La communication culturelle décentralisée ?

Violaine Appel et Hélène Boulanger

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/730>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.730

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 juin 2009

Pagination : 70-80

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Violaine Appel et Hélène Boulanger, « La communication culturelle décentralisée ? », *Communication et organisation* [En ligne], 35 | 2009, mis en ligne le 01 décembre 2012, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/730> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.730

POLITIQUE ÉDITORIALE

Parce que la communication est devenue une des préoccupations dominantes de notre époque, nombreuses sont les publications qui en traitent. Généralistes pour la plupart, celles-ci ne consacrent pas toujours à la communication des organisations toute la place qu'elle mérite. Souvent, ce sont des rubriques particulières de revues appartenant à d'autres domaines, la gestion par exemple, qui fournissent les analyses les plus pertinentes.

La revue *Communication & Organisation* aura largement contribué, en près de vingt ans, à structurer le champ des recherches en communication des entreprises, des institutions ou des associations. Éditée par le MICA (Université de Bordeaux), cette publication ouvre ses colonnes à des chercheurs reconnus, à de grandes signatures, à de jeunes chercheurs aussi dont on ne saurait méconnaître l'originalité de l'apport.

S'adressant à tous ceux, universitaires, étudiants, et praticiens, qui sont soucieux d'approfondir leur réflexion sur la communication des organisations, elle consacre dans chaque livraison, un important dossier à un domaine ou un aspect particulier de celle-ci. Des articles hors dossier permettent une souplesse de publication par rapport à la thématique. Une bibliographie commentée et des informations sur les tendances de la recherche en France et à l'étranger, grâce à un réseau de correspondants de part et d'autre de l'Atlantique, constituent une aide précieuse à l'actualisation des connaissances.

Le comité de lecture et le comité éditorial sont composés de personnalités internationales car *Communication & Organisation* entend s'ouvrir aux formes les plus diverses de la pensée contemporaine et éviter le repli sur soi qui, en la matière, a été trop souvent préjudiciable aux organisations, particulièrement aux entreprises.

COMITE DE LECTURE

AGOSTINELLI Serge, Université Aix-Marseille 3
BART Annie, Université Michel de Montaigne-Bordeaux 3
BAUDRY Patrick, Université Michel de Montaigne-Bordeaux 3
BERNARD Françoise, Université de Provence
BONNET Jacques, ENSEAD – Université de Bourgogne
BONNET Rosette, ENSEAD – Université de Bourgogne
BONNEVILLE Luc, Université d'Ottawa
BOUGNOUX Daniel, Université de Grenoble 3
BOUTIN Eric, Université du Sud /Toulon – Var
BOUZON Arlette, Université Toulouse 3
BRETON Philippe, CNRS
CATELLANI Andrea, Université Catholique de Louvain
CHEVALIER Yves, Université de Rennes 2
CORDELIER Benoit, Université de Montréal
COOREN François, Université de Montréal
DACHEUX Eric, Université Blaise Pascal – Clermont-Ferrand
D'ALMEIDA Nicole, Université de Paris IV-Sorbonne (CELSA)
DELCAMBRE Pierre, Université de Lille 3
DELFORCE Bernard, Université Lille 3
DAGENAIS Bernard, Université de Laval (Québec)
DUFAY Hélène, Université Bordeaux 1
DUMAS Philippe, Université du Sud /Toulon – Var
ESMILI Hassan, Université Hassan II – Casablanca
HELLER Thomas, Université de Lille
HOTIER Hugues, Université Michel de Montaigne-Bordeaux 3
GROSJEAN Sylvie, Université d'Ottawa
GROLEAU Carole, Université de Montréal
GRYSPEERDT Axel, Université Catholique de Louvain
HELBO André, Université Libre de Bruxelles
HOTIER Hugues, Université Michel de Montaigne-Bordeaux 3
KATTOURA Georges, Université de Beyrouth
LAFRANCE A. André, Université de Montréal
LAUGT Olivier, Université Michel de Montaigne-Bordeaux 3
LAULAN Anne-Marie, Institut des Sciences de la Communication du CNRS
LE BOEUF Claude, Université de Montpellier 1
LE MOËNNE Christian, Université de Rennes 2
LIBAERT Thierry, Université Catholique de Louvain
LONEUX Catherine, Université de Rennes 2
MAOUGAL Mohamed Lakhdar, Université d'Alger
MATHIEN Michel, Université de Strasbourg
MAYERE Anne Université de Toulouse 3
MEYER Vincent, Université Paul Verlaine – Metz
PINEDE Nathalie, Université Michel de Montaigne-Bordeaux 3
PIÑUEL-RAIGADA José-Luis, Université de Madrid
PIPONNIER Anne, Université Michel de Montaigne-Bordeaux 3
PESQUEUX Yvon, CNAM
RASSE Paul, Université de Nice
ROGOJINARU Adela, Université de Bucarest
SETTEKORN Wolfgang, Université de Hambourg
TANRIOVER Hulya, Université de Galatasaray
VITALIS André, Université Michel de Montaigne-Bordeaux 3
WINKIN Yves, ENS Lyon
WHITE Jon, Université de Birmingham, School of business (R. U.)

Communication & Organisation

Repenser la communication des organisations publiques

Dossier coordonné par Elizabeth Gardère et Amar Lakel

MICA

Communication – Organisations – Société

Université Michel de Montaigne – Bordeaux 3

SOMMAIRE

Dossier

Repenser la communication des organisations publiques <i>Elizabeth Gardère, Amar Lakel</i>	7
La définition de la communication publique : des enjeux disciplinaires aux changements de paradigmes organisationnels <i>Dominique Bessières</i>	15
Participation, communication : un bain sémantique partagé <i>Annick Monseigne</i>	31
La mise en scène des débats publics au cœur de la communication des organisations publiques <i>Hélène Romeyer</i>	49
Entre gestion de crise et vigilance : quand les médias et l'administration publique sont appelés à construire un référentiel partagé <i>Catherine Fallon, Geoffrey Joris</i>	61
La communication culturelle décentralisée ? <i>Violaine Appel, Hélène Boulanger</i>	71
La campagne de communication comme réponse d'un réseau à un événement ? Etude d'un cas de politique agricole <i>Pergia Gkouskou-Giannakou, Frédéric Huet, Hugues Choplin, Charles Lenay</i>	83
La communication du territoire rennais : jeux d'acteurs et cohérence territoriale <i>Charles-Edouard Houllier-Guibert</i>	97
Communication intercommunale : entre construction d'image du territoire et modification du comportement des usagers <i>David Huron, Grégory Spieth</i>	113
Les conseils de quartier, un révélateur des difficultés d'émergence du nouveau « pouvoir consultatif » <i>Philippe Breton, Célia Gissinger</i> ..	125
Les organisations publiques : des institutions communicantes ? Le cas des Caisses d'Allocations Familiales <i>Jacques Bonnet, Rosette Bonnet, Sabrina Hélaine-Pinsard</i>	137

Dossier : Repenser la communication des organisations publiques

Les universités en quête de prestige dans le grand jeu de la concurrence : le rôle de la communication marketing et l'impact des palmarès *Lucia Granget*149

La tentative de légitimation du projet organisationnel européen par la communication de la commission européenne *Olivier Le Saëc*159

La communication par le bas au ministère de la Justice *Carole Thomas*.....171

La communication publique dans le monde arabe. Essai d'analyse de son émergence et de son développement *Sadock Hammami*.....183

Analyses

Musées d'entreprise : un genre composite *Isabelle Cousserand*193

De l'information utile à la connaissance stratégique : la dimension communicationnelle de l'intelligence économique *Nicolas Moinet* .215

Les cordonniers sont toujours les plus mal chaussés : le mythe de Babel vécu par les professionnels de la communication *Alexandre Coutant*227

Entretiens

Entretien avec Bernard Emsellem242

Entretien avec Pierre Zemor245

Etat de la recherche

Un laboratoire de recherche en transformation : le LASCO de l'Université Catholique de Louvain *Andrea Catellani, LASCO, UCL*254

Bibliographie

Christian Leray - L'analyse de contenu266

Elizabeth Gardère et Jean-Philippe Gardère Démocratie participative et communication territoriale.....267

À paraître en mars 2010.....269

À paraître en juin 2010272

À paraître en décembre 2010.....275

Consignes de rédaction des propositions.....277

Communication & Organisation.....281

Bon de commande281

Repenser la communication des organisations publiques

Elizabeth Gardère, Amar Lakel

elizabeth.gardere@u-bordeaux4.fr

amar.lakel@u-bordeaux3.fr

Les gouvernements, administrations, institutions, collectivités et de manière plus générale, les organisations publiques s'appuient de manière croissante sur des processus d'action collective dans un contexte de crise de légitimité de la représentation politique en France. Les enjeux communicationnels sont prégnants. De la communication politique, publique, institutionnelle en passant par la communication locale, promotionnelle, voire marketing, l'étendue du champ lexical et des pratiques est vaste et trop d'amalgames sont encore au cœur de controverses.

Aussi, la pérennisation de la communication institutionnelle publique questionne-t-elle la définition de cette même activité organisationnelle née dans un flou conceptuel en s'inspirant des modèles d'usage entrepreneuriaux, voire électoraux. Tandis que, dans la pratique, elle est connue et largement mise en oeuvre, le concept tarde à être théorisé. Les postures varient entre les disciplines et les auteurs. De l'association des termes à la distinction nette entre la communication politique et la communication publique, le concept n'est pas encore stabilisé. Pourtant un glissement de paradigme est déjà engagé et concerne l'impact organisationnel où la communication est intégrée par les acteurs comme élément de gestion des services publics (Bessières). Par ailleurs, le débat reste ouvert sur la représentation de l'institution communicante qui relève d'un artefact ou bien qui constitue un modèle valide pour analyser la communication des organisations publiques (Bonnet, Hélaine-Pinsard).

Mentionner la communication locale, c'est aussi considérer que toute personne a le droit de prendre part à la direction des affaires publiques de son pays, de sa ville, de son administration, soit directement, soit par l'intermédiaire de représentants librement choisis. Dans la pratique, la représentation par mandat électif peut être doublée d'une concertation directe. En effet, si la communication locale donne aux citoyens les moyens de juger les actions et choix publics en faisant connaître les objectifs politiques des élus, *a contrario*, une communication définie *a posteriori* ne favorise pas l'intégration sociale dans l'espace local. Cela implique une réflexion *a priori* qui

Dossier : Repenser la communication des organisations publiques

contribuera à l'organisation sociale de l'espace collectif. Toutefois, parler de démocratie participative, c'est remettre en cause le processus de démocratie représentative. La temporalité démocratique est alors reconsidérée. Elle n'est plus dédiée aux périodes électorales, mais s'inscrit dans des logiques de projet à moyen et long terme. (Gardère, 2008).

Joseph Schumpeter mettait déjà en exergue dans son ouvrage *Capitalisme, socialisme et démocratie* une relation inversée : si l'élection est l'expression de la démocratie, alors le pouvoir n'est plus délégué, il est confié : « Il ne s'agit plus d'un gouvernement du peuple, mais d'un gouvernement approuvé par le peuple ». Face aux mutations de la communication publique, l'utilisation du dispositif de débat public participatif tend à montrer que l'enjeu n'est pas tant de faire connaître l'action publique à travers la communication territoriale mais davantage de faire admettre l'action publique en ayant recours à la communication (Romeyer). Constat qui s'explique, entre autres, par une situation de crise où la visibilité de l'action publique est l'un des critères pour en assurer l'efficacité et l'efficience. Une stratégie d'alliance entre les médias et les acteurs politiques ouvre alors la voie à de nouvelles logiques d'action publique. L'information médiatique prend le relais des institutions normatives dont le rôle était davantage de cadrer les débats publics (Fallon, Joris).

L'ensemble de ces pratiques interroge le rapport entre la communication et la participation. L'analyse repose sur les images et mots véhiculés par le concept de participation et sur leurs représentations dans le discours de l'homme politique local. L'hypothèse repose sur l'intérêt croissant accordé par les autorités publiques à l'implication des citoyens dans l'évaluation des politiques publiques. Intérêt qui tend à pervertir le sens de la participation (Monseigne). Mais dès lors que la communication est assimilable à de l'information, la pratique de la participation est réduite à sa plus simple expression (Huron, Spieth).

L'importance accordée à la gestion de l'information remonte au XIX^e siècle. Préalablement à la consultation directe au niveau local, la loi du 18 juillet 1837 instaurait l'accès public aux documents administratifs. Toutefois, cette communication avait ses limites. Elle était réservée aux contribuables de la collectivité. Il faut attendre que les conseils de l'assemblée délibérante deviennent publics, et que les décisions ainsi que les motivations de ces décisions soient portées à la connaissance du grand public pour élargir l'accès à l'information. Cette pratique permet un meilleur contrôle des administrateurs et une

meilleure compréhension de leur action. La motivation de décision est obligatoire dans certains cas fixés par le législateur. Elle vise à informer le citoyen de l'impact des opérations engagées et tend à coordonner les interventions publiques. L'information circule de deux façons : d'une part grâce à la mise à disposition des informations transmises par les collectivités ; d'autre part avec les commissions de concertation publique. Informer les citoyens est une pratique démocratique qui suppose le dialogue entre deux types d'acteurs : le citoyen et son représentant (politique ou administratif). Cependant, comme pour l'information, les conditions de mise en place d'une consultation sont restrictives. En effet, réunir des administrés pour leur présenter un projet implique la prise en compte et la mise en valeur de leur opinion. Bien que le cadre de négociation entre les parties soit fixé et parfois restreint, le citoyen peut faire partager son expérience personnelle et ses attentes. Si la consultation est un espace où s'exerce la liberté d'expression sur la chose publique, elle reste avant tout une démarche d'écoute des administrés. En effet, on relèvera des limites à la consultation comme l'état du projet souvent trop avancé au moment de la consultation et qui ne laisse qu'une part infime aux suggestions et la confrontation entre les intérêts collectifs et privés qui reste un point sensible (Gardère 2008).

Bien que les dernières lois introduisent la notion de communication de proximité, ce mode d'action démocratique n'est pas encore devenu une pratique habituelle pour les élus dans le pilotage d'un projet. Elle demande à chacun un changement d'état d'esprit qui conduit à prendre en compte non seulement des critères d'évaluation tels que le respect des délais, la consommation budgétaire et l'atteinte des objectifs, mais aussi le paramètre électoral. La bonne marche d'un projet de démocratie locale représentative et participative implique la maîtrise des outils de communication politique pour déterminer les informations auxquelles les administrés ont accès. Les écueils les plus fréquents dans cet exercice sont l'incohérence du niveau d'information entre les parties en présence, ainsi que les digressions qui amplifient l'incompréhension dans les débats.

