



Communication et organisation

Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle

53 | 2018

Digitalisation et recrutement : perspectives informationnelles et communicationnelles

Injonctions à la promotion numérique de soi et recrutement interne : logiques de responsabilisation du salarié et enjeux organisationnels

Command to digital self-promotion and internal recruitment: logic of giving employees a sense of responsibility and management issues

Aurélia Dumas



Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/6112>

DOI : [10.4000/communicationorganisation.6112](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.6112)

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 juin 2018

Pagination : 91-103

ISBN : 979-10-300-0302-4

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Aurélia Dumas, « Injonctions à la promotion numérique de soi et recrutement interne : logiques de responsabilisation du salarié et enjeux organisationnels », *Communication et organisation* [En ligne], 53 | 2018, mis en ligne le 01 juin 2021, consulté le 28 janvier 2022. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/6112> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.6112>

Injonctions à la promotion numérique de soi et recrutement interne : logiques de responsabilisation du salarié et enjeux organisationnels

Aurélia Dumas¹

Résumé : Cet article étudie la manière dont les logiques de responsabilisation des salariés en matière de mobilité et de recrutement internes constituent des injonctions organisationnelles poussant les salariés à la promotion numérique de soi. Il s'attache plus spécifiquement à analyser la production des signes des émotions au sein des dispositifs numériques mis à la disposition des salariés à cet effet et les enjeux organisationnels d'un point de vue des régulations sociales opérées. Au regard des formes dominantes d'expression émotionnelle de soi construites au sein de l'entreprise, il s'agit d'observer les fragilisations et les vulnérabilités que peuvent entraîner chez les salariés des logiques de non-conformation.

Mots-clés : recrutement interne, TIC, émotions, régulations, responsabilisation, vulnérabilités.

Command to digital self-promotion and internal recruitment: logic of giving employees a sense of responsibility and management issues

Abstract: *This article studies how the logic of giving employees a sense of responsibility in matters of internal mobility and recruitment are organizational commands pushing them into digital self-promotion. It analyses more specifically the production of signs of emotions within digital devices provided for employees to this purpose and organizational stakes towards social regulations. With regard to dominant forms of emotional self-expression built within the company, we observe the fragility and vulnerability that can result from logics of non-conformation.*

Keywords: *internal recruitment, ICT, emotions, regulations, responsabilization, vulnerabilities.*

1- Aurélia Dumas est Maître de conférences en SIC au sein du laboratoire Communication et Sociétés de l'Université Clermont Auvergne. Inscrites dans le champ de la communication organisationnelle, ses recherches portent sur l'évolution des formes de communication au sein des organisations à l'ère du numérique.

Ainsi que le montrent plusieurs travaux de recherche en SIC, il s'est opéré au sein des entreprises, et plus largement au sein des organisations, un tournant communicationnel prenant la forme d'une généralisation des pratiques de communication, qui est allée de pair avec une demande de développement de compétences en la matière chez les salariés (Neveu 1994 ; Floris 1996 ; Olivesi 2006). Parties intégrantes des dispositifs d'évaluation du personnel, qui se sont eux-mêmes étendus et accrus (Le Moëne et Parrini-Alemanno 2010), les compétences communicationnelles réclamées dépassent le seul cadre des fonctions hiérarchiques de type managérial (Neveu 1994). Elles peuvent être appréhendées comme un travail sur les subjectivités prescrit à l'ensemble des salariés, de l'ordre d'un management des savoir-être (Olivesi 2006 ; Heller 2014). Dès lors, les activités de communication recouvrent de forts enjeux pour les salariés et participent de formes de reconnaissance au travail, pouvant se faire « relation agissante » (Lépine 2009) et s'inscrivant dans le cadre d'une construction communicationnelle de soi (Heller 2009). Or, la diffusion massive des TIC et de leurs usages au sein des organisations, à la faveur d'un vaste mouvement d'informationnalisation et de technicisation des activités de communication (Vieira et Pinède-Wojciechowski 2006 ; Staii 2012), vient renforcer la communication de soi au travail par la multiplication des supports communicationnels à la disposition des salariés (Andonova et Vacher 2013). De telles dynamiques se retrouvent également dans les pratiques de recrutement (Galinson-Méléneec et Monseigne 2011).

