégies*, Paris : PUF.

Flores, L. (2016 – 2nde édition*), Mesurer l'efficacité du marketing digital. Estimer les ROI pour optimiser ses actions*, Paris : Dunod.

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

Floris, B. (2001), « Communication et gestion symbolique dans le marketing », *Les Enjeux*, en ligne : https://lesenjeux.univ-grenoble-alpes.fr/2001/Floris/Floris.pdf ; page consultée le 02/08/18.

Fourrier, Ch., Lépine V., Martin-Juchat, F. (2011), « Représentations des pratiques des professionnels de la communication en France : entre injonctions marketing et idéal de la communication », *Revue internationale communication sociale et publique*, N°6, p. 41-56.

Fourrier, Ch., Lépine, V. Martin-Juchat, F. (2010), « Y-a-il un modèle de communication dominant dans les organisations ou une hybridation dans les pratiques des communicants ? Retour réflexif du terrain », 17ème Congrès de la Sfsic *Au cœur et aux lisières des SIC*, Dijon, 23-25 juin 2010, p. 437-444.

Fraser, N. (2005), *Qu'est-ce que la justice sociale ? Reconnaissance et redistribution*, Paris, Éd. La Découverte, coll. Textes à l'appui.

Frau-Meigs, D. (2011), « L'éducation aux médias est-elle nécessaire ? à quelles conditions ? », *Dossiers de l'audiovisuel*. En ligne : https://www.ina-expert.com/e-dossier-de-l-audiovisuel-qu-enseigne-l-image-qu-enseigner-par-l-image/l-education-aux-medias-est-elle-necessaire-a-quelles-conditions.html ; page consultée le 15/09/18.

Friedman, G. (1956), *Le travail en miettes*, Paris, Gallimard, NRF.

Froehlicher, Th., Khun, A., Schmidt, G. (dir.) (2001), *Compétences relationnelles et métamorphoses des organisations*, Paris : Eska.

Frommer, F. (2010), *La pensée powerpoint. Enquête sur ce logiciel qui rend stupide*, Paris, La Découverte.

Gadéa, Ch. & Olivesi, S. (dir.) (2017), *Professions et professionnels de la communication*, Paris, Octares.

Gaertner, L. (2007). La coordination des professionnels de la publicité dans la conception d'une campagne. *Sociétés contemporaines*, 67,(3), p. 47-65. doi:10.3917/soco.067.0047.

Galibert, O. (2013). L'injonction participative au débat environnemental en ligne : imaginaires d'Internet, démocratie environnementale et communication engageante. *Les Enjeux de l'information et de la*

communication, 14/1,(1), p. 35-49. https://www.cairn.info/revue-les-enjeux-de-l-information-et-de-la-communication-2013-1-page-35.htm.

Galibert, O. (2014), « Approche communicationnelle et organisationnelle des enjeux du Community Management », *Communication et organisation*, n°46, p. 265-278.

Galibert, O. (2014), *Pour une approche communicationnelle du Community Management. Problématisation en tensions entre une théorie critique et une théorie de l'émancipation* – Mémoire d'HDR, Vol 1, Université de Bourgogne.

Galibert, O., Lépine, V. et Pélissier, C. (2012). Convergence des logiques sociales de la collaboration et des communautés en ligne. (p. 197-222) in B. Miège et D. Vinck (dir.), *Les masques de la convergence : enquêtes sur sciences, industries et aménagements*, Paris, Archives contemporaines.

Gallot, S. & Le Moënne, C. dir. (2015), « Informations et communications en contexte de mutations organisationnelles et de crise managériale », *Communication & management*, vol. 12,(2), 5-12. doi:10.3917/comma.122.0005.

Gardère, E. et Lakel, A. (2009), « Repenser la communication des organisations publiques », *Communication et organisation* [En ligne], 35 | 2009, URL : http://journals.openedition.org/communicationorganisation/685, page consultée le 10/09/18.

Gardère, E., (2012) « Institution communicante et nouveau management public », *Communication et organisation*, n°41, p.27-39.

Garreta, G. (2008), «De quoi parlent les jugements de valeur? Dewey face à l'émotivisme», (p.269-307) in F. Brahami (éd.), *Les affections sociales*, Besançon, Presses Universitaires de Franche-Comté.

Geertz, C. (1973), *The interpretation of cultures: Selected essays*, New York, Basic books.

Georgakakis D. (1995), « La double figure des conseils en communication politique. Mises en scène des communicateurs et transformations du champ politique ». *Sociétés contemporaines*, n°24, p. 77-94.

Giddens, A. (1987), *La constitution de la société*, Paris, PUF.

Giorgio, I. (1997), *La mathématisation du réel*, Paris : Seuil.

Goffman, E. (1991), *Les cadres de l'interaction*, Paris, Minuit.

Goleman D. (1995/2014), *l'intelligence émotionnelle,* Paris, coll. Poche j'ai Lu.

Gortz, A. (1988), *Métamorphose du travail- Critique de la raison économique*, Paris, Folio Essais.

Gramaccia, G. (2006), « Peut-on vraiment enseigner la communication ? Aspects d'une formation à la culture et à la communication dans un IUT du secondaire », *L'orientation scolaire et professionnelle*, N°35/1, p. 57-68. En ligne : http://journals.openedition.org/osp/894 ; DOI : 10.4000/osp.894 ; page consultée le 10/09/18.

Gramaccia, G. (2008). Qualité, projet, numérique: trois variations symboliques de l'efficacité gestionnaire. *MEI*, (29), p. 56-67.

Grigon, Th. (2015), « l'expertise communicationnelle au prisme de ses instruments – L'exemple de Google Analytics », *Cahiers du Resiproc*, n°3, 2015, pp 23-47.

Grigon, Th. (2015), « L'expertise communicationnelle au prisme de ses instruments- L'exemple de Google Analytics », *Cahiers du Resiproc - Communication & professionnalisation*, n°3, p. 23-47.