Si certaines pratiques sont consultatives, participatives ou représentatives, d'autres restent plus traditionnelles. Afin d'accroître le niveau d'information délivré aux riverains, divers modes de communication sont utilisés. En plus d'exiger une forte mobilisation, une information accessible et un intérêt accru des médias pour les questions locales, l'exercice de la démocratie locale exige des ressources et des moyens. Le Web 2.0 en est l'illustration la plus avancée (Zémor). L'information des citoyens n'est pas seulement une

condition du bon fonctionnement de la démocratie locale, elle est aussi nécessaire pour faciliter une bonne administration locale. À cette condition, l'information est garante de la gestion transparente de la collectivité. Toutefois, la transparence et la réciprocité intégrale dans l'espace sociopolitique peuvent-elles être réelles ? Certains dénoncent l'illusion de transparence et d'accessibilité des outils de communication et l'appropriation du pouvoir local sous-entendus par les opérations de concertation (Paillart, 1993). Un administré impliqué dans la gestion de sa collectivité et qui dispose des éléments qui concourent aux prises de décisions politiques, est-il plus à même de prendre part activement à une concertation ?

Les conseils de quartier apparaissent comme l'une des institutions clefs d'un pouvoir consultatif attestant de l'exigence démocratique et de ses difficultés. Malgré de nombreuses expériences, l'enquête réalisée à Strasbourg, atteste de « l'absence de compétence citoyenne » comme « une objection qui apparaît fréquemment dans les mises en œuvre du pouvoir consultatif, et notamment dans les conseils de quartier ». Si des résistances à la montée du pouvoir consultatif persistent et dressent un bilan négatif de leur mise en place, c'est principalement car ces instances ne mettent pas en œuvre le principe de séparation des pouvoirs (Breton, Gissinger).

À travers le cas du territoire rennais, le jeu des acteurs politiques et administratifs affiche un double objectif tant en termes de communication publique locale que de marketing territorial. Ce constat atteste d'un décalage entre les discours et les pratiques des acteurs publics institutionnellement liés. Cela, qu'il s'agisse de services, ou du jeu de pouvoir entre la communication locale, extra-locale, voire des enjeux liés à la concurrence managériale entre deux échelles territoriales qui communiquent sur un même espace dans la perspective de la métropole (Houllier-Guibert). La Communauté d'Agglomération de Nice Côte d'Azur offre un autre terrain pour analyser les objectifs stratégiques d'un établissement public de coopération intercommunale et la communication mise en place. Une large place est laissée aux citoyens en termes d'approches participatives dans les actions de communication intercommunale ce qui permet d'envisager la communication intercommunale entre un agir communicationnel et une gouvernance démocratique (Huron, Spieth). Enfin, face au déficit de légitimité populaire de l'Union européenne, une analyse de la politique de communication impliquera la responsabilité de chaque État membre d'appliquer la politique de communication déterminée collectivement. Internet étant ici proposé comme un levier d'information des citoyens, de promotion et de

légitimation (Le Saëc). Pour sa part, le Ministère de la Justice ayant fait l'objet d'une déconcentration de la communication avec des dispositifs spécifiques, est soumis à de changements opérationnels liés à l'arrivée de nouveaux acteurs – les magistrats – dans le processus de communication, et notamment dans leurs relations avec les médias. Le constat est qu'au-delà de l'institutionnalisation de la communication, le Ministère opère avec une communication « par le bas » avec de nouveaux acteurs et des critères d'efficacité spécifiques (Thomas). Question qui d'un point de vue interculturel, trouve son corollaire dans l'émergence de la communication publique dans le monde arabe d'après une approche comparative qui questionne les rapports à l'Etat, à la société et à la culture selon les dynamiques liées à l'inscription dans différents contextes culturels (Hammami).

Par ailleurs, l'exemple de la communication événementielle est révélateur des pratiques de communication institutionnelle et de leurs conséquences. Le cas d'une communication culturelle décentralisée montre que dans un contexte de concurrence des territoires, les pratiques publiques, notamment ici dans les projets culturels de type événementiel, sont corrélées aux enjeux sociétaux et aux discours identitaires du territoire. Cela met en évidence la complexité des interactions entre les acteurs dans le processus de médiation où sont imbriqués des phénomènes à la fois politique, culturel et communicationnel (Appel, Boulanger). Exemple complété par la mise en œuvre de la PAC qui, plutôt que d'être une campagne de communication directe, a contribué à la réorganisation de l'institution pour permettre l'encadrement des processus d'*agencements* entre les acteurs (agriculteurs, scientifiques, industriels...). L'enquête menée porte sur l'influence de cet événement pour mettre en exergue les enjeux d'une nouvelle politique agricole et encourager les acteurs à se tourner vers des pratiques d'agriculture durable. Une double étude compréhensive et analytique des entretiens menés à Agro-Transfert concourt au résultat suivant : la création de réseaux d'actions d'acteurs hétérogènes est une « force canalisatrice » pour mener à bien une politique, la PAC, malgré des instabilités inhérentes au projet comme les interprétations contradictoires. L'interaction est ici le lieu d'intégration progressive de l'action en complément d'une procédure de légitimation (Gkouskou-Giannakou, Huet, Choplin, Lenay).

De même, l'Université s'inscrit dans des logiques d'autonomie et de système concurrentiel qui engagent sa visibilité relayée par des discours politiques, institutionnels et médiatiques qui attestent d'un nouveau langage et d'une démarche de *benchmarking*. Le langage de la performance, le classement, l'évaluation et les pratiques de

Dossier : Repenser la communication des organisations publiques

communication sont devenus les incontournables de l'institution universitaire (Granget).

Face à la demande citoyenne et à l'obsolescence des modèles en vigueur, divers dispositifs ont été mis en œuvre avec des objectifs de participation et de concertation des citoyens avec davantage de communication institutionnelle publique. Aussi, la décision territoriale s'accompagne-t-elle désormais du modèle participatif qui demande toutefois une analyse pour déterminer le moyen et les outils les plus adéquats en fonction de facteurs endogènes, exogènes et de la volonté politique. Cela d'autant que le contexte socio-économique est déterminant et critique. Il faut aussi compter avec les paramètres financiers de la collectivité et le côté procédural qui concerne la délibération nécessaire à l'exercice constructif de la démocratie participative.

Qu'il s'agisse du modèle *managérial* basé sur une forte coopération avec les acteurs économiques, du modèle de la *modernisation participative* qui concerne le fonctionnement administratif du service public où la participation s'applique aux usagers dans une relation *top-down* et où la responsabilité des participants est secondaire ; du modèle de *démocratie de proximité* qui tend vers le maintien de la paix sociale et s'exerce en favorisant le dialogue entre les représentants et les représentés ; du modèle de *l'empowerment* caractérisé par un Etat faible et une fonction prédominante des associations de type ONG ; ou du modèle de *démocratie participative* (Gardère, 2008) qui offre la possibilité à l'Etat de conserver un pouvoir incontestable tout en prônant l'autonomie et la participation de la société civile. Les flux *top-down* et *bottom-up* interagissant dans le but de trouver un consensus où les intérêts des parties prenantes sont représentés, la communication institutionnelle publique est ici soumise à l'analyse théorique et au retour d'expérience qui en dressent un bilan conceptuel, empirique et pratique.

Elizabeth Gardère

Résumé

Le travail social de communication institutionnelle publique est une pratique avant d'être un enjeu de définition théorique. Pourquoi cette activité organisationnelle est-elle qualifiée de façon dominante « communication publique » bien que sa définition ne soit pas totalement stabilisée ? Son succès repose sur des processus d'institutionnalisation et d'intégration, une dimension gestionnaire légitimante qui la renforce. Ce champ social représente des enjeux disciplinaires à caractériser.

Mots clés

Communication publique, communication politique, politique publique, bureaucratie, *new management public*.

Abstract

Public communication in French context is first of all a practice. It's only on a second step, that the question of definition is appearing. The purpose of the article is to identify behind the variety of definitions of public communication, struggles of interests between academic positions. But public communication is also an action of public organizations submitted at its logic and some management approach. In this context, it's interesting to underline some premises for a change of concept in public organisation that could influence practices.

Key words

Public communication, political communication, policies, bureaucracy, new management public.

Dominique Bessières est Maître de Conférences en Sciences de l'Information et de la Communication à l'Université de Reims Champagne-Ardenne. Il est responsable Master de Communication publique de l'IEP de Lille.

La définition de la communication publique : des enjeux disciplinaires aux changements de paradigmes organisationnels

Dominique Bessières

dominique.bessieres@iep.univ-lille2.fr

On s'accorde à considérer que l'on est passé de l'information¹ à la communication (Boure, 1992). Ce constat est tiré de la littérature des années 70 en comparaison de celle des années 1980. Cette évolution terminologique fonctionne comme un marqueur de modernité (Nay, 1994) impliquant une transmission, un aller-retour d'un message. Plus largement, la diffusion sociétale du vocable communication (Neveu, 2006) implique que sa définition précise perde de son efficacité explicative, son sens se diluant en proportion de sa généralisation dans toutes les activités sociales.

Bien que le concept soit flou (Breton, Proulx, 2002) et renvoie à de multiples activités (transports, médias, télécommunications, informatique, publicité, relations publiques et presse, communication des organisations, internet...), il est heuristiquement opératoire avec le qualificatif public. C'est un échange intermittent entre une logique unilatérale hiérarchique² institutionnellement dominante et un contact des usagers avec l'administration. Ainsi, la communication publique est très majoritairement à sens unique, avec d'un côté des gouvernants qui disposent en permanence de moyens d'action communicationnels institutionnels et d'un autre côté des gouvernés qui n'expriment leur volonté que sporadiquement (élections, consultations).

Aujourd'hui généralisée, la pérennisation de la communication institutionnelle publique fait se poser la question de la définition de cette activité organisationnelle. Ce questionnement posé par des professionnels³ et des chercheurs n'intervient qu'*ex post*. La communication publique naît progressivement en dépit de son flou conceptuel en s'inspirant des modèles d'usage entrepreneuriaux, électoraux (Bessières, 1998). Elle est avant tout une pratique avant

¹ Le terme d'information est revenu sur le devant de la scène avec le développement d'internet depuis le milieu des années 1990 en France.

² Ceci est lié en partie à la notion de pouvoir politique, public, institutionnel

³ Plusieurs entretiens de l'auteur critiquent une insuffisance conceptuelle avec des méthodes peu formalisées

d'être un concept théorisé. Aussi, l'exercice de cette communication organisationnelle est difficile à caractériser. Toutefois, elle est souvent définie en fonction de deux qualificatifs : *politique* et *publique*. Ils fournissent une assise théorique pour catégoriser des usages et des pratiques. Cette alternative atteste du flottement théorique qui entoure cette communication dont la perception n'est pas totalement stabilisée (champ, finalité).

Cette communication ne bénéficie pas de définitions positives dans le droit et la jurisprudence, en dépit de quelques progrès issus des réformes du code des marchés publics aménageant des modalités plus souples pour la communication. Tout au plus peut-on trouver des interdictions de certaines actions de communication à l'approche des scrutins électoraux en vertu de la loi de 1990. Toutefois, il s'agit de restrictions assez tardives (Bessières, 1998) en comparaison des époques d'émergence de la communication publique⁴ et non d'une définition⁵.

Notre objectif est de mesurer pourquoi le concept de communication publique est devenu aujourd'hui dominant en dépit de ses différentes approches. Notre but est résolument compréhensif et de dépasser les limites ambiguës de l'expression communication publique, de recenser des éléments de théorisation ou de représentation de cette activité. Il s'agit de montrer qu'elle est à la fois un facteur de légitimation pour ses acteurs directs (communicants) mais également pour ses analystes théoriques. Ainsi, la définition de cette communication est à relier à un processus d'institutionnalisation, en tant que support de confortement d'un secteur professionnel et d'un champ universitaire constitutif d'une discipline. Mais c'est également conjointement une composante des institutions publiques et de leur fonctionnement, aujourd'hui renforcée par un intérêt managérial plus prégnant. La méthodologie implique une analyse théorique du concept et de ses cadres au travers de conceptualisations d'auteurs universitaires et professionnels relativement peu nombreux. De ce point de vue, la communication publique constitue un parent pauvre de la recherche en comparaison d'autres formes de communication⁶.

⁴ Création de services dans les années 1970, amorce de généralisation la décennie suivante

⁵ À notre connaissance en Europe, seule l'Italie s'est dotée d'une loi régissant la communication publique qui a eu des conséquences en matière de formation (loi du 7 juin 2000 n. 150).

⁶ La littérature est plus abondante en communication d'entreprise, *marketing* ou ressources humaines

La définition de la communication publique...

Cette communication ressort également de son appartenance à des organisations publiques qui contribuent à la conditionner et à en définir les spécificités. Au demeurant, le succès de l'appellation communication publique repose sur sa capacité à dépasser les frontières académiques établies parce qu'elles ne peuvent se réduire à une seule vision. Bien plus, elle intègre une pluralité d'enjeux et d'applications regroupées sous une même bannière.

La communication publique : dominante dans un champ de lutte de définition

Les définitions de la communication institutionnelle publique constituent un enjeu de lutte disciplinaire. Ces logiques de positionnement correspondent à des modèles d'interprétation d'une réalité sociale en croissance. Mais elles manquent de précision, même si l'appellation communication publique bénéficie du soutien des acteurs sociaux qui la mettent en œuvre⁷.

Une spécification communication publique pour les SIC⁸ et les professionnels.

Certains auteurs cherchent à définir la communication institutionnelle comme une communication publique, en la différenciant d'une communication politique. Ainsi, Bernard Miège (1989) définit la communication publique comme différente de la communication politique bien qu'il admette des chevauchements inévitables dans la recherche d'une adhésion à une politique menée par l'Etat par une campagne de communication : « *Il faut d'abord distinguer la communication publique de la communication politique avec laquelle elle est souvent confondue* ». « *La communication publique est donc multiple, même si les effets qu'elle recherche se complètent plus qu'ils ne s'opposent ou se concurrencent* ». Pour caractériser cette communication institutionnelle, des d'analystes prônent une séparation théorique entre les deux appellations parce qu'elle entraîne un choix de recrutement entre des professionnels (modèle actuel) d'un côté ou des militants politiques (modèle ancien) d'un autre (Pailliat, 1993). On critique également le risque d'une personnalisation de la communication autour de l'élus attentatoire aux finalités publiques (Zémor, 2008), responsable de son assimilation à la communication politique (Miège, 1989).

⁷ Voir les ouvrages de professionnels reprenant l'appellation (Mégard D., Hartereau A...)

⁸ Sciences de l'information et de la communication

C'est l'association éponyme, créée en 1989, qui permet à cette appellation de supplanter celle de communication sociale antérieure (Ollivier-Yaniv, 2000) et son succès auprès du champ de professionnels et des institutions publiques. Selon son fondateur, Pierre Zémor (2008), « *la communication publique est la communication formelle qui tend à l'échange et au partage d'informations d'utilité publique, ainsi qu'au maintien du lien social, et dont la responsabilité incombe à des institutions publiques* »... Ses finalités sont par conséquent les mêmes que celles d'organismes publics, à savoir « *d'informer, (faire savoir, rendre compte et faire valoir), d'écouter (les attentes, les interrogations et le débat public), de contribuer à assurer la relation sociale (sentiment d'appartenance collectif, prise en considération du citoyen en tant qu'acteur) et d'accompagner les changements tant comportementaux que d'organisation sociale* ». Elle s'attache aux organisations publiques. Cette conception est également reprise en Italie et en Belgique⁹ avec un sens plus restreint que dans le contexte nord américain où elle recouvre les institutions publiques, mais aussi plus largement les médias, les entreprises, les mouvements et les groupes qui interviennent sur la place publique (Beauchamp, 1998). La spécificité de la communication publique en France est donc majoritairement organique, c'est le critère juridique du secteur public (son statut) et/ou sa nature non concurrentielle (son comportement).