Dans le prolongement de ces travaux de recherche, cet article propose de s'intéresser aux logiques de mises en visibilité de soi par les salariés, au travers des TIC, dans le cadre du recrutement interne et d'en étudier les enjeux tant du côté des salariés que de l'entreprise. Le recrutement interne, qui consiste à promouvoir sur des emplois vacants des salariés déjà en poste au sein de l'organisation, repose sur le repérage de profils de salariés dans des visées de gestion des emplois et des compétences tournées vers des objectifs d'accroissement de la performance (Le Gall 2015). Nous nous sommes demandé dans quelle mesure il s'opère au sein des pratiques communicationnelles de promotion numérique des salariés un travail de figuration et d'expression de soi, qui se décline du côté des signes des émotions produits et tend à favoriser le recrutement interne de ceux qui maîtrisent les codes émotionnels² adoptés au sein de

2- Suivant la définition proposée par Ute Frevert (2014), les codes émotionnels font référence aux normes émotionnelles adoptées au sein des groupes sociaux, par voie de négociation et de régulation collective. Parler de codes émotionnels renvoie à la normalisation des émotions

l'organisation. *A contrario*, existe-t-il des risques d'exclusion vis-à-vis des dispositifs de promotion interne pour le salarié qui ne se conformerait pas à de telles logiques ? Pour ce faire, nous nous appuyons sur les résultats d'une recherche doctorale (Dumas 2016) menée au sein d'une grande entreprise française.

Méthodologie de recherche : de l'étude de la sémiotisation des émotions au travail

Notre travail de recherche repose sur une vaste enquête de terrain conduite sur plus d'une année au sein d'une grande entreprise industrielle française d'envergure internationale. D'un point de vue méthodologique, c'est à travers la combinaison de plusieurs techniques d'enquête et d'analyse que nous avons cherché à mettre au jour les signes des émotions qui traversent l'entreprise constituant notre terrain de recherche, en vue d'une appréhension de la culture affective organisationnelle instaurée. Dans le cadre de cet article, nous détaillons plus spécifiquement l'appareil méthodologique mobilisé dans l'étude de la sémiotisation des émotions relative aux processus de recrutement interne. Parler de sémiotisation des émotions (Micheli, Hekmat et Rabatel 2013) ou encore de signes des émotions permet de distinguer l'émotion sémiotisée de l'émotion éprouvée³, dans le sens où un individu peut rendre manifeste une émotion au travers de signes visibles (en d'autres termes, il « sémiotise » une émotion) mais sans pour autant forcément la ressentir. Dès lors, dans une approche communicationnelle, il s'est agi de saisir les émotions en tant que processus communicationnels, au cœur de la performance sociale et des dynamiques organisationnelles, à la croisée de l'individuel et du collectif. L'individu se fait « Homme-trace », (Galinon-Méléneq 2012), au regard à la fois des « signes-traces » qui le traversent et qu'il porte avec et sur lui mais aussi que lui-même sème comme empreintes laissées

au sein des environnements sociaux, tout en les percevant comme des processus dynamiques et évolutifs.

3- Définir et délimiter les émotions n'est pas sans prêter à controverse. Nous nous référons pour notre part au cadre définitoire proposé par Fabienne Martin-Juchat (2008) dans ses travaux touchant à la communication affective, qui nous apparaît comme opérant dans la perspective d'une étude des émotions en SIC. Fonctionnant comme catégorie englobante, les affects font référence à l'ensemble des émotions, des pulsions et des sentiments. Les émotions se révèlent à la fois proches de la pulsion, en tant que réponses instinctives, aux expressions universelles (joie, colère, tristesse, peur, surprise et dégoût), mais également proches du sentiment, puisqu'elles peuvent correspondre à des phénomènes plus complexes (par exemple, l'amour, la haine, l'admiration), de l'ordre de construits socioculturels transmis par l'environnement de référence.

sur son passage. Il a ainsi été question d'observer les manifestations des émotions, leur expression mais également leur interprétation et leur évaluation par les acteurs eux-mêmes au sein de la sphère professionnelle. Les signes des émotions apparaissent comme repérables au travers des discours, des pratiques tout autant que des corps et des individus et, plus largement encore, des objets, des dispositifs, comme autant d'éléments vecteurs de la communication affective⁴ dont l'organisation se révèle porteuse.