Grima, F., Lépine, V., Muller, R., Peyrelong MF. (2010), « Faire face au nouveau management public : analyse des stratégies des managers des secteurs des bibliothèques et de la santé », Actes du colloque *Vers une nouvelle gestion des ressources humaines publiques*, Annecy, 25-26 mars 2010, en ligne : https://www.researchgate.net/publication/280748884_Faire_face_au_nouveau_management_public_analyse_des_strategies_des_managers_des_secteurs_des_bibliotheques_et_de_la_sante

Gryspeerdt A. et Carion, F. (2009), « Métiers et fonctions de la communication d'organisation : une mise en perspective générale », en ligne : http://sites.uclouvain.be/rec/index.php/rec/article/viewFile/5451/5171 ; page consultée le 09/08/18.

Guihaume, G. (2013), « Le coaching et l'entretien annuel : une visibilité en 'noir et blanc' de l'individu », *Communication & Organisation*, n° 44, p. 99-110.

Guilhaume, G. (2009), *L'ère du coaching. Critique d'une violence euphémisée*, Paris : Éditions Syllepse.

Guilhaume, G. (2010), « Le coaching destiné aux managers-communicateurs : quelle professionnalisation des cadres ? », Actes 17ème Congrès de la Sfsic, Au cœur et aux lisières des SIC, p. 54-61.

Guyot, B. (2006). Journées Intracom 06: Troisièmes rencontres internationales sur l'intranet et les TIC. *Documentaliste-Sciences de l'Information*, vol. 43,(2), 148-149. doi:10.3917/docsi.432.0148.

Habermas, J. (1981), *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Fayard.

Haroche, C. (2009), « L'inévaluable dans une société de défiance », *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 128-129, n°. 1, p. 53-78.

Heckman, J. J. and T. Kautz (2012), "Hard evidence on soft skills", *Labour Economics* 19 (4), p. 451–464. Adam Smith Lecture., http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0927537112000577, page consultée le 10/09/18.

Heckman, J.J. & Kautz, T. (2013), Fostering and measuring skills: interventions that improve character and cognition, IZA Discussion Paper, No. 7750. En ligne : https://www.econstor.eu/bitstream/10419/90084/1/dp7750.pdf, consulté le 10/08/18.

Heckman, J.J. with Humphries J.E. and Kautz T. (Eds) (2014), *The Myth of Achievement Tests: The GED and the Role of Character in American Life*, Chicago: University of Chicago Press.

Hegel, G.W.F. (1802/1976), *Système de la vie éthique*, Paris, Payot.

Heller, T. (2009), « Reconnaissance et communication : une logique de l'assujettissement », *Communication et organisation*, n°36, p.108-120

Heller, Th. (2009), « Reconnaissance et gouvernement des salariés. Au-delà du mépris », Questions de communication, n°15, p. 93-107.

Heller, Th., Huët, R., Vidaillet, B. (2013), *Communication et organisation : perspectives critiques*, Lille : Presses Univ. Septentrion.

Hochschild, A. (1983/ trad. 2017), *Le prix des sentiments. Au cœur du travail émotionnel*, Paris, La Découverte.

Hochschild, A., (2003), « Travail émotionnel, règle des sentiments et structure sociale », *Travailler*, n°9, 19-49. DOI :

Hondeghem A.,Vanddenabeele W., 2005, « Valeurs et motivations dans le service public, Perspective comparative », *Revue française d'administration publique*, n°115, p. 463-479

Honneth, A. (2000), *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Cerf. (1ère édition allemande 1992).

Honneth, A. (2004). La théorie de la reconnaissance: une esquisse. *Revue du MAUSS*, no 23 (1), p. 133-136.

Honneth, A. (2006), *La société du mépris. Vers une nouvelle Théorie critique* (tr. de l'allemand par Olivier Voirol, Pierre Rusch et Alexandre Dupeyrix), Paris, La Découverte.

Honneth A. et Voirol, O. (2006), « La théorie critique de l'École de Francfort et la théorie de la reconnaissance », p. 151-180, in Honneth, A. (2006), *La société du mépris. Vers une nouvelle Théorie critiqu*e, Paris, Éditions La Découverte.

Honneth, A. (2007), *La réification. Petit traité de Théorie critique*, Paris : Gallimard, NRF Essais.

Honneth, A. (2015), « Les maladies de la société. Approche d'un concept presque impossible », *Réseaux*, n°193, p21-42.

Horkheimer, M. (1974), *Théorie traditionnelle, et théorie critique*, Paris, Gallimard.

Hotier, H. (1994), « Robert Escarpit, de la littérature à la communication », *Communication et organisation* [En ligne], 6 | 1994, URL : http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1750 ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.1750, page consultée le 10/09/18.

Hugues, M. (2002), *Rentabilisez vos actions de communication. Faire les bons choix budgétaire*, Paris : les Eds d'Organisation.

Illouz, E. (1983/2017), *Le prix des sentiments au cœur du travail émotionnel*, Paris, La Découverte. (1ère édition en anglais 1983).

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

Illouz, E. (2017), « Penser l'émotion. De Darwin à Goffman », p. 233-255, in *Le prix des sentiments au cœur du travail émotionnel*, Paris, La Découverte.

Illouz, E. & Cabanas, E. (2018), *Happycratie- Comment l'industrie du bonheur a pris le contrôle de nos vies, Paris,* Premier parallèle.

Jeannert, Y., Ollivier, B. (2004), « Introduction. Faire des Sic : praxis, méthodes, pratiques », *Hermès La Revue*, n°38. En ligne : http://documents.irevues.inist.fr/bitstream/handle/2042/9437/HERMES_2004_38_130.pdf?sequence=1; page consultée le 02/09/18.

Joas, H. (1992), *La créativité de l'agir »*, Paris, Les éditions du Cerf.

Jonnaert, Ph., et al. (2004) « Contribution critique au développement des programmes d'études : compétences, constructivisme et interdisciplinarité. *», Revue des sciences de l'éducation*, vol. 30, N°3, p. 667–696.

Jorro, A., (2009), La construction de l'éthos professionnel en formation alternée. Travail et apprentissage, p.13-25. <halshs-00429805>

Joule, R. V., Py, J. & Bernard F. (2004). « Qui dit quoi, à qui, en lui faisant faire quoi ? Vers une communication engageante », in M. Bromberg et A. Trognon (Eds.). *Psychologie sociale et communication*. Paris, Dunod, p. 205-218.