Ce caractère public fonde sa spécificité en l'écartant de la publicité et de la communication commerciale, trop simplificatrice de la complexité du service public (Zémor, 2008). Incontestablement, la communication publique s'oppose au privé dans un vaste champ organisationnel qui regroupe les communications de toutes les institutions publiques : ministères, entreprises publiques, établissements publics, collectivités territoriales (Bille, 1991). Plus encore, cette communication relève du monopole de l'institution dans son champ de compétences, ce qui change la portée de celle-ci par rapport à la communication d'entreprise¹⁰ : elle bénéficie d'une emprise beaucoup plus forte. Cependant, elle est généralement moins précise en raison de l'étendue des mesures publiques qui touchent des catégories larges de population et généralement le grand public (Hallé, 1994). Nous avons pu vérifier lors de divers entretiens que cette communication est souvent peu ciblée, en comparaison de la

⁹ Grâce aux associations Comunicazione Pubblica et Communication Publique Wallonie-Bruxelles

¹⁰ Voir les travaux de Christian Le Moëne en particulier

La définition de la communication publique...

communication commerciale, au motif de l'intérêt général. Tout se passe comme si le principe de droit public d'égalité de traitement était contradictoire avec les cibles précises de catégories socioprofessionnelles. C'est une communication adressée à un ou des grands publics relevant de découpages de compétences administratives générales (Bessières, 2000). Enfin, des contraintes de gestion publique contribuent également à la définir : le droit (Bille, 1991), le code des marchés publics, la concertation avec un représentant politique (élu ou ministre)¹¹.

Des revendications d'intégration dans la science politique.

Nombre d'auteurs politistes témoignent d'une logique de marquage de champ disciplinaire. La communication institutionnelle publique étant regardée comme une politique publique ou une communication politique, catégories préexistantes.

Pour parler de politique publique, à la base il y a toujours l'identification d'un problème sujet à débat appelant une régulation politique. Des maux sociaux deviennent ainsi des problèmes politiques (Muller, 2008). Ce n'est généralement pas le cas en matière de communication : les exemples de négociations participatives sont marginaux et ponctuels entre acteurs de la décision publique¹². Pour certains auteurs (Le Bart, 1994 ; Dubois 1991), la communication est sensée apporter une réponse à des besoins d'information présumés des usagers en donnant à voir les autres politiques publiques. Un tel besoin n'est pourtant pas démontré, faute de revendications en ce sens exprimées de façon générale par les populations locales ou nationales : la communication publique ne représente pas un problème collectif en soi (Nay, 1994a) de nature à expliquer son institutionnalisation et sa pérennisation. C'est là une restriction fondamentale à la possibilité d'une analyse de la communication locale comme une politique publique. Dans ces conditions, c'est bien plus la logique de l'offre, issue du pouvoir politique qui prime sur celle d'une hypothétique demande de la population. Le besoin de communication organisationnelle ressort plutôt d'un souci de légitimation institutionnelle et politique ou de gestion et de contrôle symbolique de

¹¹Entretien d'un responsable du salon professionnel Cap' Com.

¹²Cette possibilité existe quelques fois, au niveau de l'État dans les ministères de l'Équipement et de l'Environnement, où certaines communications ont été négociées entre les fonctionnaires et les associations qui avaient décidé auparavant des actions des politiques publiques (Gentès, 1996). Mais, les exemples de corporatisme de la décision de la communication sont rares

l'organisation (Bessières, 1998).

On peut concevoir qu'un effet d'annonce soit considéré comme une politique publique qui identifie des actes, mais aussi à la limite leur absence en faisant croire que l'on agit au moyen de supports de communication (Thoenig, 1985). On voit bien qu'une telle possibilité d'analyse de la communication s'adresse à des actions ponctuelles et non pas à une pratique généralisée. Plus largement, la communication n'est pas une politique publique dans les entreprises, ni dans la communication électorale. Aussi, on ne saisit pas bien ce qui fondamentalement impliquerait de dissocier la communication des institutions publiques des autres types de communication d'organisation. En ce sens, elle est seconde, « *intersectorielle* », « *englobante* », et « *il n'est pas possible de la dissocier des politiques sectorielles* » (Nay, 1994ab) qu'elle met en scène, ni d'évaluer facilement son impact spécifique (Dubois, 1991) des actions ou des services qu'elle promeut.

Pour autant, fondamentalement, cette activité organisationnelle publique a toujours une signification politique. Elle est placée sous le contrôle d'un homme politique (ministre, élu) ou d'un dirigeant tirant sa légitimité d'une nomination politique. Elle sera jugée sur son impact dans l'opinion, sur l'image de l'institution, voire sur celle du dirigeant politique placé à sa tête (Laufer, Burlaud, 1980). Cette communication est *de facto* conditionnée par la notion de mandat, à ce titre elle est politique. Nombre d'auteurs du champ disciplinaire science politique classent d'entrée de jeu cette communication institutionnelle comme une branche de la communication politique dans leurs ouvrages (Currap, 1991 ; Gerstlé, 2008).

Aussi, certains n'hésitent pas à «... *définir la communication politique locale comme une série de méthodes et de techniques visant à mobiliser des formes symboliques (des images, des mots, des attitudes...) représentant une réalité suggérée que le pouvoir politique local voudrait imposer comme référent commun* », de nature à répondre à la curiosité de la population, pour transmettre des valeurs, culturelles et politiques, tout en étant un élément de distraction (Nay, 1994a). Il en découle que cette communication est plurielle dans ses utilisations - communication des élus, des institutions, des politiques publiques - mais avec également dans ses objectifs d'information (donner le sens d'une action), de promotion (agir sur les perceptions du public), de socialisation (diffusion de valeurs et de modèles de comportement). Ainsi, la communication locale comporte toujours une valorisation implicite des actions des élus décideurs et l'activation

La définition de la communication publique...

de l'identité locale (Chevalier, 1991). Les édiles sont présentés selon un discours axé sur des thèmes territoriaux (promotion du développement local, gestion publique..) destinés à mettre en scène une intervention publique locale consensuelle et à minimiser corrélativement les oppositions d'intérêts (Faure, 1994). Cette dimension des pratiques sociales représente la définition de la communication politique au niveau local selon Jean-Baptiste Legavre (1994).

Cependant, fondamentalement, la communication politique est plus vaste que la communication institutionnelle publique. Elle a trait aux relations sociales dans un espace de coopération et de conflit, au lien social en définitive. Elle passe par divers canaux (Gerstlé, 2008) : institutionnels (parlement, administrations...), organisationnels (partis et groupements politiques), médiatiques (presse, écrits, audiovisuels), interpersonnels (groupes sociaux et relations interindividuelles). En effet, « *la communication politique est un échange d'information entre les gouvernants et les gouvernés, par des canaux de transmission structurés ou informels* » (Cotteret, 2000), afin d'assurer un accord par la mise en commun de valeurs dans le cadre d'un code commun partagé par les deux groupes d'acteurs.

Une communication hybride.

En dépit des enjeux de définition théorique, la communication se développe dans la pratique des organisations. Il s'agit pour les institutions de se faire connaître (identification) et reconnaître (légitimation), mais aussi de renforcer le consensus électoral. Elle est alors montrée comme publique ou politique. En définitive, ces deux acceptions sont tout aussi recevables, mais toutes deux sont polarisées sur des visions restrictives et trop larges de cette activité. Par exemple, la communication locale appartient à ces deux visions. Elle est incontestablement une communication publique ; l'accent est alors mis sur la dimension institutionnelle des organismes qui l'utilisent. Elle est très efficace pour l'institutionnalisation en la rattachant au vaste champ de la communication organisationnelle. Toutefois, cette première appellation souffre d'imprécision parce qu'elle ne se réfère pas expressément au niveau politique, pourtant essentiel. En effet, du point de vue de ses finalités, elle représente une communication politique au service d'un exécutif, de dirigeants politico administratifs. Les actions administratives étant alors jaugées *in fine* en fonction d'une image globale du travail des décideurs. La dénommer comme politique permet de pointer l'intérêt des élus décideurs pour l'existence des services de communication, mais contribue à évacuer la dimension

institutionnelle absente dans cette appellation (Bessières 1998). Cette double vision théoriquement différenciée, se révèle plus fédératrice au regard du champ des pratiques. En effet, l'exécutif local et national incarne « un compromis magique » entre le politique et l'administratif (Zémor, 2008). Aussi, à ce stade, nous définissons la communication institutionnelle publique comme un ensemble de techniques de légitimation constituant une communication publique politique indirecte. Cette définition est en phase avec la réalité organisationnelle.

L'impact organisationnel : vers changement de paradigme ?

Le travail social de la communication institutionnelle publique intègre la structure administrative qu'elle a pour charge de traduire et qui la conditionne. Elle est récemment plus concernée par une dimension gestionnaire.

Une reconnaissance dans le champ administratif.

La communication publique est marquée par un souci de management. Elle représente une transformation des relations avec les administrés de l'Etat qui recherche « *une certaine qualité de contact... L'Etat est amené à utiliser de nouveaux procédés de gestion, y compris de gestion d'opinion...* » (Miège, 1989). Ainsi, plusieurs opérations de communication sont sollicitées pour l'accueil du public, des moyens de présentation et de transmission d'information, des campagnes visant à modifier des comportements (Sécurité routière...). Aussi, le caractère principal de cette communication réside dans son action sur les représentations accompagnant des actions, des applications de règles, des procédures, la prise de décision publique. Elle met en forme des obligations d'information de certaines décisions (publicité des délibérations du conseil municipal), promeut des actions des services délivrés, ou fait connaître l'institution par des campagnes ou actions d'intérêt général (Zémor, 2008) : son rôle est modeste. L'image de l'action relève de la communication (Dupoirier, 1994). Aujourd'hui, la communication apparaît reconnue et intégrée par les acteurs comme élément de gestion des services publics. Cette idée est clairement exprimée par un des plus hauts fonctionnaires, le Vice-président du Conseil d'Etat (Sauvé, 2008), pour peu qu'elle réponde aux motifs d'accroissement du champ des services publics, des évolutions des sociétés contemporaines impliquant une relation à la fois globale (idée de massification) et individuelle (idée de relations personnelles) avec le collectif et les personnes des usagers. On peut souligner également des évolutions des contextes de fonctionnement, avec un approfondissement de la transparence administrative, la

La définition de la communication publique...

diffusion de méthodes de gouvernance négociatrices d'origine européenne liées à la communication, le développement de la consultation et de la participation (lois de 1995 et 2002) qui consolident le champ des actions de communication publique dans la gestion institutionnelle.

Une pratique professionnelle bureaucratisée réglementée.

La communication, élaborée au moyen de services dédiés dans l'organisation publique, est ainsi soumise à des règles de fonctionnement bureaucratisées. Dans la domination bureaucratique décrite par Max Weber, le pouvoir ne relève pas d'un élément bureaucratique mais du « *chef du groupement [qui] occupe une position de détenteur du pouvoir [...] en vertu d'une élection* » (Weber, 1971). C'est le cas des institutions publiques. En effet, suivant Max Weber, l'administration bureaucratisée se détermine principalement par la détention et la mise en œuvre de savoirs spécialisés, et notamment par le caractère de permanence (Weber, 1971). Les professionnels de cette communication, correspondent en partie à ce que ce sociologue définissait comme activité de fonctionnaires. Leurs recrutements s'opèrent sur la base d'un contrat et d'une sélection ouverte en fonction de la qualification professionnelle en "*constante progression*" d'une part, et sur les rémunérations fixes ouvrant droit à la retraite d'autre part. Ces personnels correspondent assez bien à ces caractéristiques. En revanche, ils s'en éloignent car leur proximité des dirigeants politiques les prive d'une liberté personnelle qui ne les soumettrait qu'« *aux devoirs objectifs de leur fonction* » ; ce qui, allié à leur position hiérarchique variable, ne leur ouvre pas mécaniquement une progression de carrière par avancement à l'ancienneté ou selon leur prestation de service. Ils ne sont pas davantage soumis à une discipline stricte et homogène en raison de la diversité de leurs situations statutaire, hiérarchique, financière, ni même à un véritable contrôle formalisé. S'ils ne correspondent pas totalement au modèle d'idéaltype du fonctionnaire formalisé par Max Weber, ils s'en rapprochent.

Le droit public français¹³ participe aujourd'hui de l'intégration organisationnelle de la communication publique qui ne doit plus être personnalisée au moins six mois avant un scrutin national, ni susceptible d'une campagne de promotion publicitaire des réalisations ou de la gestion, ni mettre en place des actions nouvelles. Ces restrictions promeuvent ainsi l'institutionnalisation d'une

¹³ Article L-52 du code électoral en particulier

communication d'apparence publique (Bessières 1998). Ces prescriptions légales, parce qu'elles sont intégrées dans la pratique des organisations (Duran, 1992), sont un puissant facteur de renforcement du groupe des communicateurs publics. Il en résulte que leurs applications concrètes relèvent de l'expertise des professionnels de la communication, rendue plus nécessaire en raison des risques notamment de remise en cause des élections en cas de manquements. Plus largement, l'activité communicationnelle est régie par une norme juridique impersonnelle qui la légitime en définitive (Laufer, Paradeise 1982). L'organisation recourt à des professionnels (Chevalier, 1991) qui connaissent des routines administratives, des conditionnements par l'observation de règles administratives et juridiques. De ce fait, ils contrôlent des « zones d'incertitudes » (Crozier, 1963) par leur savoir-faire, en raison de la centralité transversale de la communication dans les organisations publiques (Bessières, 1998).

Une pratique managériale administrative élargie.

Récemment, la communication devient une variable managériale, perçue comme un facteur direct de productivité organisationnelle. En effet, le *management* participatif atteint le secteur des institutions et des administrations publiques. Les mouvements de déréglementation internationale et le développement de la mondialisation des marchés ont contesté l'efficacité de l'économie publique. La résultante de ces évolutions est une contrainte intégrée variablement par les États européens d'alignement sur les modes de gestion du privé et les critères concurrentiels du marché. Cette crise de la gestion publique centralisée s'est traduite à compter des années 1980 par les processus de décentralisation disqualifiant les modes de management bureaucratiques traditionnels fonctionnant sur un usage de masse de services standardisés. En réponse, une logique de différenciation recherchant une qualité du travail et de service comparable au secteur privé se met en place. « *De sorte que l'exigence d'un management participatif et communicationnel s'est aussi présentée dans les institutions gérées par l'État, qu'elles soient industrielles, « assistancielle » ou « administratives »* » (Floris, 1996). Cette mutation se manifeste par des recherches de décloisonnement des organisations publiques, d'autonomie et d'initiative, des contrôles *a posteriori*, la mise en place de formes participatives dans le travail et de communication institutionnelle. C'est une nouveauté dans la tradition d'unilatéralité des pouvoirs institutionnels fondée sur une organisation pyramidale hiérarchique exprimant les prérogatives de la puissance publique.

La définition de la communication publique...