Pour ce faire, un corpus a été constitué qui comprend 38 documents diffusés au sein de l'entreprise, au titre de la communication institutionnelle, et se compose de 10 journaux d'entreprise, de 16 affiches d'information présentes sur les sites touchant aux actualités de l'entreprise, 12 pages de présentation de l'entreprise émanant de l'intranet ainsi que le document d'auto-évaluation des salariés mis en place dans le cadre des évaluations annuelles et accessible en ligne *via* l'intranet. De plus, en vue de confronter la sémiotisation des émotions produite au sein de la communication institutionnelle avec celle observée dans les pratiques numériques des salariés, notre corpus est également composé des pages de profil de 21 salariés issues du réseau social d'entreprise. Prenant les traits d'un CV en ligne, le salarié est « libre » de renseigner, au sein de son profil, différentes rubriques, lui permettant de présenter son emploi et ses compétences, de récapituler son parcours universitaire et professionnel ou encore d'explicitier ses centres d'intérêt. Afin de mettre au jour les signes des émotions au sein de ces différents supports, une analyse suivant une approche sémio-herméneutique (Bryon-Portet 2011) a été effectuée sur la base d'élaboration d'une grille d'analyse. Présentée sous forme de tableau, cette dernière a eu pour objectif de procéder au relevé de l'émotion dite, soit énoncée explicitement au sein du discours, mais également de l'émotion représentée à travers le recours à l'image, afin d'identifier les prescriptions et les interdictions d'ordre émotionnel qui se donnent à voir au sein des supports et dessinent les contours de la communication affective de l'organisation. Enfin, 47 entretiens de recherche semi-directifs ont été réalisés auprès des salariés de l'entreprise (5 directeurs, 14 managers d'équipe et 28 salariés, dont 11 cadres), nous permettant de questionner ces derniers autour de deux grands thèmes que sont leurs pratiques communicationnelles au sein de l'entreprise et

4- Ainsi que le forge Fabienne Martin-Juchat, la communication affective correspond à un double mouvement de sollicitation et de codification des affects au sein des dynamiques info-communicationnelles modernes, soit en référence aux dynamiques de communication *des* affects mais également de communication *par* les affects (Martin-Juchat 2008).

les émotions au travail. Les entretiens ont donné lieu à une analyse de contenu suite à leur retranscription intégrale.

De l'importance de la promotion numérique de soi dans les processus de recrutement interne

Contexte organisationnel et politique de recrutement interne

L'entreprise qui constitue notre terrain de recherche a instauré une politique de mobilité accrue des salariés à qui il est demandé de s'inscrire dans des logiques d'évolution professionnelle au sein du groupe à un rythme pour le moins soutenu. En effet, elle attend de ses salariés qu'ils fassent preuve de mobilité interne, avec une fréquence souhaitée qui soit en moyenne de tous les trois ans. L'impulsion de telles logiques dans la gestion du personnel a correspondu avec un vaste mouvement de restructuration des services de ressources humaines, faisant suite à la stratégie d'internationalisation poursuivie par l'entreprise. Cette dernière a opéré ce qu'elle a nommé une « simplification RH » dont un des objectifs a été de repositionner les responsables des ressources humaines non plus sur une mission d'accompagnement des salariés mais sur du management stratégique centré sur l'aide à la décision des équipes de direction dans la définition de la stratégie d'entreprise. Parallèlement, en matière de gestion des services des ressources humaines, il a été créé un centre de services partagés (CSP) en vue de concentrer les tâches d'ordre administratif. Une telle restructuration a profondément transformé les modes de recrutement interne dans la mesure où elle s'est accompagnée, d'une part, d'une diminution de plus de 30 % du personnel des ressources humaines dans l'entreprise et, d'autre part, du développement des outils numériques à disposition des salariés dans l'optique de favoriser leur autonomie en la matière. C'est à cet égard qu'ont été créés le réseau social d'entreprise, le dispositif numérique d'auto-évaluation à remplir et à tenir à jour par les salariés dans le cadre des évaluations annuelles ainsi que des dispositifs numériques de mise en mobilité et de candidature en ligne sur le support de présentation d'un CV et d'une lettre de motivation en ligne.