Jourdan, Ph., Laurent, F., Pacitto, J-C. (2011), *A nouveaux consommateurs, nouveau marketing. Zoom sur le conso'battant*, Paris, Dunod.

Journe. B. (2007), « Théorie pragmatiste de l'enquête et construction du sens des situations », *Le Libellio d'AEGIS*, 3 (4), p.3-9. <hal-00263316>

Julhe S. (2016), « L'approche par les capabilités au travail. Usages et limites d'une économie politique en terre sociologique », *Revue française de sociologie*, 2/2016 (Vol. 57), p. 321-352.

Kaciaf, N. & Legavre, J-B. (2011) (dir.), Communication, organisation, changement : associer pour mieux comprendre. *Communication interne et changement*, Paris, L'Harmattan.

Kalika, M. (2000), « Le management est mort, vive l'e-management ! », *Revue française de gestion,* vol. juin-juillet-aout, p. 68-74.

Katz, R.L., (1974), *Skills of an effective administrator*, Boston, Harvard Business Press.

Kechidi, M. (2005). La théorie de la structuration : Une analyse des formes et des dynamiques organisationnelles. *Relations industrielles*, 60(2), p. 348–369. doi:10.7202/011725ar

Kergoat, D., Imbert, F., Hélène Le Doaré, H. et Senotier, D. (1992), *Les infirmières et leur coordination*, 1988-1989. Paris, Editions Lamarre.

Klarsfeld, A. & Oiry, E. (2003/2017), *Gérer les compétences : des instruments aux processus – cas d'entreprises et perspectives théoriques*, Paris, Vuibert.

Kreplak Y., Lavergne, C., (2008), « Les pragmatiques à l'épreuve du pragmatisme. Esquisse d'un « air de famille » », *Tracés. Revue de Sciences humaines* [En ligne], 15 | 2008, mis en ligne le 01 décembre 2010, consulté le 10 octobre 2012. URL : http://traces.revues.org/713 ; DOI : 10.4000/traces.713

Kübler-Ross, E. (1969/1989), *Les derniers instants de la vie,* Genève, Labor et Fides.

Kuhn, S.T. (1re éd. 1962/2008), *La Structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion, coll. « Champs-Sciences ».

Kuty, O. (1998), La négociation de valeurs ; introduction à la sociologie, Bruxelles : De Boeck université.

Kuty, O. (2004), « Une matrice conceptuelle de la négociation: Du marchandage à la négociation valorielle », revue *Négociations*, no 1, p. 45-62.

Lafontaine, C. (2004), *L'empire cybernétique. Des machines à penser à la pensée machine*, Paris, Le Seuil.

Lahire, B. (1998), *L'Homme pluriel. Les ressorts de l'action*, Nathan, « Essais et Recherches ».

Lainé F. (2011), « "Compétences transversales"et "compétences transférables": des compétences qui facilitent les mobilités professionnelles », *La Note d'analyse*, n°219, Centre d'analyse stratégique, avril.

Lambotte F. et Scieur, P. (2013), « Le statut du rapport dans l'audit organisationnel : de sa légitimation par l'écriture à son action comme agent non humain », *Études de communication*, n°40, p. 111-128.

Lambotte, F. (2016), « L'injonction à devenir stratège au sein de l'organisation confrontée à la réalité du terrain », *Communication et Professionnalisation*, n° 5, p. 100-124.

Lamendour, E. (2008), *Management et représentation : Enquête sur les représentations du management dans le cinéma français, 1895-2005*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, sous la dir. de Y. Lemarchand, Nantes.

Laramée & Vallée (2001), *La recherche en communication éléments de méthodologie*, coll Communication organisationnelle ; Presses de l'Université du Québec, 2001

Larroche, V. (2015), « Community management et métiers émergents du numérique », *Cahiers du Resiproc*, n°3, p. 126-155.

Lascoumes P. et Le Galès P. (2004), *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de Sciences Po.

Lascoumes, P. & Simard, L. (2011). L'action publique au prisme de ses instruments: Introduction. *Revue française de science politique*, vol. 61,(1), p. 5-22. doi:10.3917/rfsp.611.0005.

Laurent, F. (2008), Marketing 2.0, l'intelligence collective, Paris, M21 Editions.

Le Boterf, G. (1994*), De la compétence, essai sur un attracteur étrange*, Paris, Éditions d'organisations.

Le Boterf, G. (1997), *Compétence et navigation professionnelle*, Paris, Éditions d'organisation.

Le Boterf, G. (2000), *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Éditions d'organisations.

Le Boterf, G. (2008), Repenser la compétence. Pour dépasser les idées reçues : 15 propositions, Paris, Eyrolles, Éditions d'Organisation.

Le Deuff, O. (2012), « Littératies informationnelles, médiatiques et numériques : de la concurrence à la convergence ? », *Études de communication*, 38, p. 131-147.

Le Deuff. O. (2012), « Littératies informationnelles, médiatiques et numériques : de la concurrence à la convergence ? », *Études de communication*, vol. 38, p.131-147.

Le Moënne, Ch. (1998), « Communications institutionnelles et recompositions organisationnelles. La construction des référentiels d'action dans les organisations du secteur social », in Le Moënne, Ch. (dir) Communications d'entreprises et d'organisations, Rennes, PUR.

Le Moënne, Ch. (2003), « Quelle conception de la communication interne à l'heure de la dislocation spatio-temporelle des entreprises ? », *Bulletin Org&Co*, juin 2003, p. 2-16.

Le Moënne, Ch. (2003), « Questions et hypothèses sur les approches constructivistes et les recherches en communications organisationnelles », (p. 9-44) in *La Place du constructivisme pour l'étude des communications*. Centre d'étude et de recherche sur l'information et la communication (Ed).Actes du colloque de Béziers, Montpellier.

Le Moënne, Ch. (2007), « Recomposition des espaces et des formes organisationnelles : quelles questions pour quels programmes de recherche ? », (p. 209-225) in Chevallier, Y. Juanals, B., dir. Espaces physiques et mentaux : identités et échanges, Lille, Ed. du conseil scientifique de l'Université de Lille.

Le Moënne, C. et Parrini-Alemanno, S. (2010), « Management de l'évaluation et communication », Communication et organisation, n°38, p. 7-14.