Le secteur public connaît une large diffusion d'une vision entrepreneuriale devenue un nouveau critère de légitimité. Le *management* figure un langage adopté par les élites au moment de la perte de légitimité économique du secteur public (Laufer, Burlaud, 1980). La légitimation des moyens ne peut plus se fonder sur le statut public, ni sur des contrôles inopérants face à l'ampleur des activités publiques. Ainsi, l'administration est amenée à rechercher un renouvellement de sa légitimité en permanence, en favorisant un consensus des usagers sur les fins et les résultats (Laufer, Paradeise, 1982) au moyen de la communication. Mais peut-on dire que l'on passe d'une communication bureaucratique à une communication managériale ? Récemment la nouvelle gestion publique¹⁴ s'oppose ainsi à la gestion administrative traditionnelle (bureaucratie wébérienne) critiquée pour son manque de souplesse lié au respect de règles impersonnelles. Elle se manifeste par l'introduction d'instruments de gestion du privé opérant une transformation vers une organisation entrepreneuriale tournée vers la performance (*output*) et non plus sur les ressources (*intran*) (Finger, Ruchat, 1997), recherchant efficience et efficacité. Déjà, on note des exemples d'indicateurs de performance propres à la communication. Dans ce contexte, la légitimité même de la communication dans le fonctionnement des organisations publiques est plus fortement questionnée aujourd'hui par la logique de performance portée par la LOLF¹⁵ qui pousse les administrations à la modernisation et à la gestion par la performance. Le but principal réside dans la recherche d'un meilleur pilotage des dépenses et d'une responsabilité accrue des gestionnaires. Les budgets sont votés par des programmes basés sur des objectifs mesurables, assortis d'indicateurs de résultat de communication publique. Les premiers indicateurs apparaissent impropres à retracer l'ensemble des activités communicationnelles. On note l'empirie et une grande diversité de critères choisis. Ils sont pour beaucoup auto définis par des acteurs de la communication publique¹⁶.

Au total, la variété des définitions témoigne d'une légitimation théorique des pratiques organisationnelles de communication. Ces deux mouvements concourent à l'institutionnalisation de la communication publique au même titre que son intégration dans les

¹⁴ *New public management*

¹⁵ Loi d'organisation de la loi de finance

¹⁶ Ces indicateurs sont modestes aujourd'hui, des expérimentations ont été mises en place par exemple au ministère des Affaires sociales et au SIG

structures administratives. Ce processus de construction d'un champ social se renforce en tant que discipline entendue comme la conjonction des savoirs professionnels et universitaires labellisant un secteur professionnel. L'émergence de diplômes universitaires spécialisés en communication publique poursuit cette dynamique. « *La formation, comme le dit Khun, consiste à apprendre le paradigme, à s'enfermer l'esprit à l'intérieur d'une discipline* » (Latour, 1994). Cette discipline, encore floue, permet des passages entre les sciences de l'information et de la communication, la science politique, les sciences de gestion par le jeu des qualifications d'une pratique organisationnelle. De ce point de vue, au classique paradigme bureaucratique wébérien s'ajoute celui du nouveau management public. Tout se passe comme si la communication publique, supportée par le champ de ses professionnels et aussi celui de ses analystes, accroît son emprise grâce à sa plasticité adaptative. Elle est en ce sens toujours une marque de modernité depuis une vingtaine d'années.

Bibliographie

BEAUCHAMP M., *Communication publique et société*, Canada, Gaëtan Morin, 1998 (1991), 403 p.

BESSIERES D., *Un retour du local instrumentalisé*, Quaderni, n°42 2000, pp. 5-16

BESSIERES D., *L'institutionnalisation de la communication locale : le cas des échelons décentralisés départementaux, régionaux, parisiens franciliens*. Thèse de science politique, Université Paris I Panthéon Sorbonne, 1998, 531 p.

BILLE J., *Vers la banalisation des procédures*, in *La communication publique*, RFAP n°58, avril-juin 1991, pp.214-215

BOURE R., *Quand les collectivités territoriales entrent en communication*. CinémAction, n°63, mars 1992, pp. 169-174

BRETON P., PROULX S., *L'explosion de la communication*, Montréal, La découverte/ boréal, coll. science et société, 2002 (1989), 284 p.

COTTERET J.-M., *Gouvernants et gouvernés*. Paris, PUF, 2000 (1973), 175 p.

CHEVALIER J., *Synthèse in La communication politique*, Paris, PUF, CURAPP, 1991, p. 197-209

CROZIER M., *Le phénomène bureaucratique*. Paris, Seuil, 1963, 381 p.

La définition de la communication publique...

CURRAP *La communication politique*, Paris, PUF, CURAPP, 1991, 209 p.

DUBOIS F., *Une politique publique de communication: l'exemple de la promotion du plan triennal de la Ville d'Amiens*, in *La communication politique*. Paris, PUF, CURAPP, 1991, p. 23-31.

DUPOIRIER E., *L'évaluation du fait régional in Les territoires de la communication publique - champs et mesures*, Actes du rendez-vous de Poitiers. Conseil Régional de Poitou-Charentes et Observatoire Interrégional du Politique, France 1994, p. 25-32

DURAN P., *Piloter l'action publique, avec ou sans le droit*. *Revue Politique et Management Public*, vol. 11, n°4, décembre, 1992, p. 1-46

FAURE A., *Les élus locaux à l'épreuve de la décentralisation - de nouveaux chantiers pour la médiation politique locale*. RFSP vol. 44 n°3, juin 1994, p. 462-479.

FINGER M., RUCHAT B., *Le New Public Management : Etat, administration et politique*, pp 33-56, in *Pour une nouvelle approche du management public (réflexions autour de Michel Crozier)*, sous la direction de Finger M., Ruchat B., Ed. Seli Arslam 1997, 252 p.

FLORIS B., *La communication managériale – La modernisation symbolique des entreprises*, PUG, 1996, 272 p.

GENTES A., *La communication publique : de la mise en scène à la stratégie, de la norme à la démocratie*. Thèse pour le doctorat de science de l'information et de la communication, Université Stendhal - Grenoble III, 1996, 487 p.

GERSTLE J., *La communication politique*. Armand Colin, 2008 (2004), 255 p.

HALLÉ J.-C., *Les territoires de la communication: communication d'entreprise et communication politique in Les territoires de la communication publique - champs et mesures*, Actes du rendez-vous de Poitiers. Conseil Régional de Poitou-Charentes et Observatoire Interrégional du Politique, France 1994, p. 45-53.

LATOUR B., *Le métier de chercheur - regard d'un anthropologue*, INRA Éditions, 1995, 103 p.

LAUFER R., BURLAUD A., *Management public Gestion et légitimité*. Paris, Dalloz, Coll. Gestion Systèmes et Stratégies, 1980, 353 p.

LAUFER R., PARADEISE C., *Le prince bureaucrate*. Paris, Flammarion, 1982, 353 p.

Dossier : Repenser la communication des organisations publiques

LE BART C., *La légitimation des politiques publiques : l'exemple de la communication externe à Fougères*. *Revue Politique et Management Public*, vol. 12, n°1, mars 1994, p.151-171

LEGAVRE J.-B., *L'horizon local de la communication politique – retour sur la définition de l'expertise*. *Politix* n°28, dec. 1994, p.151-171

MIEGE B., *La société conquise par la communication*. PUG, 1989, 226 p.

MULLER P., *Les politiques publiques*, Paris, PUF, coll. Que sais-je?, 2008 (1994), 128 p.

NAY O., *Le chant local - Politique de communication et stratégie de développement local à Montpellier (1982-1993)*, Bordeaux, *Les cahiers du CERVL*, Série Rapports de recherche n°1, mai 1994, 151 p.

NAY O., *Les enjeux symboliques du développement local : l'exemple de la politique de communication de Montpellier*. *Politiques et management public*, vol 12 n°4, décembre 1994, pp. 51-69.

NEVEU E., *Une société de communication ?* Paris, Montchrétien, coll. clefs politique, 2006, 160 p.

THOENIG J.-C., *L'analyse des politiques publiques in* GRAWITZ M. et LECAS J. *Traité de science politique*, vol. IV, Paris, PUF, 1985, p. 1-53

OLLIVIER-YANIV C., *L'État communicant*, PUF, 2000, 323 p.

PAILLIART I., *Les territoires de la communication*, PUG, 1993, 279 p.

SAUVE J.-M., *Une exigence démocratique et un impératif de bonne gestion in* LEMAIRE M. ET ZEMOR P. *La communication publique en pratiques (sous la direction de)*. La documentation Française, 2008, p. 419-423

WEBER M., *Economie et société, Tome Premier*, Paris, Plon, 1971, 650 p.

ZEMOR P., *La communication publique*. PUF, coll. Que sais-je ?, 2008, 128 p.

Résumé

Dans un contexte politique où l'émergence de la participation est indissociable d'une crise de légitimité politique, où les dispositifs participatifs, annonciateurs de nouveaux rapports élus-citoyens, visent à renouer le lien entre la société civile et les hommes politiques, cet article s'interroge sur la fonction de reliance de la participation et sur un présumé lien entre participation et communication. Il propose une mise en parallèle du concept de participation avec celui de la communication, autour du sens respectif des mots, du rôle de l'imaginaire et des productions de représentations. Il aborde la question de la visée utilitariste de la participation au regard de l'utopie sous-jacente.

Mots clés

Communication, imaginaire, participation, relier, sémantique.

Abstract

In a political context where the emergence of the participation is inseparable of political legitimacy crisis, where the participative measures and the heralds of relationship elected representatives-citizens aim at restoring the link between the civil society and the politicians, this article wonders about the reliance function of the participation and about the presupposed link between participation and communication.. It proposes to parallel participation and communication concepts, around the respective words meanings, and the imagination and the representations production roles. It approaches the question of the aim utilitarian of the participation towards the underlying utopia.

Keywords

Communication, imagination, participation, to connect, semantics.

Annick Monseigne est consultante au sein d'une agence de communication (Sapiens) dont elle est la fondatrice (1994). Elle est également intervenante professionnelle à l'Université Bordeaux 3 (ISIC) et à l'Université Bordeaux 4 (IEP). Docteur en Sciences de l'Information et de la Communication, sa thèse de doctorat soutenue fin 2009 à l'Université Bordeaux 3, s'intitule : *La participation et l'Homme politique local. Une approche interactionniste : entre communication digitale et communication analogique.*

Participation, communication : un bain sémantique partagé

Annick Monseigne

annick.monseigne@free.fr

« Les mots qui réussissent socialement sont souvent ceux qui sont capables d'agglomérer chez des locuteurs très divers une pluralité de sens qui flirte avec la confusion, d'être perçus comme les réceptacles de promesses et de valeurs diverses » Erik Neveu¹⁷.

Bâti à partir des fondamentaux et des observations de la phase exploratoire de notre thèse, cet article propose d'ouvrir des pistes de réflexion en ce qui concerne le lien entre participation et communication. La relation étant au centre de leur définition respective, une question légitime s'impose : quel est le réel rapport avec la communication, elle-même définie comme une relation, et la participation ? Notre thèse, nourrie de schèmes de pensée issus des Sciences de l'information et de la communication et de notre pratique de consultant en communication politique, s'interroge sur la tension entre :

- Une définition où la participation et ses nouvelles procédures de concertation, d'interaction avec le citoyen, visent à « rétablir les liens » (Bolle De Bal, 1996) d'une relation perdue, voire à « renouer le lien entre la société civile et le politique » (Bacqué et Sintomer, 1999) :
- L'observation de faits qui ne cessent de rappeler que « l'impératif délibératif » qui s'impose (Blondiaux et Sintomer, 2002) dans le champ politique n'est pas exempt de critiques.

Pour en saisir la dimension, nous nous intéresserons ici aux mots et aux images véhiculés par le concept de participation et les représentations auxquelles ils renvoient seront interrogées dans le cadre de l'analyse communicationnelle des discours de l'homme politique local.

¹⁷ Le Professeur Érik Neveu, sociologue et politologue, est l'auteur de *Une société de communication ?* Montchrestien (Clefs), Paris, (3e édition en 2002) 1997.

Une de nos hypothèses pose que l'intérêt croissant que les autorités publiques accordent à l'implication des citoyens dans l'évaluation des politiques publiques tend à pervertir le sens de la participation. Contrairement aux promesses d'ouverture que les appels à la participation véhiculent, cette évolution va de pair avec l'enrôlement de la population souvent sommée de participer à la vie publique. Au point que cette injonction à la participation interroge. Cette nouvelle « ère de la démocratie participative » annoncée par le mouvement du renouveau démocratique, ne cacherait-elle pas, sous les traits d'une « société d'acteurs autonomes »¹⁸ (Touraine, 1984), les pions d'une artillerie participative qui agiraient, malgré eux, au service d'une « société hétéronome »¹⁹ aux logiques dominatrices (Castoriadis, 1975) ? Ne s'agirait-il pas tout simplement de la mise en pratique d'une utopie ou d'une nouvelle idéologie fonctionnaliste à visée utilitariste ? Dans le cadre de cet article, nous partirons, dans un premier temps, à la recherche du sens caché des mots en sillonnant les soubassements sémantiques de la participation qui se sont construits en lien avec ceux de la communication. Puis un détour par le champ psychosocial permettra d'interroger la co-construction des pratiques imaginaires en tentant un parallèle entre l'imaginaire de la communication et celui de la participation. Pour finir, une nouvelle notion baptisée communication participative nous éclairera sur la production des représentations, leur rapport dynamique à la société, le poids des symboles.

Soubassements sémantiques de la participation

De quoi parle-t-on lorsque l'on évoque la participation ? Notre premier problème sera de construire une définition de la participation. Le dictionnaire nous offre alors un premier constat : on doit distinguer « participer de » (tenir dans son être même quelque chose d'un autre) et « participer à » (fait d'avoir part ou de prendre part à quelque chose d'extérieur à soi). C'est le résultat d'un travail de « sémantique historique » (Bréal, 1982) abordé dans la phase exploratoire de notre recherche doctorale que nous proposons de livrer ici.

De communicare à participare : histoire d'un lien

Comme point de départ intéressons-nous au sens étymologique des deux termes, sens fourni par un dictionnaire banalisé dans la

¹⁸ Des hommes qui ne seraient pas au service de leurs institutions et qui pourraient les contester et s'affirmer comme producteurs de nouveaux modèles culturels

¹⁹ Une société où les hommes agissent pour une institution qui les domine

population française (le Robert, édition 2008) et à ce titre constructeur de représentations partagées de signification.

Le terme communication emprunté vers 1370 au latin *communicare* a eu comme premier sens celui de « partage », « avoir part ». Avec cette idée de partage, le verbe a d'abord eu le sens de « participer à quelque chose », puis l'a perdu pour celui d'« être en relation », d'« être en rapport mutuel, en communion avec quelqu'un ». Il faudra attendre le XIX^e siècle pour observer un glissement vers une approche plus pragmatique de la communication à travers la transmission, « faire part de », autre acception mettant en scène les moyens de communication et le modèle linéaire émetteur-récepteur²⁰. Emprunté au latin *participare*, le terme de participation prend le sens de « partage » au XIX^e siècle pour désigner le mode selon lequel les êtres participent de la divinité. Dès ses premières attestations, le mot a le sens général d'« action d'avoir part, de participer à ». Il faudra attendre le XIX^e siècle pour observer une rupture sémantique profitant à une dimension plus utilitariste de la participation.