Logiques de mobilité interne et responsabilisation des salariés : injonctions organisationnelles à la promotion numérique de soi

Dans un tel contexte, la présence et la promotion numérique de soi, au travers des TIC de l'entreprise, se révèlent d'autant plus stratégiques pour les salariés et constituent des injonctions organisationnelles dont

il s'avère difficile de se soustraire. La politique de « simplification RH » a entraîné une distension des liens entre les responsables des ressources humaines et les salariés et instauré des logiques de responsabilisation très fortes d'un point de vue de la gestion de carrière. La mission d'accompagnement des salariés par les responsables des ressources humaines, symboliquement rebaptisés HRBP (acronyme issu de la dénomination anglaise *Human Ressource Business Partner*), a ainsi été restreinte au suivi de carrière de deux types de population considérés comme prioritaires : les salariés à fort potentiel et ceux qui, au contraire, posent problème dans leur travail. Pour le reste du personnel de l'entreprise, il est demandé aux salariés de prendre en charge leur parcours professionnel et de s'appuyer sur leur manager hiérarchique en cas de besoin. Tel que le rapportent les managers interrogés, en résonance avec le discours de l'entreprise, le salarié se doit d'être « l'acteur de sa mobilité ». *Via* la plateforme numérique d'offres d'emploi interne, les salariés peuvent poser leur candidature sur des postes à pourvoir. Leur CV et leur lettre de motivation en ligne sont alors réceptionnés et étudiés directement par le manager concerné par le poste vacant au sein de ses équipes, qui va également prendre connaissance du profil du salarié sur le réseau social d'entreprise. Les managers interrogés nous ont dit vérifier notamment le nombre de contacts et les liens tissés avec les autres collaborateurs du groupe, ce qui est considéré comme un atout pour le recrutement quand le candidat présente un profil construit et un réseau dense, faisant montre de qualités relationnelles attendues.

Or, une telle injonction d'autonomie peut confiner à l'esseulement pour certains salariés voire nuire à leurs intérêts car si l'entreprise pousse à la mobilité, ces derniers n'ont pas toujours les moyens de répondre à cette demande organisationnelle et la démarche elle-même peut se révéler difficile à entreprendre et à mener à bien, comme le témoignent les propos que nous avons recueillis. La pression que tend à exercer l'entreprise en matière de dynamiques de recrutement interne se donne également à voir au travers, passé un certain temps, d'une mise en mobilité d'office des salariés qui n'auraient pas anticipé et mis en œuvre une démarche de changement et d'évolution de carrière. Ces derniers se voient alors dans l'obligation de quitter leur poste actuel pour rechercher au sein du groupe un autre emploi vacant qui leur correspondrait, sans être garantis d'y parvenir. Aussi les salariés peuvent-ils se retrouver positionnés sur des postes par défaut, sans équivalent avec le poste qu'ils ont dû quitter :

C'est souvent le cas chez nous : on met les gens en mobilité, tu te débrouilles pour trouver un poste. Et ne comptez pas sur la fonction RH pour le faire. (un chargé d'affaires)

Moi, j'ai un petit sentiment au bout de 25 ans que je me suis un peu usé. Ce n'est pas la meilleure façon d'évoluer dans une entreprise. Dans mon dernier poste avant celui-ci, pour la troisième fois de ma carrière, on m'a demandé de libérer mon siège. Et puis, j'ai fait les petites annonces sur la plateforme. (un agent administratif)

Dès lors, les pratiques de mises en visibilité de soi *via* les dispositifs numériques mis en place à cet effet au sein de l'entreprise apparaissent comme indispensables pour se faire (re-)connaître et valoriser ainsi sa candidature le moment venu. Les dimensions stratégiques d'un tel investissement de la part des salariés sont à mettre en lien avec le caractère pour le moins limité de l'accompagnement proposé d'un point de vue du suivi et de la gestion de carrière au sein de l'organisation. Si le moment des entretiens d'évaluation annuels est présenté aux salariés comme un temps d'échange privilégié avec le manager pour penser leur avenir professionnel dans l'entreprise, il est à noter que le contenu même des évaluations ne remonte pas, dans la plupart des cas, jusqu'aux responsables des ressources humaines ou aux décideurs, excepté lorsqu'il est question des salariés perçus comme les plus performants. De la sorte, il s'opère une responsabilisation des salariés qui s'inscrit dans des logiques de régulations sociales (de Terssac 2003 ; Bouillon 2008) se faisant ici régulations des savoir-être et touchant à un idéal communautaire au cœur du récit organisationnel (d'Almeida 2012 ; Cousserand 2009).