Le Moënne, Ch., Loneux. C. (dir.), (2011), Actes du Colloque international *In-formation et communications organisationnelles : Entre normes et formes*, Rennes.

Le Moënne, Ch. (2013), « Entre formes et normes. Un champ de recherches fécond pour les SIC », Revue française des sciences de l'information et de la communication, 2 | 2013. [En ligne] URL : http://journals.openedition.org/rfsic/365 ; DOI : 10.4000/rfsic.365 ; page consultée le 10/09/18.

Le Moigne, J.L. (2000), « Qu'est-ce qu'un modèle? », Paris, MCX, Ateliers. En ligne http://archive.mcxapc.org/docs/ateliers/lemoign2.pdf, page consultée le 20/09/18

Lebraty J., (1992) « Management et gestion : quel apprentissage ? », *Économies & Sociétés*, série « Sciences de Gestion », n° 18, p. 131-159.

Legavre, J.B. (1993), *Conseiller en communication politique. L'institutionnalisation d'un rôle*, Thèse de science politique, Université Paris I.

Lépine, V. (2000), *Les enjeux communicationnels et socio-organisationnels du déploiement de dispositifs de groupware en entreprise*. Dir. B. Miège, GRESEC, Université Stendhal, Grenoble III.

Lépine, V. (2000), « le *groupware* objet d'entreprise, objet scientifique », p. 35-46, in Delcambre, P. dir. *Communications organisationnelles, objets, pratiques, dispositifs,* Presses Universitaires de Rennes.

Lépine V. (2011), « Professionnalisation et production de normes : les communicants », Conférence invitée, séminaire doctoral, 14 oct. 2011, Rennes 2.

Lépine, V. (2013), « Identité professionnelle et professionnalisation des cadres de santé ; le rôle des compétences communicationnelles », (p. 177-188), in. Alemanno, S. et Parent, B. (dir.), *Les communications organisationnelles. Comprendre, construire, Observer,* Paris, L'Harmattan.

Lépine, V. (2013), « Évaluer l'efficacité des communications : modèles, pratiques et enjeux », colloque international *Le champ des communications organisationnelles – perspectives théoriques et pratiques croisées du Nord au Sud*, Université Ibn Zhor, 5-7 juin, Agadir.

Lépine, V. (2013), « L'évaluation de la communication : représentations et enjeux pour les professionnels », *Cahiers du Resiproc,* n° 1, p. 70-88

Lépine, V., Parent, B. (2013), « Les compétences communicationnelles, l'impensé de la réingénierie de la formation des cadres de santé », 81ème Congrès de l'ACFAS. *Entre réflexif et prescriptif: analyse des dispositifs d'apprentissage et de formation des communicateurs*, Montréal, Canada. <hal-01152770>

Lépine, V. (2014), « La communication : question d'évaluation et de mesures », in Lépine, Martin-Juchat, Millet, Dir., *Acteurs de la communication des entreprises et organisations. Pratiques et perspectives*, p. 147-163.

Lépine, V. (2015), « Mesure et évaluation de la communication interne », *Sociologies Pratiques,* n°30, p. 53-61.

Lépine, V. (2016), « La professionnalisation comme une mise en mouvement : les communicateurs », *Revue Française des Sciences de l'Information et de la Communication*, 9 | 2016, [En ligne] URL : http://journals.openedition.org/rfsic/2266 ; DOI : 10.4000/rfsic.2266 ; page consultée le 10/09/18.

Lépine V. et Peyrelong, M.F (2016), « L'entretien professionnel : les contours flous de la négociation », *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [En ligne], 9 | 2016, mis en ligne le 01 septembre 2016, http://rfsic.revues.org/2275 ; DOI : 10.4000/rfsic.2275;

Lépine, V., Martin-Juchat, F., Ménissier, T., (2017), « Renouveler les modèles de la communication et de la coopération par l'improvisation : Org'impro, une recherche-action innovante », *Communication et professionnalisation*, n°4, p. 162-178.

Lépine, V., Morillon, L. (2017), « Entre structuration et déstructuration de la profession de communicateur », colloque Org&Co, Cerisy-la-Salle, 24/06-1er/07.

Lépine, V. & Martin-Juchat, F. (avec Aznar, Dubois, Dujardin, Manto-Jonte) (2018), « Situations émotionnelles de cadres de santé : les émotions au cœur de l'action et de la communication », *RFSIC*, n°15 (à paraître en décembre 2018).

Lépine, V., Morillon, L. (2018), « Dynamiques de (dé)structuration de la profession de communicateur », Chapitre d'ouvrage à paraître en 2018.

Libaert, et al. (2015), *Communicator. Toutes les clés de la communication*, Paris, Dunod.

Libaert, T. & de Marco A. (2006), *Les tableaux de bord de la communication. Indicateurs de pilotage et évaluation des résultats*, Paris, Dunod.

Loneux, C., Huët. R., (2009), « Le tournant institutionnel de la RSE à l'épreuve de l'analyse communicationnelle », *revue Française de Socioéconomie*, p.117-135.

Lordon F. (2013), « Pour un structuralisme des passions », *Tracés* 3/2013 (n° HS-13), p. 49-72.

Lordon, F. (2010) *Capitalisme, désir et servitude*, Paris : La fabrique Eds.

Luminet, O. (dir) (2002), *Psychologie des émotions. Nouvelles perspectives pour la cognition, la personnalité et la santé*, Bruxelles, de Boeck.

Maisonneuve, D. (2010 4ème ed.), *Les relations publiques dans une société en mouvance*, Montréal, Presses de l'Université du Québec.

Malenfant, R. & Côté, N. (2013), *Vers une nouvelle conception de l' « idéaltype » du travailleur ?,* Montréal, Presses de l'Université du Québec.

Mandel, E. (1964), « L'apogée du néo-capitalisme et ses lendemains », *Les Temps Modernes*, N° 219-220, p 193-210, en ligne, url consultée le 18 sept 2018: https://www.ernestmandel.org/fr/ecrits/txt/1964/apogee_neocapitalisme.htm

Martin. Ph., (2017), « Pour une approche compréhensive du concept de compétence : positionnement épistémologique et illustrations », chap 12, p. 261-281, in Klarsfeld, A. & Oiry, E. (2003/2017), *Gérer les compétences : des instruments aux processus – cas d'entreprises et perspectives théoriques*, Paris, Vuibert.