« Avoir part », « partage », « relation », « communion » sont le résultat de l'entrelacement sémantique annoncé. Outre cette particularité de partager le même bain sémantique, dans le même contexte historique, la même prétention au tout, la même maîtrise englobante de la signification, ces termes se retrouvent aussi bien dans l'univers lexical du Moyen Age que celui du monde contemporain, tous orbitant autour de l'idée symbolique du lien universel ; sorte d'ambition de participation à la communication planétaire. Confirmée par Armand Mattelart (1999 : 13), l'existence au Moyen Age de cette notion de grande famille humaine ; de nouveau monde nourrissant « *l'idéal de la fusion communautaire comme remède à la crise morale et sociale qui taraude le Vieux Monde* » n'est pas sans rappeler une société de communication idéale nourrie « d'un lien social tout entier communiquant » (Breton, 1992) née au XIX^e siècle des tourmentes de l'après-guerre autour des théories de Norbert Wiener (1952²¹). Des fondements idéologiques de cette société de la communication naîtra « l'homo communicans ²² ». Ce dénominateur commun sémantique

²⁰ Shannon Claude et Weaver Warren, *Théorie mathématique de la communication*, Paris, Retz, 1975.

²¹ Wiener Norbert, *Cybernétique et société : l'usage humain des êtres humains*, Paris, Edition Synoptique, (1ère édition 1952) 1971.

²² Voir, à ce sujet, Philippe Breton. *L'utopie de la communication. Le mythe du « village planétaire »*, Paris, La Découverte, (1ère édition 1992), 1997.

repéré autour de la notion de lien et du concept d'« interactionnisme symbolique »²³, sondons maintenant les soubassements sémantiques de la participation pour mieux l'interroger sur son sens intime, entendu moins comme « un mouvement qu'une direction » de pensée (Bergson, 1938 : 133²⁴).

La voie passive sui generis de la participation

En philosophie²⁵, « participer de », renvoie au principe selon lequel les êtres particuliers participent d'un monde supérieur et donc de Dieu comme c'est le cas dans le platonisme et les philosophies d'inspiration platonicienne ainsi que l'ont démontré les philosophes à la pensée théologique tels que Malebranche, Saint-Thomas ou Saint-Augustin. En théologie²⁶, participer, c'est le fait d'avoir part à une forme, soit par composition, soit par similitude. Une acception toujours d'actualité dans la pensée théologique à en croire une récente allocution du pape Benoît XVI : « [...] *le travail des hommes devait apparaître comme une expression particulière de leur ressemblance avec Dieu qui rend l'homme participant à l'œuvre créatrice de Dieu dans le monde* »²⁷.

Impliquant généralement la distinction du participant (créature) et du participé (créateur), cette acception de la participation est fortement marquée par l'idée de subordination du monde sensible au monde intelligible, pour reprendre les codes sémantiques de la philosophie platonicienne. À ceci près que cette distinction du datif et du génitif n'est pas utilisée par Saint-Thomas d'Aquin puisque dans son langage

²³ En référence à Georges Herbert Mead, l'auteur de l'interactionnisme symbolique. Pour le Psychosociologue, le « moi » est le résultat d'un échange symbolique fait de significations et de valeurs communes que nous construisons, partageons ensemble et qui nous permet d'anticiper le comportement des autres.

²⁴ Dans le contexte de l'ouvrage de Bergson, cette citation s'applique à la pensée et au sens des mots.

²⁵ Voir Platon, *Phédon*, Paris, Flammarion, 1991, Parménide, Paris, Flammarion, 2e édition 1999 ou *La République*, livre VI, Paris, Gallimard, Folio (Essais), 1993.

²⁶ Voir Malebranche Nicolas, *Recherche de la vérité*, Paris, Galerie de la Sorbonne, 1991, Thomas d'Aquin, *Somme théologique*, Paris, Editions du Cerf, 1984 et *Somme contre les gentils*, Paris, Flammarion, 1999, Saint-Augustin, *Dialogues philosophiques*, Paris, Desclée, de Brouwer et Cie, 1939.

²⁷ « Une culture purement positiviste serait la capitulation de la raison », *Le Monde*, le 14-15/09/2008.

on « participe à » un monde supérieur. De même que Louis Lavelle²⁸ emploie « participer à » au sens de « participer de ».

On note que la notion de participation est liée à celle du tout et de la partie. Pour clore à propos de ce que nous nommerons l'acception platonicienne du terme, participer implique, de notre point de vue, l'idée de dépendance, de partialité, d'infériorité, de pluralité, de hiérarchie.

Comment alors ne pas faire le parallèle avec les sociétés hétéronomes évoquées par Castoriadis qui a insisté sur l'existence et la nécessité d'un projet visant : « *la transformation de la société par l'action autonome des hommes et l'instauration d'une société organisée en vue de l'autonomie de tous* »²⁹. Selon lui, jusqu'à présent les sociétés ont fait l'objet d'« une hétéronomie instituée³⁰ » puisqu'elles ont construit leurs imaginaires (institutions, lois, traditions, croyances et conduites) sur quelque autorité extra-sociale : Dieu, la raison, la logique de l'histoire.

La voie dynamique de la participation

En sociologie, la participation de Lévy Bruhl (1928 : 76³¹) désigne un mode de pensée qui caractérise la mentalité primitive, à savoir des rapports mystiques qui « *impliquent une « participation » entre les êtres ou les objets liés dans une représentation collective* ». Cette participation se veut dynamique parce qu'elle est avant tout préoccupée par l'action sur les choses, l'idée étant de cesser de considérer les rapports des objets entre eux pour les rapporter à l'action d'un sujet engagé. Pour le philosophe Louis Lavelle, la participation n'est pas l'appartenance statique à un tout dont on fait partie, mais la coopération dynamique à un idéal que l'on ne cesse de promouvoir. Il fait la distinction entre la participation purement extérieure et apparente et la participation réelle, affective et active voire coopérante. Chez Lavelle (1946 : 165), la participation garde en elle-même un caractère personnel parce qu'elle suppose un acte « *qui s'accomplit aussi en nous et par nous* » et qu'elle nous unit à un être vivant et concret avec lequel nous « lions des liens ». Toutefois, les deux découlent de la participation platonicienne et des philosophies

²⁸ Lavelle Louis, *De l'Acte*, Paris, Aubier (Editions Montaigne), 1946.

²⁹ Castoriadis Cornelius, *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Le Seuil, 1975, p 141

³⁰ *Ibid.*, p 161.

³¹ Levy-Bruhl Lucien, *Les fonctions mentales dans les sociétés inférieures*, Paris, Félix Alcan (8^e édition), 1928, p 76.

d'inspiration platonicienne. C'est alors qu'une rupture sémantique se produit, brisant d'un coup l'acception spirituelle de la participation pour aller vers un courant de pensée plus fonctionnaliste.

La voie active de la participation

Dans le langage courant on peut voir que participer à, c'est prendre part à une réalité, à une forme, à un acte en train de se faire, à un ensemble dont on est un élément. Inscrit dans une attitude philosophique pragmatique, le Général de Gaulle³² déclare en 1968 qu'entre communisme et capitalisme, il existe « une troisième solution : la participation ». Une loi-cadre, adoptée la même année, visait notamment à promouvoir la participation des salariés dans la gestion des entreprises. L'approche participative s'avère, dès lors, résolument utilitariste. Dans un discours saluant l'année 1968, de Gaulle (1970 : 252³³) associe la participation à « l'ordre social nouveau ». On sait que le terme même n'a pas toujours été employé chez son auteur et que la dénomination du concept fondamental a varié au cours du temps. Ce fut « l'association » d'abord, puis « la participation ». Et si le terme association insiste davantage sur l'aspect structurel et organique de la société envisagée, le terme participation, lui, s'appuie davantage sur l'aspect relationnel et psychologique des comportements et rapports sociaux.

C'est dans le cadre du paradigme délibératif que s'inscrit l'acception habermassienne de la participation. Chez Habermas, la participation au débat public deviendrait un impératif éthique auquel il serait impossible d'échapper. L'espace public est conçu comme un espace intellectuel et critique où s'exerce « l'usage public du raisonnement » (Habermas 1997 : 38³⁴). C'est l'avènement d'une société devenue virtuellement adulte et responsable, autonome et capable d'analyse réflexive. La pensée d'Habermas n'est pas figée et il continuera de théoriser la démocratie. Habermas a construit sa théorie de la discussion en empruntant des éléments aux deux conceptions

³² Bien qu'elle puisse être surprenante, la convocation du Général de Gaulle dans ce tour de sémantique historique regroupant des hommes de sciences, se justifie, selon nous, au regard de son acception utilitariste qui fait partie des grands courants de pensée et représente un tournant dans l'histoire de la participation.

³³ De Gaulle Charles, *Discours et messages*, Tome V, vers le terme janvier 1966-avril 1969, Paris, Plon, 1970, p 252.

³⁴ Habermas Jürgen, *L'espace public. Archéologie de la publicité comme dimension constitutive de la société bourgeoise*, Paris, Payot, 1997, p 38.

classiques de la démocratie : la conception républicaine et la place de l'Etat dans la conception libérale. L'opinion publique est au cœur de la conception démocratique d'Habermas. La solidarité et la communion sont fondamentales pour former cette opinion commune, mais pour être légitimée et institutionnalisée, celle-ci doit être cadrée par l'Etat de droit. La communication, quant à elle, se diffuse par l'intermédiaire des espaces publics politiques. Toujours d'actualité, la théorie de la discussion d'Habermas inspire encore aujourd'hui nombre d'organismes de débats publics qui puisent dans les méthodes de pratique participative et endoformative.

La voie démocratique de la participation

C'est alors qu'entre en scène la participation dans la démocratie... mais pas seulement. Ainsi, la participation n'a jamais quitté l'avant-scène du débat politique, mais aussi gestionnaire et communicationnel des dernières décennies. Le management participatif ou la communication participative, pour citer un exemple récent, sont peut-être l'illustration d'un concept migrateur qui se loge partout ou un besoin de « reliance » (Bolle De Bal, 1996), à visée fonctionnaliste, se fait sentir entre l'émetteur et le récepteur. Dans le champ politique, la participation est aujourd'hui dans toutes les pensées. Associé à la dimension de la citoyenneté ou plus globalement de la démocratie, le sujet est d'actualité et nombreux sont les acteurs politiques qui en font usage. Enfin, selon les champs sociaux ou politiques la participation prend des formes différentes : on peut participer à une élection, à une négociation, à un système d'intéressement financier, à une contestation, à un projet par exemple d'intérêt collectif, à un débat, à un jury citoyen, à la conquête du pouvoir ou plus précisément d'un parti politique.

Aujourd'hui, le thème de la participation est indissociable d'une crise de l'idée même de représentation, encore appelée crise de légitimité politique³⁵, que l'on situe autour des années 1980, parallèlement à l'ère de l'explosion de la communication³⁶ liée à l'apparition de nouveaux moyens d'information et de communication. Du reste

³⁵ Voir Rancière Jacques, *La haine de la démocratie*, Paris, La fabrique, 2005, et Gauchet Marcel, *La démocratie contre elle-même*, Paris, Gallimard, 2002.

³⁶ « Un concept à tout faire, un nouveau fétiche de l'imaginaire social, un sésame de la réussite personnelle et professionnelle [...] » précise le rapport du Comité National d'Evaluation des Sciences de l'Information et de la Communication de 1993 à propos de la communication des années 1980.

lorsque la participation fait défaut, on parle de « retrait », « d'abstention », « d'absence de participation », « d'exclusion ». Or, si les citoyens fréquentent moins les urnes, ils ne sont pas pour autant devenus passifs. Face aux démocraties d'élection « *les démocraties d'expression, d'implication et d'intervention* » (Rosanvallon, 2006 : 27³⁷) se sont affirmées.

Pierre Rosanvallon qui entend rénover la vieille démocratie, propose alors une histoire et une théorie du rôle structurant de la défiance dans les démocraties. Ce renversement radical de perspective conduit à explorer un continent politique longtemps inaperçu : celui de la « contre-démocratie » (Rosanvallon, 2006). Cette contre-démocratie n'est pas le contraire de la démocratie ; c'est plutôt la forme de démocratie qui contrarie l'autre, la démocratie des pouvoirs indirects disséminés dans le corps social, la démocratie de la défiance organisée face à la démocratie de la légitimité électorale. Nous noterons que cette marche de la participation vers l'autonomie de l'acteur rend bien compte de la promesse de la société de communication qui consiste à faire que l'opinion publique devienne partie prenante du débat public. Ainsi l'approche historique de ce rapide tour de sémantique³⁸ a mis en évidence l'évolution de la participation dans le temps ; passant d'une acception *sui generis* de la participation, propre aux sociétés hétéronomes, à une acception démocratique de la participation, symbole d'une société d'acteurs autonomes³⁹ qui rêvent de participation, d'intégration, de lien.

Participation, communication : une co-construction

« *Les héritages de mots sont des héritages d'image* » écrit Gilbert Durand (1996 : 125). L'imaginaire gagnant du terrain dans le champ discursif, l'étude des imaginaires sociaux est devenue incontournable. Ce sont donc maintenant des questionnements autour de l'imaginaire, des représentations, des mythes, de l'idéologie et de l'utopie que nous avançons.

³⁷ Rosanvallon Pierre, *La contre-démocratie. La politique à l'âge de la défiance*, Paris, Seuil, 2006, p. 27.

³⁸ Pour la bibliographie relative au tour de sémantique historique, nous renvoyons au chapitre « État des savoirs du chercheur » de notre thèse.

³⁹ Au sens rosanvallien du terme, autrement dit, un acteur qui a besoin de la fonction réfléchissante d'un spectateur actif qui juge. Un acteur qui se met en question et qui met les autres en question.

Du « tout communication »...

Nous souhaitons mettre en parallèle l'évolution de l'idéologie de la communication et de la participation, les représentations de cette dernière semblant être liées au développement de l'imaginaire de la communication, ou tout au moins en représenter le prolongement. Comme annoncé plus haut, nous sommes tentés de rapprocher l'imaginaire de la communication globale et ses pratiques du mythe de « la grande famille humaine », du « lien universel », du « vivre ensemble », des représentations de la participation, celle de tous à tous les niveaux du pouvoir à travers les mythes de « l'échange », du « dialogue », du « partage », de « la concertation ». Cette idéologie de la communication qui a répondu au désarroi du monde occidental pendant la deuxième guerre mondiale et proposé une vision du monde bâtie sur la transparence et « le tout communication » est en passe d'être supplantée, selon certains sociologues inscrits dans la mouvance du renouveau démocratique, par une autre idéologie, celle de la participation.

... au « tout participation »

Cette autre forme de pensée intuitive débouchant, cette fois-ci, sur le « tout participation », se cristallise autour d'une idée centrale : donner la parole à tous en impliquant chacun d'entre-nous à tous les niveaux de décision.

Attirant l'attention sur l'émergence d'une nouvelle grammaire de l'action publique et de la politique, Yves Sintomer confirme, pour sa part, cette annonce « d'un changement idéologique en train de s'accomplir », lequel accompagnerait « les transformations actuelles des pratiques de décision dans les démocraties contemporaines », à travers la valorisation du débat, de la concertation et de la participation. La remise en question de la centralité des élus, l'aspiration à des formes de décision reposant sur la participation politique et la révision du régime de citoyenneté de type universaliste sont aujourd'hui d'actualité. Il ne s'agit donc plus uniquement de penser la société en termes de communication globale, de communion de l'humanité tout entière qui serait liée de manière universelle, mais plutôt en termes de participation et de procédures de concertation visant à renouer le lien entre la société civile et les élus.