Entre normalisation et logiques d'alignement de la sémiotisation des émotions

De l'étude de notre corpus, il ressort des logiques de mise en conformité émotionnelle entre les codes émotionnels diffusés, d'une part, au sein de la communication de l'entreprise et, d'autre part, ceux produits par les salariés dans leurs profils issus du réseau social d'entreprise. Les supports de communication analysés montrent dans quelle mesure l'expression des émotions se révèle encadrée, étroitement liée à des questions de valeurs et fonctionne comme un système de conventions au sein de l'entreprise. Seules se trouvent évoquées et représentées les d'émotions dites « positives », qui signalent l'expression d'émotions de joie, d'enthousiasme ou encore de passion au travail chez les salariés. L'omniprésence de telles représentations constitue en creux une disqualification des émotions

qui apparaissent comme « négatives », à savoir la colère et la tristesse, constituant des points aveugles tant leur évocation se fait rare dans les supports étudiés. À l'image de la marketisation des émotions opérée au sein de la communication institutionnelle, les salariés construisent des profils émotionnels en conformité avec la communication affective dominante. En effet, la communication institutionnelle multiplie dans ses supports les représentations du bien-être au travail où s'exprime la joie de travailler et d'être ensemble. Dans un même registre, les salariés s'inscrivent dans des logiques d'enchantement et évacuent l'expression des émotions considérées comme « négatives » au profit d'une représentation émotionnelle idéale d'eux-mêmes qui les montre épanouis et confiants. L'émotion de la joie ne cesse de se dire à travers les posts qu'ils publient et de se montrer dans les photographies qu'ils diffusent sur le réseau socionumérique de l'entreprise. Selon les dires des salariés questionnés, il leur faut se montrer « forts » au sein de l'entreprise d'où le recours à l'image de joie qu'ils entendent incarner, suggérant le bien-être au travail qui peut être le leur, sans pour autant que cela soit le cas. La configuration même de la plateforme n'est pas étrangère à l'inscription de telles logiques d'idéalisation. À cet égard, il est révélateur que la page d'accueil du réseau social d'entreprise s'ouvre par un onglet d'accroche à l'adresse du salarié « Sur quoi travaillez-vous ? », qui l'incite à valoriser ses activités auprès des autres membres. De même, il est à noter la présence d'une rubrique « compliment », avec pour sous-titre « Qui souhaitez-vous complimenter ? », qui encourage le salarié à commenter de manière positive le travail de ses collaborateurs.

Ressort également de notre analyse de fortes logiques de neutralisation de la manifestation des émotions et ce, qu'il s'agisse tout autant d'émotions perçues comme « positives » ou « négatives ». En effet, au sein de l'entreprise étudiée, les émotions restent mesurées dans leur expression, afin que soit maintenue une image de sérieux. Ainsi que nous l'ont expliqué les salariés interrogés, il s'agit d'éviter l'expression du débordement émotionnel (débordement de peine ou de colère mais également de joie) qui viendrait indiquer un manque de maîtrise qui serait disqualifié au sein de l'entreprise. Or, dans le corpus étudié, se trouve mobilisé le registre de la passion, le terme se trouvant régulièrement employé (« passionné », « passionnant »), adossé à des photographies qui mettent en scène des salariés épanouis dans des postures de travail. Toutefois, la représentation de la passion se voit paradoxalement pondérée dans la mesure où son expression est toujours associée à l'efficacité dans la force productive et liée à l'expérience émulative.