Martin-Juchat, F. (2014), « La dynamique de marchandisation de la communication affective *», Revue française des sciences de l'information et de la communication* [En ligne], URL : http://journals.openedition.org/rfsic/1012 ; DOI : 10.4000/rfsic.1012, page consultée le 10/09/18

Martin-Juchat, F. & Lépine, V. (2015), « L'improvisation : un révélateur possible du management « distribué » dans un contexte de crise des modèles managériaux », *Communication & management*, vol. 12,(2), 99-114. doi:10.3917/comma.122.0099.

Martin-Juchat, F. (2008), *Le corps et les médias. La chair éprouvée par les médias et les espaces sociaux*, Bruxelles, De boeck.

Martin-Juchat, F. (2012), « Acquis scientifiques sur la communication organisationnelle – Repérage de points de convergence entre discipline », in Miège, B. & Vinck, D. (2012), Les masques de la convergence. Enquête sur sciences industries et aménagements, Paris, éditions des archives contemporaines ?

Martin-Juchat, F. (2013), Socio-économie des émotions : enjeux et pratiques dans les organisations, Colloque Org&Co *Communications organisationnelles et management en contexte numérique généralisé*, Nice, 〈hal-01151168〉

Martin-Juchat, F. (2014), « Le capitalisme affectif : enjeux des pratiques de communication des organisations», in *Communications, organisationnelles, Management et numérique*, Parrini-Alemanno, S. (dir.), Paris, L'Harmattan.

Martin-Juchat, F. (2014), « La place de la pensée stratégique en communication au sein des entreprises vue par les agences », in Lépine et al. (dir.) (2014), Acteurs d la communication des entreprises et organisations. Pratiques et perspectives, Grenoble, PUG, p. 55-70.

Martin-Juchat, F. (2015), « L'atelier de l'imaginaire : les vertiges de l'improvisation », in Gros et al. (2015) *L'atelier de l'imaginaire. Jouer l'action collective*, Elya éditions.

Martin-Juchat, F. et Staii, A. (dir.) (2016), *L'industrialisation des émotions. Vers une radicalisation de la modernité ?* Paris, L'Harmattan.

Martin-Juchat, F. Lépine, V., Ménissier, T. « Émotions, dispositifs et organisations : quelles finalités, quels engagements, quelles dynamiques ? *», Revue française des sciences de l'information et de la communication,* n°14, [En ligne], URL : http://journals.openedition.org/rfsic/379514 , page consultée le 10/09/18

Martino, L. (2014), « Perspectives critique et épistémologie de la communication : le rôle central du débat sur la technologie », p. 79- 96, in George et Granjon, (dir.) (2014), *Critique, sciences sociales et communication,* éditions mare & martin

Martuccelli, D. et de Singly, F. (2012), *Les sociologies de l'individu*, 2ème édition, Paris : coll.128, Armand colin.

Marx, K. (1982 trad. française), *Le capital*, Moscou, éditions du Progrès.

Matricon, C. (1969), « Les indicateurs d'efficacité de la publicité ». *Communication et langages*, N°3, p. 95-104.

Mattelart, A. (1990), *La publicité*, Paris : collection Repères, La découverte.

Mauléon, F., Bouret J., Hoarau J. (2014), *Le réflexe Soft Skills. Les compétences des leaders de demain*, Paris Dunod.

McPhee R. D., Zaug P. (2009). The communicative constitution of organizations: A framework for explanation, in Putnam L. L., Nicotera A. M. (Eds.), *Building theories of organization: The constitutive role of communication*, Routledge, New York, p. 21-47.

Méadel, C. (1994), *Histoire de la radio des années trente: du sans-filiste à l'auditeur*, Anthropos.

Méadel, C. (2010), *Quantifier le public. Histoire des mesures d'audience de la radio et de la télévision*, Paris, Éditions Economica, Coll. Médias et Publicités.

Méadel, C., & Bourdon, J. (2009). « La boîte noire des mesures d'audience. Retour sur la réduction quantitative ». XVIe congrès de la Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication.

Mehrabian A. (1980), *Basic Dimensions for a General Psychological Theory-Implications for Personality, Social, Environmental, and Developmental Studies*. Los Angeles, Oelgeschlager, Gunn & Hain.

Ménissier, Th, Martin-Juchat, F., Lépine, V. (2017), « La place de la créativité au sein des équipes de soin », revue *Soins Cadres*, vol 26-n°103S, p. 12-13.

Mercier, A. (2002), « Télévision et politique : études sur les effets », Dossiers de l'audiovisuel, N°102, mars-avril, p. 82-85.

Merck B. & Jennane,A. (2005), « Reconnaître les compétences », chap. 3, p. 47-58, in, Peretti JM. (dir.) (2005), *Tous reconnus*, Paris, Éditions d'organisations.

Mercure, D. (2013), « L'idéal-type d'ethos du travail préconisé par les managers porteurs du nouveau modèle productif post-fordiste », (p. 11-28) in Malenfant & Côté (dir.) *Vers une nouvelle conception de l' « idéal-type » du travailleur¸* Montréal, Presses universitaires du Québec,.

Meyriat, J. (1986) « Information vs communication ? » in Laulan, AM. L'espace social de la communication. Concepts et théories, Paris, Retz- CNRS.

Meyriat, J. (1997), « Utiliser le référentiel ADBS des métiers-types et compétences… quand on est responsable d'une formation », *Métiers*, (Vol 34), p. 322-325.

Michaud, Th. (2010), « L'imaginaire organisationnel, source de productivité », *Sciences de la société*, N° 81, p. 107-119.

Michel, JL. (1998), "Quels profils pour les métiers de la communication d'entreprise *?", Communication & Organisation*, n°14, en ligne : URL : http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2076 ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.2076 ; page consultée le 09/08/18.

Michel, JL. (2008), *Les professions de la communication*, Paris, Ellipses, coll. Infocom.

Miège, B. (1989). *La société conquise par la communication. I. Logiques sociales*, Grenoble, PUG.

Miège, B. (1995), *La pensée communicationnelle*, Grenoble, PUG, collection La communication en plus.