Le versant critique alimente, de son côté, la thèse de l'utopie fonctionnaliste. L'appel à participation de tous peut alors cacher des réflexes qui vont dans le sens d'une prise de contrôle. Comprise comme un instrument au service du pouvoir, elle peut alors être un

moyen pour les gouvernants de réduire le contrôle des gouvernés. Tandis que Michel Crozier rappelle que l'état de guerre constitue les conditions idéales d'une « participation affective » (Crozier, 1970 : 81⁴⁰), Michel Wieviorka (1995 : 19⁴¹) dénonce « l'espoir mythique de la réconciliation de la société avec elle-même », Pierre Bourdieu (1993 : 230⁴²) parle de « fictions automystificatrices », Jacques Godbout (1987 : 67⁴³) « d'avatar de la théorie élitiste » ou Jacques Chevallier (1999 : 408⁴⁴) « de remède (...) pour combler ce déficit de légitimité ».

La communication participative

Sur le terrain, un tandem fait son apparition sous la forme d'une notion baptisée « communication participative ». En réveillant des concepts de stratégie et de pouvoir, la participation a stimulé les préférences axiologiques des disciplines des sciences humaines dont le champ des Sciences de l'information et de la communication. Nous notons, au passage, le pléonasme qu'inspire la réunion de ces deux vocables, compte tenu des affinités sémantiques relevées. Pour définir concrètement les actions de communication dites participatives, nous devons nous situer dans le cadre de la politique de la ville et plus précisément de l'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine chargée de la mise en œuvre de la loi Borloo (2003) qui prévoit d'accompagner toute action de rénovation urbaine du développement d'une communication avec les différents partenaires, avec pour objectif de renforcer le sentiment d'appartenance au collectif. Ainsi, outre un type de communication classique développé dans les journaux municipaux et autres médias des collectivités territoriales, quelques opérations de communication se sont distinguées de par leur intention puis leur formule participative. Encore rares, ces formes de communication qui s'auto-proclament participatives utilisent pour beaucoup d'entre-elles la publication écrite et légitiment leur action participative en ouvrant, par exemple, les colonnes d'un journal aux habitants des quartiers.

⁴⁰ Crozier Michel, *La société bloquée*, Paris, Seuil, 1970, p. 81.

⁴¹ Wieviorka Michel, « Critique de la participation », in *Informations sociales*, n° 43, 1995, p 19.

⁴² Bourdieu Pierre, *La misère du monde*, Paris, Seuil, 1993, p.230.

⁴³ Godbout Jacques, *La démocratie des usagers*, Montréal, Boréal, 1987, p. 67.

⁴⁴ Chevallier Jacques, « synthèse », in *La démocratie locale, représentation, participation et espace public*, PUF, 1999, p. 408.

Communication participative ou communication de proximité ? Il semblerait que dans bien des cas, les institutions se limitent à la seconde formule du fait de l'objectif, inavoué, du politique, de tenter de se repositionner et d'asseoir sa légitimité *via* la proximité. Le rôle essentiellement pédagogique et d'animation de ce type d'action peut être aisément vérifié en observant la composition et surtout la fonction des acteurs participants. On constate alors que le rôle de contrôle et de surveillance du médium et de son contenu est très souvent attribué à un professionnel-médiateur⁴⁵, les habitants prenant part à la fabrication du message exclusivement sur invitation et de manière parcellaire, tandis que le tandem professionnel-politique se réserve la vision d'ensemble, l'initiative et la décision finale. Yves Sintomer parle alors de « dispositifs participatifs ». Une vision mécaniste, pragmatique qui pointe la démarche et le rôle de savoir-faire professionnel dit de médiation qui intègre des approches managériales, ces dispositifs étant présentés comme des réponses à la montée de la précarisation sociale et à la crise du politique. La mise en pratique de la communication participative au regard de l'enquête de Donzelot et Epstein va servir, maintenant, à éclairer la charge symbolique du concept participatif.

Les trois niveaux de l'échelle d'Arnstein⁴⁶

Intéressons-nous à l'échelle d'Arnstein qui distingue trois niveaux correspondant à différents registres de pratiques et de degrés possibles sur l'échelle. Le premier niveau considéré par Arnstein comme celui de la non-participation correspond aux deux premiers degrés, ceux de la manipulation et de la thérapie dont l'objectif est d'éduquer les participants et de traiter leurs pathologies dans le but d'obtenir leur soutien. Le deuxième niveau qui est celui de la coopération symbolique comporte trois degrés : l'information - « *phase nécessaire*

⁴⁵ Nous renvoyons le lecteur à une contribution que nous avons présentée au XVI^{ème} congrès de la SFSIC. En prenant appui sur une action de communication participative que nous avons menée en tant que consultante en communication, cette contribution portait un éclairage sur le professionnel en action. Monseigne Annick, « Chercheurs et acteurs professionnels. Entre savoir et faire » in *Actes (en ligne) du XVI^{ème} congrès de la SFSIC*, Compiègne, 11 au 13 juin 2008.

⁴⁶ Sherri Arnstein a proposé une typologie à huit degrés de la participation. Cette échelle des modes de participation publique et sa graduation montre que la participation peut varier en fonction du rôle qu'occupent les citoyens dans la prise de décisions. Arnstein Sherri, « A Ladder of Citizen participation » in *Journal of the American Institute of Planners*, 1969.

pour légitimer le terme de participation mais insuffisant tant qu'elle privilégie un flux à sens unique, sans mise en place de canaux assurant l'effet retour (feed-back) » (Donzelot, Epstein, 2006 : 7), la consultation également légitimante et la réassurance qui invite le citoyen à donner des conseils. La participation à proprement parler ne commence qu'à partir du troisième niveau avec la formation d'un partenariat, puis celui de la délégation de pouvoir et enfin le contrôle citoyen. Partis enquêter dans quatre villes françaises engagées dans le programme national de rénovation urbaine, Donzelot et Epstein, munis de ce baromètre de la participation, ont pu constater que les quatre opérations mises à l'épreuve de l'échelle d'Arnstein se situaient toutes au premier et au deuxième niveau de l'échelle, autrement dit la « non-participation » et la « coopération symbolique ». Ainsi, même si les processus participatifs sont souvent présentés comme des démarches « d'en-bas, ne préférerait-t-on pas plutôt une communication descendante ? Au modèle de « communication inclusif »⁴⁷ ne préfère-t-on pas, en réalité, l'autorité d'un modèle de « communication diffusionniste »⁴⁸ ?

De « l'homo communicans » à « l'homo participans » ?

Au regard du contraste repéré entre la rhétorique participative et la modestie de la mise en œuvre des « dispositifs participatifs », des prémices d'une pratique généralisée de la participation⁴⁹ et des tentatives d'instrumentalisation de l'être humain qui en découlent, nous avançons l'idée de l'ère de l'« Homo participans »⁵⁰ :

⁴⁷ Le modèle de « communication inclusif » respecte le principe d'altérité et l'individu en tant qu'acteur social. Voir Lafrance Jean-Paul, Laulan Anne-Marie, Rico de Sotelo Carmen, *Place et rôle de la communication dans le développement international*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2006.

⁴⁸ Le modèle de « communication diffusionniste » exclut du fait de sa pratique de la sélection, tout corps étranger susceptible d'enrayer la machine. Voir Rogers Everett, *Communication participative development : the passing of the dominant paradigm*, Communication Research, 1976 cité par Lafrance Jean-Paul, Laulan Anne-Marie, Rico de Sotelo Carmen, *op. cit.*, p. 15.

⁴⁹ Voir la loi du 27 février 2002 relative à la démocratie de proximité. Elle vise à permettre une meilleure association des citoyens aux décisions locales, en renforçant la démocratie participative et les droits de l'opposition au sein des assemblées délibérantes. La loi rend également obligatoire la création de conseils de quartier dans toutes les communes de plus de 20 000 habitants.

⁵⁰ C'est nous qui parlons.

- Nouvel individu, issu d'une « nouvelle citoyenneté »⁵¹, tourné vers le « tout participation », sommé de répondre aux injonctions à la participation formulées par les munis à l'adresse des plus démunis.
- Homme paradoxal érigé au rang d'acteur, mais dont la relation à soi serait dépourvue d'une réflexivité garante du passage du faire à l'agir.

Un phénomène conduisant même jusqu'au « renforcement de la réification d'autrui sous la forme de l'esclavage »⁵² puisque c'est l'aliénation d'un système d'échange de relations sociales mettant en scène une relation « marchand - consommateur » – ici transformée en une relation « élus - citoyens », qui est repérée.

Conclusion

Si l'on reprend le concept de « signe-trace » (Galinon-Mélénec, 2007 : 107-108), nous dirons que l'appropriation par l'homme politique du terme « participation » avec ses connotations spécifiques à la contemporanéité constitue le signe-trace de l'incorporation par cet homme politique des mots-symboles et des mythes portés par le contexte historique, culturel et social dans lequel il agit. Si la communication est elle-même relation et pose en premier lieu la question de la réception et des processus d'induction (Galinon-Mélénec, 2007 : 182), la corrélation « imaginaire collectif porteur pour le concept de participation » et « utilisation par l'homme politique du concept » offre une forte probabilité de comportement adaptée au contexte. Il s'agit bien là d'une approche systémique et pragmatique de la communication. Le constater ne règle pas la question de la mesure de la dimension de la visée utilitariste au regard de l'utopie. C'est pourquoi, dans notre thèse de doctorat, nous prolongeons la dimension sémantique et conceptuelle, par un travail d'observation qui entrelace approche quantitative (analyse de contenu) et qualitative (entretiens).

⁵¹ « Nouvelle citoyenneté » in *Mon pays, c'est la ville. Le Manifeste des maires des grandes villes de France*, Paris, Grasset, p. 141. Dans l'extrait suivant, une vision irénique de la participation attire notre attention : « Une nouvelle façon de concevoir la démocratie est en train de naître. (...) jusqu'à présent nous avons pris en compte la plupart des problèmes qui se posaient à la ville (...) C'est pourquoi nous disons aux citoyens : nous ne pouvons pas tout faire ; nous avons besoin de votre participation active ».

⁵² « Le multiculturalisme se voit sérieusement mis en cause », *Le Monde*, le 22/03/2007. D'après une interview d'Axel Honneth à propos de son ouvrage *La réification. Petit traité de théorie Critique*, Paris, Gallimard, 2007.

Pour clore notre réflexion sémantique autour des deux idéologies du « tout communication » et du « tout participation », nous sommes conduits vers l'objectif d'une meilleure compréhension du système mis en œuvre en les apparentant aux verbes « lier » et « relier ». Si le premier exprime l'idée de « mettre ensemble », « d'unifier des espaces ou des peuples », « d'établir une communication », de « faire correspondre », le second renvoie à l'idée de répétition, à l'espace singulier de la relation, au fait de « créer ou recréer des liens », de « relier ce qui est séparé », d'« établir ou rétablir une liaison » entre une personne et le système dont elle fait partie⁵³. À la notion de connexion, la reliance - autrement dit l'acte de relier ou de se relier - va ajouter le sens, la finalité et l'insertion dans un système. Cette approche systémique se conforte quand nous interrogeons le sens des termes liance - reliance⁵⁴ et leur « antonyme la déliance »⁵⁵. Le couple indissociable « liance-reliance » pourrait alors se transformer en un mouvement plus complet de « liance-déliance-reliance », une sorte de *continuum*, de cycle de transformation où prendrait part, à tour de rôle, la notion de liance comme système de médiation médiatisé qui lie les acteurs entre eux, de déliance, comme rupture des liens fondamentaux, et de reliance comme antidote dont les actions et les structures visent à recréer des liens défaits.

Bibliographie

ARNSTEIN Sherri, « A ladder of citizen participation » in *Journal of the American Institute of Planners*, 1969.

BACQUE, Marie-Hélène, SINTOMER, Yves, « L'espace public dans les quartiers populaires d'habitat social », in NEVEU Catherine (sous la direction de), *Espace public et engagement politique. Enjeux et logiques de la citoyenneté locale*, Paris, l'Harmattan, 1999.

BLONDIAUX, Loïc, SINTOMER, Yves, « L'impératif délibératif », in « Démocratie et délibération », Paris, *Politix*, vol. 15-n°57, 2002.

BOLLE DE BAL, Marcel, *La reliance. Voyage au cœur des sciences humaines*, Paris, L'Harmattan, 1996.

BOURDIEU, Pierre, *La misère du monde*, Paris, Seuil, 1993.

⁵³ Bolle de Bal Marcel, *La reliance. Voyage au cœur des sciences humaines*, Paris, L'Harmattan, 1996, p. 68.

⁵⁴ Proposé il y a vingt ans par Marcel Bolle De Bal.

⁵⁵ Une autre notion en voie d'émergence puisant cette fois-ci dans les dysfonctionnements de notre modernité, voire de notre société de communication.

- BREAL, Michel, *Essai de sémantique*, Brionne, Gérard Monfort, 1982.
- BRETON, Philippe et PROULX Serge, *L'explosion de la communication*, Paris, La Découverte, 1996.
- BRETON, Philippe, *L'utopie de la communication. Le mythe du « village planétaire »*, Paris, La Découverte, (1^{ère} édition 1992), 1997.
- CASTORIADIS, Cornelius, *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Le Seuil, 1975.
- CHEVALLIER, Jacques, « synthèse », in *La démocratie locale, représentation, participation et espace public*, PUF, 1999.
- CROZIER, Michel, *La société bloquée*, Paris, Seuil, 1970.
- DE GAULLE, Charles, *Discours et messages*, Tome V, vers le terme janvier 1966-avril 1969, Paris, Plon, 1970.
- DONZELOT, Jacques, EPSTEIN, Renaud, « Démocratie et participation : l'exemple de la rénovation urbaine », in « Forces et faiblesses de la participation », Paris, *Esprit*, n°7, juillet 2006.
- DURAND, Gilbert, *Champs de l'imaginaire*, Grenoble, Ellug, 1996.
- GALINON-MELENEC, Béatrice, *Penser autrement la communication. Du sens commun vers le sens scientifique, Du sens scientifique vers la pratique*, Paris, L'Harmattan, 2007.
- GAUCHET, Marcel, *La démocratie contre elle-même*, Paris, Gallimard, 2002.
- GODBOUT, Jacques, *La démocratie des usagers*, Montréal, Boréal, 1987.
- HABERMAS, Jürgen, *L'espace public. Archéologie de la publicité comme dimension constitutive de la société bourgeoise*, Paris, Payot, 1997.
- HONNETH, Axel, *La réification. Petit traité de théorie critique*, Paris, Gallimard, 2007.
- LAFRANCE, Jean-Paul, LAULAN, Anne-Marie, RICO DE SOTELO, Carmen, *Place et rôle de la communication dans le développement international*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2006.
- LAVELLE, Louis, *De l'Acte*, Paris, Aubier Editions Montaigne, 1946.
- LEVY-BRUHL Lucien, *Les fonctions mentales dans les sociétés inférieures*, Paris, Félix Alcan, (8^e édition) 1928.
- MALEBRANCHE, Nicolas, *Recherche de la vérité*, Paris, Galerie de la Sorbonne, 1991.
- MATTELART, Armand, *Histoire de l'utopie planétaire de la cité prophétique à la société globale*, Paris, La Découverte, 1999.