du travail en équipe. De même, au sein du réseau social d'entreprise, si les salariés se mettent en scène dans une posture d'épanouissement au travail et partagent sur leurs profils des moments de travail collectif, notamment à travers la publication de photographies, ils se gardent néanmoins de montrer qu'ils pourraient s'amuser au travail, quand bien même ce serait le cas, nous ont-ils dit lors des entretiens. Ce qui est perçu comme un excès dans l'expression des émotions est assimilé à une perte de contrôle, se faisant signe d'un manque de professionnalisme qui expose le salarié à la délégitimation au sein du collectif de travail. Dès lors, en lien avec de telles dynamiques affectives se faisant « règles des sentiments » (Hochschild 2017) à respecter au sein de l'entreprise, les salariés font montre d'une forte régulation des émotions au travail, qui s'observe au travers de leurs pratiques communicationnelles, de peur d'être dépréciés. Par voie de normalisation voire d'institutionnalisation mais aussi dans des logiques d'alignement stratégiques, ils adoptent les codes de la communication affective organisationnelle en vue de se rendre désirables au groupe et de favoriser ainsi leurs intérêts d'un point de vue de la gestion et de l'évolution de leur carrière. Dès lors, au cœur de ces pratiques stratégiques pour le salarié, se donnent à voir des dynamiques de rationalisations des émotions, constituant un enjeu organisationnel fort au titre des régulations individuelles et collectives alors à l'œuvre.

Les dynamiques de non-conformation comme mises en danger professionnelles et obstacles à la promotion interne

Au sein de l'entreprise, les salariés à fort potentiel sont dénommés les « talents » et bénéficient d'une attention particulière dans les processus de recrutement interne. Le reste du personnel se voit, quant à lui, couramment appelé entre responsables des ressources humaines ou hauts managers du groupe « les bâtons ». Or, il apparaît que la « faiblesse » de ces derniers est de ne pas parvenir à se rendre visibles au sein de l'entreprise. L'utilisation de ces formules se traduit bien en termes affectifs dans le rapport d'attachement ou d'indifférence aux salariés qu'elles signalent. Les « bâtons » sont ceux qui ne parviennent pas à sortir du lot, renvoyés à l'anonymat (le « bâton » est celui qui n'a pas de visage), ce que sous-tend également l'idée de multitude (le « talent » se distingue dans la masse des « bâtons »). Cette dénomination, pour le moins dépréciative, se fait révélatrice du manque de considération auquel les salariés qui ne réussissent pas à se rendre visibles au sein de l'entreprise peuvent être sujets. Ce manque de visibilité leur fait ainsi courir un risque d'exclusion

vis-à-vis des dispositifs de promotion interne, les responsables des ressources humaines ne s'intéressant qu'aux « talents » :

Les salariés, ils pensent que leur manager il va penser à eux. Je dis mais qu'est-ce que tu crois ? Tu n'es qu'un numéro, tu n'es qu'un matricule dans l'entreprise, c'est normal. Donc, il faut te mettre en valeur. Oui, il faut que ton dossier passe au-dessus, dans la case du RH. (une responsable des ressources humaines)

Or, les logiques de responsabilisation existantes en matière de politiques de recrutement interne, favorisées par les TIC, tendent à complexifier les possibilités d'évolution et à accroître la fragilisation de certains salariés :

On voit bien que la responsabilité se décale. Le salarié doit se faire ses objectifs, doit se faire son plan de formation, il doit être acteur de sa mobilité. Puis, tout seul. Comme le manager doit faire sans RH. Après, ce n'est pas étonnant qu'on se retrouve avec des services entiers où le plan de carrière n'a pas été travaillé, le changement de métier n'a pas été anticipé et qu'il y a des gens qui deviennent inemployables et qu'il y a des gens qui sont exclus. (une intervenante en prévention des risques professionnels)

Les dispositifs numériques restent un moyen pour les salariés de valoriser leur image et, partant, de tenter de rayonner au sein de l'entreprise dans des visées anticipatrices, au regard de la politique menée en matière de mobilité interne. Il est à noter que les salariés interrogés se sont montrés très critiques à l'égard de l'obligation de présence sur les dispositifs numériques mis en place dans l'entreprise, dans des logiques de promotion de soi, notamment au sein du réseau social d'entreprise, arguant le caractère chronophage de leur utilisation ou encore la non-assurance de retombées professionnelles bénéfiques pour leur carrière. Mais aucun d'entre eux ne s'autorise à ne pas investir de tels espaces, de peur d'un effet de marginalisation, d'autant plus, que la promotion de soi *via* les TIC se fait également démonstration des compétences émotionnelles détenues. Car, au-delà de l'atteinte des résultats, la personnalité construite au travers des pratiques communicationnelles participe de critères d'évaluation des salariés. En effet, loin du discours incitatif et promotionnel tenu par l'entreprise quant aux vertus de l'évolution de carrière, gage de développement et d'épanouissement personnels, la mise en mobilité peut également apparaître comme une des conséquences de la transgression des codes émotionnels dominants au sein de l'entreprise. Au sein des entretiens de recherche, nous avons recueilli des témoignages de salariés faisant état de situations où c'est bien le manque de régulation des émotions manifestées au sein de l'entreprise qui a freiné les possibilités de promotion interne voire entraîné une mise en