Miège, B. (1997) *La société conquise par la communication. II. La communication entre l'industrie et l'espace public*, Grenoble, PUG.

Miège, B. (2007) *La société conquise par la communication. III. Les Tic entre innovation technique et ancrage social*. Grenoble, PUG.

Miège, B. (2015), *Contribution aux avancées de la connaissance en Information – communication*, Bry-sur-Marne, INA éditions.

Mikolajzack, M. et Bausseron, . (2002), « Les compétences émotionnelles chez l'adulte », in Luminet, O. dir. (2002) *Psychologie des émotions. Nouvelles perspectives pour la cognition, la personnalité et la santé*, Bruxelles, de Boeck.

Mintzberg, H. (1990, 3ème éd. 2000), *Le management – Voyage au centre des organisations*, Paris Éditions d'Organisation,

Mispelblom Beyer (2011), « Le management : figures et contre-figures de la professionnalisation de l'encadrement », *Éducation permanente*, n°188,3, p. 83-96.

Mispelblom Beyer, F. (2015), "Ce que les référentiels ratent du travail réel : l'exemple des cadres de santé", p. 69-88, in Vannereau, J. et al (dir.) (2015), *Les processus de normalisation*, Rennes, PUR.

Morillon, L. (2016), *Quand chercheurs et praticiens interagissent. Une mise en rapport dialogique de l'épistémè et de la praxis en communication des organisations-organisationnelle*, Dossier d'Habilitation à diriger des recherches – deuxième volume, Université de Toulouse Paul Sabatier, LERASS.

Morillon, L., Grosjean, S. & Lambotte, F. (2018). Tension épistémologique en sciences de l'information et de la communication: Regards croisés sur la communication organisationnelle. *Les Cahiers du numérique*, vol. 15,(2), 155-178. https://www-cairn-info.sidnomade-1.grenet.fr/revue-les-cahiers-du-numerique-2018-2-page-155.htm. ; page consultée le 10/09/18.

Morin, E. (1994), « Sur l'interdisciplinarité », *Bulletin Interactif du Centre International de Recherches* et

Moriset, C. (2015), *Com'une histoire, émergence et structuration de la communication dans les organisations*, Paris, Éditions Campus ouvert.

Muir, C. (2004), "Learning Soft Skills at Work. An Interview with Annalee Luhman", *Business and professional Communication Quaterly*, En ligne : http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1080569903261973 ; page consultée le 20/09/18.

Neveu, E. (1994), « la société de communication et ses interprètes », *Réseaux*, N°2, p. 9-27

Nonaka, I. (1994), « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge », *Organization Science*,5(1), p. 14-37.

Nora, S. et Minc, A. (1978*), L'informatisation de la société*, Ed. Présidence de la République, 1978. Disponible en ligne http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/154000252/index.shtml

Nouailler, M., (coord.) (2014), *L'enseignement de l'Expression-Communication dans les IUT. Fondements théoriques, représentations, réalités*, Paris : L'harmattan.

Nussbaum, M. (2012), *Capabilités. Comment créer les conditions d'un monde plus juste ?*, Climats, Paris.

Ogien A., (1995), *L'Esprit gestionnaire*, Paris, Éd. de l'EHESS.

Ogien, A., (2013), *Désacraliser le chiffre dans l'évaluation du service public*, Versailles Éditions Quae.

Ogien A., (2014), « Pragmatismes et sociologies. », *Revue française de sociologie* 3/2014 (Vol. 55), p. 563-579, consulté le 8 janvier 2016. URL : www.cairn.info/revue-francaise-de-sociologie-2014-3-page-563.htm ; DOI : 10.3917/rfs.553.0563.

Oiry, E. (2003), *De la qualification à la compétence, rupture ou continuité ?,* Paris : L'Harmattan.

Oiry, E. (2005), « Qualification et compétence : deux sœurs jumelles ? », *Revue française de gestion*, n°158, p. 13-34.

Okay, A., Carayol, V., & Tench, R. (Dir.). (2013), *Researching the Changing Profession of Public Relations*, Bruxelles, Peter Lang.

Olivesi, S. (1999). Savoirs ignorants savoirs ignorés. Une critique des usages divers et variés de l'analyse transactionnelle et de la PNL. *Réseaux*, 98,(7), p. 219-252. https://www.cairn.info/revue-reseaux1-1999-7-page-219.htm.

Olivesi, S. (2002), *La Communication au travail. Une critique des nouvelles formes de pouvoir dans les entreprises*, Grenoble, PUG, coll. « Communication en plus ».

Olivier, M. (2002), « Mathématiques et sciences sociales au XXème siècle », *Revue d'Histoire des Sciences Humaines*, 1/2002 (N°6), p. 3-13.

Ouellet, M. (2014), « Pour une critique de l'économie politique de la communication », p. 165-189, in George & Granjon, dir. (2014), *Critique, sciences sociales et communication,* Éditions Mare et Martin.

Pailliart, I. (dir.) (1995), *L'espace public et l'emprise de la communication*, éditions, Grenoble, Ellug.

Paradeise C. (1988), « Les professions comme marchés du travail fermés », *Sociologie et sociétés*, vol. 20, n° 2, p. 9-22.

Passeron, JC (1989), « Biographies, flux, itinéraires, trajectoires », *Revue française de sociologie*, 31/1, janvier-mars, p. 3-22.

Patton, M. Q. (2002), *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.).Thousand Oaks, CA : Sage

Pène, S. (1994), Analyse de postes, bilans d'entretiens, écriture de procédures: un «prêt-à-écrire» pour l'activité», *Éducation permanente*, 120(3), p. 39-57.

Perrenoud, P. (1999), « Construire des compétences, est-ce tourner le dos aux savoirs ? », *Pédagogie collégiale*, Vol.12, n°3, p. 14-17.

Perrenoud, Ph. (1987), « Sociologie de l'excellence ordinaire. Diversité des normes et fabrication des hiérarchies », *Autrement*, p. 63-75. En ligne : https://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_1987/1987_01.html ; page consultée le 15/09/18.

Perriault, J. (2013), « Deux discipline en germe : la normalisation et l'évaluation des politiques publiques », *Hermès, La Revue*, n°67, p. 151-158.