Dossier : Repenser la communication des organisations publiques

PLATON, *Phédon*, Paris, Flammarion, 1991.

PLATON, *La République*, livre VI, Paris, Gallimard (Folio/ Essais), 1993.

PLATON, *Parménide*, Paris, Flammarion, (2^e édition) 1999.

MONSEIGNE, Annick, « Chercheurs et acteurs professionnels. Entre savoir et faire » in *Actes (en ligne) du XVI^{ème} congrès de la SFSIC*, Compiègne, 11 au 13 juin 2008.

NEVEU, Erik, *Une société de communication ?*, Paris, Montchrestien, (1^{ère} édition 1994) 2001.

RANCIERE Jacques, *La haine de la démocratie*, Paris, La fabrique, 2005.

ROGERS, Everett, *Communication participative development : the passing of the dominant paradigm*, Communication Research, 1976.

ROSANVALLON, Pierre, *La contre-démocratie. La politique à l'âge de la défiance*, Paris, Seuil, 2006.

SAINT-AUGUSTIN, *Dialogues philosophiques*, Paris, Desclée, de Brouwer et C^{ie}, 1939.

SHANNON, Claude et WEAVER Warren, *Théorie mathématique de la communication*, Paris, Retz, 1975.

THOMAS D'AQUIN, *Somme théologique*, Paris, Editions du Cerf, 1984.

THOMAS D'AQUIN, *Somme contre les gentils*, Paris, Flammarion, 1999.

TOURAINÉ, Alain, *Le retour de l'acteur*, Paris Fayard, 1984.

WIENER, Norbert, *Cybernétique et société : l'usage humain des êtres humains*, Paris, Edition Synoptique, (1^{ère} édition 1952) 1971.

WIEVIORKA, Michel, « Critique de la participation », in *Informations sociales*, n° 43, 1995.

Mon pays, c'est la ville. Le Manifeste des maires des grandes villes de France, Paris, Grasset, 1994.

Grand Larousse de la langue française, Paris, 1976.

« Le multiculturalisme se voit sérieusement mis en cause », *Le Monde*, le 22/03/2007.

« Une culture purement positiviste serait la capitulation de la raison », *Le Monde*, le 14-15/09/2008.

Résumé

Ce texte entend questionner les mutations de la communication publique et notamment celle des collectivités territoriales à travers l'exemple des collectivités grenobloises. Plus précisément, il s'agit de s'interroger sur l'utilisation d'un dispositif de débat public autour du développement des nanotechnologies dans la région grenobloise. Nous entendons montrer comment il est de moins en moins question de faire connaître l'action publique à travers la communication territoriale mais plus en plus de faire passer l'action publique elle-même en usant de ressorts communicationnels et notamment des dispositifs dits participatifs.

Mots-clés

Acceptabilité, action publique, communication publique, débat public, événementiel, gouvernance.

Abstract

This text intends to question the mutations of public communication and notably that of regions with a measure of autonomy across the example of the community of agglomeration of Grenoble. It is a question of showing the tool how communication serves political acceptability in the case of the choice of development of nanotechnologies

Key-Words

Public communication, public factual debate, gouvernance.

Hélène Romeyer est Maître de Conférences à l'Université Rennes1 (IUT Lannion). Elle est membre du Crape (UMR CNRS 6051) et du Gresec (EA 608). C'est dans ce dernier que l'étude proposée ici a été réalisée.

La mise en scène des débats publics au cœur de la communication des organisations publiques

Hélène Romeyer

helene.romeyer@u-grenoble3.fr

Si de nombreux auteurs ont montré comment le processus de territorialisation et la multiplication des acteurs ont bouleversé la gestion publique territoriale (Duran et Thoenig, 1996 ; Hassenteufel, 1998), les spécialistes de la communication ont mis en exergue la façon dont les collectivités territoriales ont développé des outils de communication basés notamment sur l'interactivité et les techniques d'information-communication (Pailliar, Bouquillion, 2006). Ce texte entend analyser l'utilisation d'un outil particulier de la communication publique contemporaine : les dispositifs dits participatifs. Plus précisément, à travers l'étude d'un cycle de débats publics à Grenoble sur les nanotechnologies⁵⁶, il s'agit de s'interroger sur l'utilisation de dispositifs délibératifs comme outil de communication. L'intérêt ici est à la fois l'outil de communication, à savoir le débat public, l'objet du débat, les nanotechnologies c'est-à-dire les sciences et techniques, et, le niveau d'organisation publique concerné, les collectivités territoriales. Dès lors cette expérience apparaît comme une forme d'aboutissement de la « *démocratie technique* » (Callon, Lascoumes, Barthe, 2001) mais elle révèle aussi l'apparition de nouvelles compétences des collectivités territoriales. Dans ce contexte, l'outil délibératif se révèle être une réponse à la fois à un déficit de communication publique, et un outil de communication scientifique et technique.

En effet, la rencontre entre les débats parfois vifs sur les questions scientifique et technique, et les conséquences de la décentralisation, permet à travers l'exemple grenoblois de comprendre comment ces

⁵⁶Ce texte est issu d'une étude collective menée par six membres du Gresec (EA608) sous la direction d'I. Pailliar, dans le cadre du cluster 14, programme de recherche de la région Rhône-Alpes portant sur les Enjeux et représentations de la science, de la technologie et de leurs usages. (cf. <http://erstu.ens-lsh.fr/>). Ce programme a donné lieu à un rapport de recherche : « Médiation et médiatisation des sciences et des techniques : l'exemple du secteur des NST à Grenoble », novembre 2008, 128p.

procédures se sont imposées. Puis, nous nous attacherons à montrer que, paradoxalement, l'utilisation de ce dispositif novateur révèle des attitudes institutionnelles et un réflexe de défense identitaire. Si le dispositif fournit une réponse politique à l'activisme communicationnel de différentes formes d'opposition⁵⁷, c'est aussi un outil de réassurance.

L'imposition du débat public

Dans le cadre de la décentralisation, depuis 1982, l'État s'est progressivement dessaisi de plusieurs compétences au profit des collectivités territoriales⁵⁸. Sans la tutelle de l'État, les collectivités locales se lancent dans des projets de grande envergure. L'interpénétration entre élus, entreprises et société locale est ainsi devenue beaucoup plus forte et, toutes les collectivités territoriales, seules ou ensemble, sont désormais source d'initiatives et de projets en matière d'action publique (Pailliant, 2006). Cependant, les lois de décentralisation successives n'ont pas réussi à définir toutes les compétences des différents niveaux de collectivités, objet de la mission d'information de 2008⁵⁹. Entre complémentarité et concurrence, les collectivités et leur communication doivent trouver leur place.

La décentralisation a donc tout à la fois abouti à la création ou à la modification de territoires posant des problèmes d'identification, et à l'élargissement des compétences des collectivités révélant des problèmes nouveaux de légitimité et de compétences. Le tout dans un contexte de défiance des Français vis-à-vis de leurs élus et de l'action politique comme en témoigne la désaffection pour l'action politique et les taux d'abstention relevés à chaque élection. Dans ces territoires, la communication est investie à la fois de la mission de rétablir le lien civique avec les citoyens, et de travailler sur la proximité et l'identification. Il s'agit désormais d'envisager la communication territoriale « *comme réponse à la complexité des problèmes sociaux* » (Mériaux, 2005, p.30)⁶⁰.

⁵⁷Dans le cadre de ce projet, nous avons observé les réunions préalables aux débats, procédé à une analyse de contenu méthodique des échanges, puis mené 24 entretiens semi-directifs avec les différents acteurs du projet.

⁵⁸Les lois successives du 2 mars 1982, du 6 février 1992, du 4 février 1995, du 25 juin 1999, du 12 juillet 1999, du 13 décembre 2000, du 27 février 2002, et du 13 août 2004.

⁵⁹Mission qui a remis son rapport au gouvernement en octobre 2008.

⁶⁰Cité par Pailliant I., 2006, p. 117.

Le contexte social à Grenoble en 2005-2006 se cristallise autour des manifestations remettant en cause la politique de développement et d'investissement sur les nanotechnologies. En effet, la région grenobloise, héritière d'une tradition liant fortement scientifiques, industriels et élus, a choisi de promouvoir ce secteur, qui assure aujourd'hui une large part de l'activité économique et scientifique de la région : environ 24000 emplois directs ou indirects ⁶¹. Cette politique d'investissement et de développement provoque une opposition protéiforme : groupes constitués (Attac, Pièces et Main d'œuvre, etc.), mouvements écologistes, actions syndicales, revendications citoyennes, médias alternatifs, élus de l'opposition. Les contestations portent à la fois sur la lourdeur des investissements, la condamnation d'une logique purement scientifique et technique, la crainte des conséquences d'une mono activité, la perte de repères identitaires du territoire, l'expansion du tissu urbain sous couvert de développement de l'innovation à tous crins. Des interrogations donc sur le « monde incertain » et les risques liés au développement scientifique (Callon, Lascoumes, Barthe, 2001).

Pour un certain nombre d'élus, quelle que soit la forme de ces interpellations, il convient de trouver un moyen d'y répondre. Pour ce faire, une étude est commandée au sociologue Pierre-Benoit Joly aidé par un groupe de personnalités scientifiques (Claude Gilbert ou Michel Callon par exemple), ainsi que des représentants de la fondation Science Citoyenne. Le groupe reçoit pour mission de « *faire des recommandations sur les façons d'associer le public grenoblois au choix scientifiques et techniques* ». Ainsi, preuve de la difficulté des élus face aux questions scientifiques, l'ensemble des collectivités territoriales commanditent une étude dans l'objectif d'être conseillé sur le dispositif le plus adéquat pour répondre aux interpellations dont ils sont l'objet. Et le dispositif préconisé est un outil de communication : le débat. Il s'agit donc de faire entrer les sciences et techniques dans l'espace public à une échelle locale. Instance de médiation et de débat public, l'espace public est de plus en plus fragmenté. Cette tendance s'affirme de plus en plus et donne lieu à la formation d'espaces partiels qui s'avèrent essentiels au fonctionnement « sociétal » : sciences et technologies, action culturelle et organisation de la vie de loisirs, organisation de la ville et des quartiers, forums favorisés par les nouveaux outils de communication, communautés dites virtuelles,

⁶¹Source AEPI, « Microélectronique et nanotechnologies », rapport décembre 2006.

observation critique des médias de masses par les « publics », etc. sont autant de lieux où se développent des débats et se forment des opinions (Pailliat, 2005). L'objectif est donc d'observer les modalités de formation d'un espace public sur des questions scientifiques et/ou techniques à travers un dispositif de débat. Mais il s'agit aussi de « *comprendre les modes de fonctionnement de la démocratie locale dans l'agglomération grenobloise* »⁶² précisent les sociologues. De cette proposition, naît le projet Nanoviv, financé par l'ensemble des collectivités territoriales et dont l'organisation est déléguée conjointement à une association parisienne et au *Centre de Culture Scientifique Technique et Industrielle* (CCSTI) de Grenoble.

Six débats publics se déroulent ainsi de septembre à décembre 2006 autour de la thématique « *Nano-biotechnologies : pour quoi faire ? Comment ?* ». Chaque séance s'appuyait sur le travail préparatoire d'un groupe de conseillers (17 universitaires) et la présence de grands témoins, Nayla Farouki et Gérard Toulouse⁶³.

Nanoviv naît donc de la congruence de plusieurs facteurs : l'émergence de divers mouvements revendicatifs qui interrogent désormais le niveau local des pouvoirs publics ; la nécessité de répondre aux critiques sur l'action publique locale ; les craintes face à l'incertitude des conséquences et applications des recherches sur les nanotechnologies ; et la volonté des citoyens de prendre part aux décisions et choix de société. Il s'agit donc à travers cet événement de lutter à la fois contre le fossé grandissant entre sciences et société, et celui, non moins important entre élus locaux et citoyens. Les collectivités territoriales replacent ainsi le débat sur un terrain politique et selon des modalités qu'elles pensent maîtriser. Ce faisant, le processus délibératif devient un outil de communication publique.

L'artifice délibératif pour parer à la complexité des questions scientifiques

La question de la démocratisation des choix scientifiques est d'ordinaire posée à l'échelle nationale. Nanoniv tente donc de créer un

⁶² Pierre-Benoît Joly, « Démocratie locale et maîtrise sociale des nanotechnologies. Les publics grenoblois peuvent-ils participer aux choix scientifiques et techniques ? », Rapport de la Mission pour la Métro, 22 septembre 2005. Document disponible à http://www.la-metro.net/fr/projet_agglo/NanoGrenoble_rapport_final_05_09_22.pdf

⁶³ Nayla Farouki, philosophe et historienne des sciences, ou Gérard Toulouse, physicien à l'Ecole Nationale Supérieure de Paris.

espace de discussion local. L'étude d'expériences similaires entre agglomérations et société civile offrent un panel contrasté de situations : certaines intercommunalités adoptent un système de médiation classique ; d'autres au contraire ont réduit le champ d'influence des corps constitués au profit de forums plus proches du monde politique, des collectifs d'usagers ou des sphères privées (Faure, 2008). De fait, l'engouement croissant pour les expérimentations participatives depuis la Loi Chevènement et les nouvelles formules de consultations publiques traduisent l'intrusion du délibératif dans le champ des politiques publiques.

Il s'agit à travers cette expérience de relier pêle-mêle des velléités de démocratie participative, de démocratisation des choix scientifiques, et d'évaluer les capacités démocratique et délibérative des collectivités locales. Trois ans après, il est difficile de trancher sur l'objectif réel de cette expérience. L'aspect novateur de l'échelon local ne cache pas l'absence de réelle association des citoyens : d'une part, les décisions au moment des débats sont déjà prises, et, les financements votés et alloués, d'autre part les modalités délibératives ne révèlent pas réellement de débat. Ainsi, l'analyse des temps de parole montre une sur-représentation des scientifiques. Ces derniers ont bénéficié en moyenne de 40% du temps de parole total lors de ces rencontres. *A contrario*, le public, les citoyens ont pu s'exprimer sur un peu moins de 14% du temps de parole global, soit moins que les organisateurs (21 %) et à peine plus que les hommes politiques (13,5 %) ⁶⁴. A noter que paradoxalement c'est sur la thématique la plus sociétale, « les risques » lors des 2 heures 20 du débat 3 que les experts ont eu le plus la parole (plus d'1 heure et demi en interventions cumulées) et que le différentiel avec le public est le plus grand (environ 20 minutes en interventions cumulées).