mobilité imposée. Cette dernière peut intervenir suite à une mauvaise évaluation annuelle liée au savoir-être du salarié, impliquant un manque de maîtrise des émotions, ou encore suite à certaines manifestations au sein de l'entreprise d'émotions de colère ou de tristesse jugées comme inadéquates. Ainsi de ce salarié écarté de son poste à la suite de plusieurs démonstrations de colère ou encore de ce manager évincé car il montrait des signes de tristesse perçus comme de la fragilité :

Il y a un monsieur, il est un peu âgé, bourru, une communication à améliorer. Il ne s'entend pas avec son manager. Puis c'est un caractériel. Son manager ne sait plus comment s'en sortir. Il a eu 2 à son entretien annuel, on le met en mobilité. (un responsable des ressources humaines)

J'ai eu une nouvelle chef, deux mois après, on m'a demandé de libérer mon siège. Je n'ai pas eu d'explications claires, je pense que c'est parce que cette personne-là a dû se dire, a dû avoir des échos... Elle a dû se dire que cette personne [le salarié parle de lui] n'est pas assez solide. Il n'est pas assez solide, il faut qu'on l'écarte. Et c'est vrai que je n'allais pas bien à ce moment-là mais je faisais bien mon travail. (un manager)

La mise en mobilité s'apparente ici à une sanction de l'ordre d'une punition émise à l'encontre du salarié, traduisant le manque de respect des codes émotionnels attendus. La gestion des manifestations d'émotions réclamée au travail se fait donc compétence émotionnelle dans la mesure où cette dernière peut être source de fragilisations et de vulnérabilités chez les salariés, autrement dit, être génératrice d'inégalités.

Conclusion

Le travail de figuration mis en œuvre par le salarié au travers des TIC se décline sur le versant des signes des émotions produits, dans des logiques de mise en visibilité de la détention de compétences émotionnelles attendues par l'entreprise, qui constituent des critères d'évaluation pris en compte dans les pratiques de recrutement interne sans pour autant qu'ils soient explicités au sein de l'organisation. C'est notamment dans cette optique que les logiques de promotion numérique de soi s'accompagnent d'un « lissage discursif » (Oger et Ollivier-Yaniv 2006) et représentationnel de la figure du salarié, opéré relativement aux attentes de l'entreprise, pouvant conduire à des formes d'exclusion et de fragilisation de celui-ci en cas de non mise en conformité ou de manquement. À travers les pratiques de promotion numérique de soi, en réponse aux injonctions organisationnelles en matière de recrutement interne, il s'opère donc des rationalisations d'ordre affectuel, dont les enjeux se situent au cœur de la

régulation des émotions au travail qui reste considérée par l'organisation comme gage d'efficacité dans le travail individuel et collectif et source d'optimisation de la force productive et de l'action organisée, dans des visées de performance économique.

Bibliographie

ALMEIDA Nicole d', 2012, *Les promesses de la communication*, (2001), Paris, PUF, 264 p.

ANDONOVA Yanita et VACHER Béatrice, 2013, « Nouvelles formes de visibilité des individus en entreprise : technologie et temporalité », *Communication & Organisation*, n° 44, disponibilité et accès sur <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/4279>, consulté le 15 novembre 2017.

BOUILLON Jean-Luc, 2008, « “L'impensé communicationnel” dans la coordination des activités socio-économiques. Les enjeux des Approches communicationnelles des organisations », *Sciences de la société*, n° 74, 65-83.

BRYON-PORTET Céline, 2011, « L'approche sémio-herméneutique : une nécessité pour étudier les dispositifs symboliques des organisations et leurs enjeux communicationnels », *Communication & Organisation*, n° 39, 151-166.