Peyré P. (2000*), Compétences sociales et relations à autrui: une approche complexe*, Paris, L'Harmattan.

Peyrelong, M-F. (2012), « Aux frontières de deux métiers : les compétences communicationnelles en jeu dans les bibliothèques », *Communication & Organisation*, n°41, p. 63-73.

Peyrelong, MF., Lépine, V. (2015), « Les 'soi' en négociation dans les entretiens annuels d'évaluation – exploration d'un processus pluridimensionnel », Colloque International Org&Co *Communication organisationnelle : processus communicants – processus organisants et leurs médiations*, Toulouse, 17-19 juin 2015, p. 60-67.

Peyrelong, MF., Lépine, V. (2017), « L'entretien professionnel : la fabrique et la négociation d'un soi professionnel », (p. 247-258), in Alemanno, S. et Mayère, A. (2017), *Communication organisationnelle – Formes et transformations contemporaines*, Paris, l'Haramttan.

Porter, M. (1986, 1ère édition en anglais 1980) *L'avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance,* Paris, Dunod, 1986.

Proulx, S. (2002), « Trajectoires d'usages des technologies de communication : les formes d'appropriation d'une culture numérique comme enjeu d'une société du savoir », *Annales des télécommunications*, 57(3-4), p. 180–189.

Proulx, S. t Breton, S. [2002] (2012), *L'explosion de la communication à l'aube du 21ème siècle*, Paris, La Découverte.

Putnam L.L., Nicotera A.M. (2009). *Building theories of organization: The constitutive role of communication*, New York, Routledge.

Quéré L. (1991), D'un modèle épistémologique de la communication à un modèle praxéologique. *Réseaux*, volume 9, n°46-47, p. 69-90.

Retour, D. & Krohmer, C. (2011), « La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences », Facef Pesquisa, numero especial. En ligne : periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/download/259/250 ; page consultée le 16/09/18.

Retour, D., Picq, Th., Defélix, Ch. (2009), *Gestion des compétences: nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Paris, Vuibert.

Revault d'Allonnes, M. (2011) « Paul Ricœur ou l'approbation d'exister », *Le Portique* [En ligne], 26, document 2. URL : http://journals.openedition.org/leportique/2507, page consultée le 10/09/18.

Rey, B. (1996), *Les compétences transversales en question*, Paris, ESF éditeur. Coll. Pédagogie.

Rey, B. (2014), *La notion de compétences en éducation et formation. Enjeux et problèmes*, Louvain-la-Neuve, De boeck.

Reynaud JD. (1989), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, A Colin, coll. «U».

Rezsohazy, R. (2006), *Sociologie des valeurs*, Paris, Armand Colin, coll. Cursus.

Ricœur, P. & Jarczyk, G. (1991), « Soi-même comme un autre ». Rue Descartes, (1/2), p. 225-237. URL : https://fr.scribd.com/document/245772727/Soi-meme-comme-un-autre-entretien-avec-Ric%C5%93ur-Jarczyk-1991. Page consultée le 14 :09/18,

Ricœur, P. (1990), *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil.

Ricœur, P. (2000), *La mémoire, l'histoire, l'oubli*, Paris, Seuil.

Ricœur, P. (2004), *Parcours de la reconnaissance, trois études*, Paris : Stock.

Ricœur, P. (2005), « Devenir capable, être reconnu », *Esprit*, N° 3016 (7), p. 125-129, en ligne : URL http://www.journaldumauss.net/?Devenir-capable-être-reconnu ; page consultée le 1er/09/2018.

Rivière J, Pesty S. (2010), « Actes de langage et émotions: vers un langage de conversation multimodal », *Journées Francophones des Systèmes Multi-Agents*, p. 107–116.

Rojot, J. (2005) *Théorie des organisations*, Paris, Eds. Eska.

Roussel, E. (2004), *Les référentiels professionnels cadre de santé. Quels usages pour gérer les compétences dans un système complexe ?*, Mémoire de l'École Nationale de Santé Publique. En ligne http://fulltext.bdsp.ehesp.fr/Ensp/Memoires/2004/ds/roussel.pdf, page consultée le 10/O9/18.

Rueff, J. (2016), « Axel Honneth et la théorie de la reconnaissance sociale », chap. 6, in Aubin, F. et Rueff, J. (2016), *Perspectives critiques en communication*, Montréal, Presses de l'Université du Québec.

Ruellan, D. (2007), *Le journalisme du flou*, Grenoble, PUG.

Ruellan, D. (2014), *Le journalisme défendu. Modèles de l'action syndicale*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.

Sainsaulieu I., 2008, (dir) *Les cadres hospitaliers : représentations et pratiques*, Paris, Lamarre.

Sainsaulieu, R. (1995) *Sociologie de l'entreprise. Organisation, culture et développement*, Paris, Éditions Presses de Science Po, Dalloz.

Schön, D. A. (1983), *The Reflective Practitioner, How Professionals Think in Action*, NewYork, Basic Books ; traduction française par Heynemand J. et Gagnon D. (1994), *Le praticien réflexif, à la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*, Montréal, Les Éditions Logiques.

Schwartz, Y. (1988), *Expérience et connaissance du travail*, Paris : Messidor, Éditions sociales

Schwartz, Y. (1998), *Reconnaissances au travail - Pour une approche ergologique*, Paris, Presses Universitaires de France

Schwartz, Y. (2007), « Un bref aperçu de l'histoire culturelle du concept d'activité », *Activités* ; http://activites.revues.org/1728, page consultée le 10/09/18.

Schwartz, Y. et Durrive, L. (Dir.) (2003), *Travail et ergologie. I, Entretiens sur l'activité humaine*, Toulouse : Octarès éd.

Schwartz, Y. et Durrive, L. (Dir.) (2009), *Entretiens sur l'activité humaine. II, L'activité en dialogues* ; Suivi de *Manifeste pour un ergo-engagement*, Toulouse : Octarès éd.

Segrestin, D. (1992), *Sociologie de l'entreprise*, Paris, Armand Colin.

Séguéla, J. (1979), *Ne dites pas à ma mère que je suis publicitaire… elle me croit pianiste dans un bordel*, Paris : Flammarion.

Sen, A. (2009), *L'idée de justice,* Paris, Flammarion.

Sennet, R. (2012), *Ensemble. Pour une éthique de la coopération*, Paris, Albin Michel.

Simioni, O, « Un nouvel esprit pour le capitalisme : la société de l'information ? », *Revue européenne des sciences sociales*, XL-123, [En ligne] : http://journals.openedition.org/ress/616 ; DOI : 10.4000/ress.616 ; page consultée le 20/09/2018.

Simon H.A. (1947), *Administrative Behavior*, New York, The free press.

Simon, H.A. (1960), *The new science of Management Decision*, NY, Harpe&Brothers. En ligne : https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=uc1.b3376401;view=1up;seq=19 ; page consultée le 10/09/18.

Simondon, G. (1964/2005), *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, Paris, Million.

Simonet, R. (1994), *Les techniques d'expression et de communication. Evolution, fondements, pratiques*, Paris, l'Harmattan.

Simonnot B. (2009), « Culture informationnelle, culture numérique : au-delà de l'utilitaire », *Les Cahiers du numérique*, (Vol. 5), p. 25-37.

Steiner, P. (2008). Délocaliser les phénomènes mentaux : la philosophie de l'esprit de Dewey. *Revue internationale de philosophie*, 245, (3), p. 273-292. https://www.cairn.info/revue-internationale-de-philosophie-2008-3-page-273.htm., page consultée le 10/09/18.

Stroobants, M. (1993), *Savoir-faire et compétence au travail*, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles.

Stroobants, M. (1998), « La production flexibles des aptitudes », *Éducation permanente*, n°135, p. 11-21.

Tarondeau, J. (2002). « Les organisations apprenantes ». p. 88-112, in Tarondeau (2002), *Le management des savoirs,* Paris PUF.

Tétu, JF. (2004), « L'émotion dans les médias : dispositifs, formes et figures », *Mots. Les langages du politique* [En ligne] URL : http://journals.openedition.org/mots/2843, page consultée le 10/09/18.

Thévenot, L. (1997), Un gouvernement par les normes. Pratiques et politiques des formats d'information, (p. 205-241) in Conein, B. et Thévenot, L. (eds.), *Cognition et information en société*, Paris, Ed. de l'EHESS (Raisons Pratiques 8).

Thiberge, B(2007). *La question des compétences sociales et relationnelles, points de vue de praticiens. Questions contemporaines.* Paris, L'Harmattan.

Thuderoz, Ch. (2009), « Régimes et registres de négociation », *Négociations* vol. 2, n°12, p. 107-118.

Thuderoz, Ch. (2010/ 2015), *Qu'est-ce que négocier : sociologie du compromis et de l'action réciproque*, Presses Universitaires de Rennes, coll. Le sens social.

Trépos, J-Y. (1992), *Sociologie de la compétence professionnelle*, Nancy, Presses Universitaires de Nancy, coll. Espace social.

Trosa, S. (2012), *La crise du management public. Comment conduire le changement ?* Bruxelles : De Boeck, collection Méthodes & Recherches.

Trosa, S. coord & Bartoli, A. coord. (2011), *Le management par le sens*, Scéren-CNDP, collection profession cadre service public.

Vaast, E. « (2001). « Les Intranets, occasion de renforcement et de transformation des communautés de pratique : quatre études de cas », 10e conférence de l'AIMS, Montréal, 13-15 juin.

Van Hoorebeke, D. (2008), « Proposition de mesure de la performance des normes de comportement organisationnelles à l'atteinte d'un service à la clientèle authentique », *La Revue des Sciences de Gestion*, 229,(1), p. 21-27. doi:10.3917/rsg.229.0021.

Vergnaud, G. (2001), « Forme opératoire et forme prédicative de la connaissance », Actes du colloque GDM, Montréal. p. 1-22. En ligne : http://www.recherches.philippeclauzard.com/vergnaud_forme_connaissance.pdf ; page consultée le 14/0/18.

Verstraete, T. (2007). À la recherche des sciences de gestion. *Revue française de gestion*, vol. 9, p. 178-179.

Voswinkel, S. & Wagner, G. (2013), « Mesure de la reconnaissance », (p. 299-310) in Heller, Huët, Vidaillet, dir. *Communication et organisation : perspectives critiques*, Lille, Ed. du Septentrion.

Vygotski, L. (1985/2011), *Pensée et langage*, Paris, La Dispute.

Weick, K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage, Thousand Oaks.

Weinberger, C. J. (2014), "The Increasing Complementarity between Cognitive and Social Skill." *The Review of Economics and Statistics*. 96(5), p. 849-861, December.

Wellhoff, Th. (2010), *Les valeurs. Donner du sens, guider la communication, construire la relation*, Paris, Éditions d'Organisation, Eyrolles.

Willett, G. « Paradigme, théorie, modèle, schéma : qu'est-ce donc ? », *Communication et organisation* [En ligne], 10 | 1996, URL : http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1873 ;, DOI : 10.4000/communicationorganisation.1873, page consultée le 14/09/18.

Wittorski, R. (1998), « de la fabrication des compétences », *Éducation permanente*, Paris, Documentation française, 135, p.57 à 69. <hal-00172696>

Wittorski, R. (2008), « La professionnalisation », *Savoirs*, n°17, p. 11-38.

Wittorski, R. (2009), « Jeter les bases d'une conception d'ensemble des liens entre activité-compétence-professionnalisation/développement professionnel-identité », *Penser l'éducation*, Laboratoire CIVIIC, n°25, p. 143-155. <hal-00601565>

Womack, J. P. Jones, D. T. & Roos, D. (1990), *The Machine That Changed The World: How Lean Production Revolutionized the Global Car Wars*, London, S. &. Schuster.

Zacklad, M., (2015). « Régimes de coopération dans les comportements collectifs médiatisés », in S. P. Alemanno (dir.), *Communication organisationnelle, management et numérique*, Paris, L'Harmattan.

Zarifan, Ph. (2002), *Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, Rueil Malmaison, Éditions Liaisons.

Zarifian, Ph. (1996), *Travail et communication. Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*, Paris, PUF.

Zarifian, Ph. (2009), *Le travail et la compétence : entre puissance et contrôle*, Paris, PUF.