COUSSERAND Isabelle, 2009, « Musées d'entreprise : un genre composite », *Communication & Organisation*, n° 35, disponibilité et accès sur <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/829>, consulté le 15 novembre 2017.

DUMAS Aurélie, 2016, « Approche communicationnelle des dispositifs de prévention de la santé et de la sécurité au travail : penser la communication organisationnelle comme communication affective », thèse de doctorat, Université Grenoble Alpes, Grenoble.

FLORIS Bernard, 1996, *La communication managériale. La modernisation symbolique des entreprises*, Grenoble, PUG.

FREVERT Ute, 2014, « Émotions perdues et émotions trouvées à l'ère contemporaine », in AMBROISE-RENDU Anne-Claude *et al.* (dir.), *Émotions contemporaines XIX^e - XXI^e siècles*, Paris, Armand Colin, p. 45-68.

GALINON-MÉLÉNEC Béatrice, 2012, “Homme-trace” et “signes-traces”, deux paradigmes français à l'épreuve des faits, tome II, Rouen, Éditions Klog.

GALINON-MELENEC Béatrice et MONSEIGNE Annick, 2011, « La sémiotique des “signes-traces” appliquée au recrutement : le cas de la recherche du “bon candidat” via les traces numériques », *Communication & Organisation*, n° 39, disponibilité et accès sur <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3095>, consulté le 15 novembre 2017.

GOFFMAN Erving, 1973, *La mise en scène de la vie quotidienne 1. La présentation de soi*, (1956), Paris, Éditions de Minuit.

HELLER Thomas, 2009, « Reconnaissance et communication : une logique de l'assujettissement », *Communication & Organisation*, n° 36, disponibilité et accès

sur <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/950>, consulté le 15 novembre 2017.

HELLER Thomas, 2014, « L'évaluation des comportements des travailleurs. Quel rôle politique ? », *Les Cahiers dynamiques*, n° 62, 35-45.

HOCHSCHILD Arlie, 2017, *Le prix des sentiments. Au cœur du travail émotionnel*, (1983), Paris, La Découverte.

LE GALL Jean-Marc, 2011, *La gestion des ressources humaines*, (1992), Paris, PUF, collection Que sais-je ? 128 p.

LÉPINE Valérie, 2009, « La reconnaissance au travail par la construction d'une relation agissante », *Communication & Organisation*, n° 36, disponibilité et accès sur <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/941>, consulté le 15 novembre 2017.

LE MOËNNE Christian et PARRINI-ALEMANNI Sylvie (dir.), 2010, « Management de l'évaluation et communication », *Communication & Organisation*, n° 38, disponibilité et accès sur <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1365>, consulté le 15 novembre 2017.

MARTIN-JUCHAT Fabienne, 2008, *Le corps et les médias : la chair éprouvée par les médias et les espaces sociaux*, Bruxelles, De Boeck.

MICHELI Raphaël, HEKMAT Ida et RABATEL Alain, 2013, « Les émotions : des modes de sémiotisation aux fonctions argumentatives », *Semen*, disponibilité et accès sur <http://journals.openedition.org/semen/9790>, consulté le 15 novembre 2017.

NEVEU Eric, 1994, *Une société de communication ?* Paris, Montchrestien, collection Clefs/Politique, 158 p.

OGER Claire et OLLIVIER-YANIV Caroline, 2006, « Conjurer le désordre discursif. Les procédés de "lissage" dans la fabrication du discours institutionnel », *Mots. Les langages du politique*, n° 81, 63-77.

OLIVESI Stéphane, 2006, *La communication au travail. Une critique des nouvelles formes de pouvoir dans les entreprises*, (2002), Grenoble, PUG, 198 p.

STAII Adrian, 2012, « Grammaires sociotechniques des Tic numériques. Pour une théorie élargie de l'ancrage social », habilitation à diriger des recherches, Université Stendhal, Grenoble.

TERSSAC de Gilbert (dir.), 2003, *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud : débats et prolongements*, Paris, La Découverte, 448 p.

VEIRA Lise et PINÈDE-WOJCIECHOWSKI Nathalie (dir.), 2006, *Enjeux et usages des T.I.C. : aspects sociaux et culturels*, tome 1 et 2, Bordeaux, PUB, 704 p.