Nous voudrions ici travailler l'hypothèse selon laquelle *Nanoviv* s'est transformé en outil de communication pour des questions pour lesquelles les élus locaux sont désarmés. Ainsi, les élus, en donnant une large exposition aux scientifiques (40% du temps de parole) ont délégué à ces derniers la responsabilité d'apporter des réponses. En effet, y compris parmi les élus soutenant le développement des nanotechnologies, certains font ouvertement état de difficultés à

⁶⁴ Les six rencontres sont fait l'objet d'une analyse de contenu ciblant particulièrement les modalités délibératives et les temps de parole des hommes politiques, des scientifiques, des organisateurs, des grands témoins et du public.

débattre de questions scientifiques et techniques. Il est vrai que les interpellations sur les notions de risques, les conséquences environnementales, ou des interrogations éthiques, abordent des enjeux nouveaux pour ces élus locaux. Ces derniers s'interrogent alors sur leur légitimité, n'ayant ni l'habitude, ni les savoir-faire pour juger des incidences scientifiques ou éthiques de ces projets⁶⁵. Et effectivement, le déroulement des débats laisse apparaître des thématiques sociales et éthiques peu habituelles pour des élus : la transformation du vivant, la bioéthique, les incidences en matière de santé, de libertés collectives, etc. « *Les retombées positives de leur présence semblent faibles alors que la prise de risques est relativement forte : risque d'être mis en défaut ou d'être mis en cause* » (Pailliat & al., 2008, p. 61). Et ce, d'autant plus que le dispositif leur a en quelque sorte échappé : les élus sont absents du groupe de conseillers préparant les réunions, ils ne bénéficient d'aucun espace délimité lors des rencontres puisqu'il n'y a ni scène ni estrade, leurs interventions sont cadrées par les animateurs, et enfin les thématiques abordées sont peu politiques. A l'inverse, les scientifiques représentent la majorité de l'audience de ces soirées, toutes disciplines confondues. Ils se retrouvent à la fois dans les experts, mais aussi dans le public où nombre d'universitaires grenoblois avaient pris place. Bénéficiant d'un large temps de parole, leurs interventions se font massivement sur le mode explicatif (« *Je vais essayer de vous montrer (...)* » ; « *Pour bien comprendre (...)* » ; « *Mon travail consiste en (...)* »⁶⁶).

Dès lors, à l'objectif premier d'entendre et de répondre aux critiques, s'est ajouté un objectif de réassurance d'abord politique, puis progressivement scientifique. Les acteurs scientifiques grenoblois se sont en effet massivement emparés du dispositif.

Schématiquement, quatre attitudes peuvent être isolées par les acteurs de ces rencontres :

- Pour les collectivités territoriales, il s'agissait avant tout d'afficher une volonté délibérative incarnée dans un événement ;
- Pour certains élus, il s'agit de prolonger un rôle d'opposant. Ainsi, lors du quatrième débat, les échanges furent monopolisés un temps par un élu de l'opposition remettant en cause le bien-fondé des décisions

⁶⁵ Entretien avec le vice-président du développement universitaire scientifique et social de la communauté d'agglomération, 5 juillet 2006.

⁶⁶ Extraits d'interventions de personnalités scientifiques durant les débats.

politiques. Et ce même si la lettre de mission adressée à l'association Vivagora, organisatrice des soirées était explicite sur l'objectif : « *préciser l'objet des questionnements (...) favoriser la constitution d'une communauté d'échanges avec des acteurs académiques, industriels, associatifs ou élus, (...) et, donner l'occasion à un large public de comprendre les développements techniques, de saisir leurs enjeux et exercer un esprit critique* »⁶⁷. Il ne s'agissait pas de remettre en cause ou de délibérer des choix politiques déjà entérinés.

- Pour d'autres élus, Nanoviv aura été un moyen de faire formuler des réponses par des experts ou des acteurs extérieurs au milieu local. « *On ne peut pas demander à des élus de répondre à la question « qu'est-ce que la science ? »* »⁶⁸ déclare le chargé de la recherche du Conseil Général. De fait, les sujets scientifiques présentent une telle complexité et l'interrogation éthique sur leurs conséquences dépassant largement le cadre local, plusieurs hommes politiques ont entrevu dans ces soirées la possibilité d'obtenir des réponses sur des questions de plus en plus complexes. « *Les débats ont servi à apporter des réponses à la population mais aussi aux élus* »⁶⁹.

- Pour les scientifiques, ce fut l'occasion de venir expliquer ce qu'ils faisaient concrètement. Leur crédibilité ayant été remise en cause par les diverses manifestations c'était l'occasion pour eux de s'exprimer afin de combattre leur mauvaise image. Ainsi, un ingénieur du CEA déclarait lors d'une des rencontres : « *Je suis jeune ingénieur (...) et je suis troublé. Je ne me reconnais pas dans le portrait fait de moi par les manifestants (...), mais je ne me reconnais pas non plus dans le portrait fait par le journal de la communauté d'agglomération* »⁷⁰. Il s'agissait alors de (re)légitimer sa place dans la société grenobloise.

La mise en scène des débats Nanoviv a donc permis certes de légitimer des choix, a servi d'outil d'acceptabilité des décisions politiques sous couvert de participation, et à œuvrer aussi à une certaine réassurance des élus locaux en terme de compétences. Mais, le dispositif a aussi relégitimé les scientifiques et resitué leur rôle

⁶⁷ Extraits de la lettre de mission envoyée à l'association Vivagora par la communauté d'agglomération. Document transmis par la déléguée générale de l'association.

⁶⁸ Entretien avec le chargé de la recherche du Conseil Général de l'Isère, 27 mai 2007.

⁶⁹ Entretien avec le chargé de la recherche du Conseil Général de l'Isère, 27 mai 2007.

⁷⁰ Intervention du public, débat n°4

social après plusieurs mois de remise en cause à travers des manifestations parfois violentes dans les rues de Grenoble. Ce que traduisent bien à la fois leur présence importante lors des ces rencontres, et leurs prises de parole fréquentes.

Le paradoxe de cette initiative forte des collectivités territoriales est d'en avoir confié l'organisation à une association parisienne, Vivagora⁷¹. Fondée en octobre 2003, l'association met en œuvre des débats sur les enjeux sociaux des choix scientifiques et techniques⁷². Pour ce projet, *Vivagora* s'est appuyé sur un certain nombre d'acteurs locaux⁷³ dont le CCSTI de Grenoble, réunis au sein d'un comité de pilotage. Concrètement, leur rôle est d'encadrer le débat, de proposer des intervenants et de participer aux séances d'évaluation des débats qui jalonnent le cycle, etc. Toutefois, le dispositif *Nanoviv* a confisqué la phase de « délibération ». Ainsi, systématiquement les rencontres débutaient par une longue mise en perspective, un cadrage de la part de Vivagora et le CCSTI (intervention de 11 minutes en moyenne), puis le public était invité à réagir et poser des questions (durant moins de 6 minutes en moyenne), et, les organisateurs donnaient ensuite la parole aux experts, non pas pour essayer de formuler une réponse aux questions du public mais pour réagir au cadrage initial. Il y a donc systématiquement rupture de la situation dialogique. Ces organisateurs sont sortis très largement de leur rôle de distributeur et facilitateur de parole. Issue du monde scientifique, la responsable de l'association a parfois monopolisé la parole avec en moyenne 21% du temps de parole. En outre, l'extériorité de *Vivagora* n'est qu'apparente. D'une part, Dorothée Benoit Browaeys, déléguée générale de l'association est une ancienne scientifique et ancienne journaliste scientifique ; Bernadette Bensaude-Vincent (intervenante lors de *Nanoviv*) est vice-présidente de *Vivagora*. L'association est également très proche des différents réseaux de débat public, et très investie dans les mouvements de réflexion autour de l'éthique des sciences. Ainsi, Gérard Toulouse (grand témoin pour *Nanoniv*), ancien membre du comité éthique du CNRS et défenseur au niveau national de ce mouvement, est également membre de *Vivagora*.

⁷¹ Le montant de la prestation confiée à *Vivagora* pour la mise en œuvre de ce cycle de conférences s'élève à 23 500 €.

⁷² Par exemple, le cycle de débat Nanomonde à Paris.

⁷³ Constitué essentiellement d'universitaires dont certains avaient un mandat au sein d'une des collectivités territoriale concernée et donc partie prenante dans *Nanoviv*.

L'acteur extérieur vient donc ici renforcer la clôture de cette communauté locale « d'initiés » sur les questions scientifiques et le déroulement même des débats place la parole scientifique au-dessus des autres, et se répondant à elle-même. Cette expérience de processus délibératif révèle donc le caractère balbutiant d'un espace public scientifique (Miège, 2005).

Conclusion

Née d'une volonté politique, *Nanoviv* a mêlé trois niveaux d'interpellations : les questions posées par les nanotechnologies auxquelles aucune réponse ne fut apportée, au regret de plusieurs participants : « *Sur les nanotechnologies, je voulais comprendre de quoi il s'agit et je n'ai rien appris.(...) Il n'en a pas été vraiment question*⁷⁴ » ; le deuxième ensemble d'interpellations concerne les rapports entre sciences, politiques et société. Ils furent véritablement au cœur des débats, chacun essayant de légitimer son rôle et circonscrire ses responsabilités ; enfin, un ensemble de demandes répétées sur la nécessité de consulter la société sur ces questions et critiquant au passage les modalités de déroulement de ces débats : « *un certain nombre de réponses n'ont pas été apportées (...) il y a eu surtout des débats à l'intérieur du débat (...)* ». « *Sur la forme, pour qu'un débat soit cohérent et constructif, que ça donne envie aux citoyens de participer, ben vous devriez nous donner la parole et dire stop aux spécialistes ou élus (...)*⁷⁵ ».

S'agit-il d'une expérience délibérative ? Plusieurs indices l'infirmement : un débat très contrôlé en amont, une circulation de la parole difficile, une surreprésentation d'universitaires ou de scientifiques, l'absence volontaire des principaux opposants. Les politiques, comme les scientifiques ou les militants opposants sont restés dans des rôles institutionnels, sans se saisir véritablement du dispositif. Il devient donc évident que *Nanoviv* s'est éloigné de son objectif délibératif et apparaît comme un outil de communication usant de l'événementiel. Pour la plupart des participants, ces soirées étaient moins des débats que des scènes publiques où il fallait afficher sa capacité à accepter le dialogue dans une sorte de quête de réassurance de la compétence des élus locaux, y compris sur les questions scientifiques et techniques.

Au terme de cette étude, il apparaît que l'histoire des procédures de délibération mises en place dans les collectivités locales et leur

⁷⁴ Entretien avec un participant, 6 décembre 2006.

⁷⁵ Interventions de deux participants au débat n°4.

évolution ont poussé la communication des organismes publics vers des dispositifs innovants. Il ressort également de cette expérience qu'une confusion est entretenue entre dispositif délibératif et démocratie participative, de même qu'entre démocratisation et démocratie. La complexité des enjeux de l'expérience grenobloise pourrait aussi amener à penser la communication des organisations publiques à un niveau d'interterritorialité (Vanier, 2008) et non dans un contexte de territorialisation.

Bibliographie

CALLON, Michel. LASCOUMES, Pierre. BARTHE, Yannick. *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie représentative*. Paris : Seuil, 2001, 358 p.

DURAN, Patrice, THOENIG, Jean-Claude. *L'État et la gestion publique territoriale* in *Revue française de Science politique*, 1996, vol.46, n°4, p. 580-623.

FAURE, Alain. *Des Contrats de ville aux Contrats de cohésion sociale : quel mouvement ?*. *Les Cahiers du DSU*. Janvier 2008, n°47, pp. 48-49.

HASSENTEUFEL, Patrick. *Think social, Act local, la territorialisation comme réponse à la « crise » de l'État-providence ?*, in *Politiques et management public*, vol. 16, n°3, septembre 1998, p.1-11.

JOBERT, Bruno. « Rhétorique politique, controverses scientifiques et constructions de normes institutionnelles : esquisse d'un parcours de recherche » in Faure A. *La construction du sens dans les politiques publiques*. Paris : L'harmattan, 1995, p. 13-24.

LATOUR, Bruno. *Politiques de la nature*, Paris : la Découverte, 1999, 382 p.

LE BART, Christian. *Les maires : sociologie d'un rôle*. Paris : Presses universitaires du Septentrion, 2003, 222 p.

MERIAUX, Olivier. Le débordement territorial des politiques sectorielles in Faure A., DOUILLET A.C. *L'action publique et la question territoriale*. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble, 2005, p. 30

MIEGE, Bernard. « L'espace public sociétal Ô combien problématique » in PAILLIART, Isabelle, *La publicisation de la science*. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble, 2005, p.125-140.

La mise en scène des débats publics...

MULLER, Pierre. « L'analyse cognitive des politiques publiques : vers une sociologie politique de l'action publique », in *Revue de science politique*, vol. 50, n°2, 2000, p.189-208.

PAILLIART, Isabelle (coord.), BORDEAUX Marie-Christine. CABEDOCHÉ Bertrand. CAUNE Jean. MIEGE Bernard. ROMÉYER Hélène. *Médiations et médiatisations des sciences et des techniques : l'exemple du secteur des NST à Grenoble*. Rapport de recherche, novembre 2008, 130 p. [Document non publié]

PAILLIART, Isabelle. *Territoires, identités et communication* in OLIVESI S. Sciences de l'information et de la communication. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble, 2006, p.113-128

PAILLIART, Isabelle. BOUQUILLION Philippe. *Le déploiement des Tic dans les territoires. Le rôle des collectivités territoriales*. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble, 2006, 119 p.

VANIER, Martin. *Le pouvoir des territoires. Essai sur l'interterritorialité*. Paris : Economica.Anthropos, 2008, 160 p.

Résumé

Les moments de crise sont riches d'enseignements quant aux problèmes de collaboration entre administrations et médias, car toute crise est d'abord une crise d'information. Les autorités se trouvent empêtrées dans un réseau d'obligations contradictoires, appelées à collaborer avec les médias, partenaires incontournables pour informer et cadrer la catastrophe. Si la communication de crise obéit à des contraintes particulières, elle se construit en prolongement des régimes « hors crise ». Il convient de prolonger l'analyse des régimes de communication de crise à la période de vigilance médiatique afin de cerner les contours et enjeux des régimes informationnels dans lesquels elle se replace.

Mots-clés

Administration publique, gestion de crise, médias, régime informationnel, Société du risque.

Abstract

Analysis of crisis management, often strongly mediatized, is particularly fruitful to unveil collaboration problems between media and public authorities as technological crisis are first and foremost information crisis. Authorities are tightened with regulatory and administrative constraints often contradictory to the logics of crisis communication, while media are unavoidable as partners to inform and enrol the public, amplifying and framing the accident. Crisis communication should be considered as rooted in "vigilance" communication. Analysis of crisis communication helps unveil the characteristics of such informational regimes.

Key-Words

Crisis management, information regime, media, Risk Society, public administration.

Catherine Fallon est ingénieur et sociologue. Elle est chercheur à l'Université de Liège en Science Politique, et est spécialisée dans l'évaluation de l'action publique pour la gestion des risques technologiques.

Geoffrey Joris est politologue et aspirant F.N.R.S. Il est basé à l'Université de Liège. Il prépare une thèse sur la transformation de la fonction publique en Belgique (gestion d'incertitude / gestion du changement).

Entre gestion de crise et vigilance : quand les médias et l'administration publique sont appelés à construire un référentiel partagé

Catherine Fallon, Geoffrey Joris

Catherine.Fallon@ulg.ac.be

Joris.Geoffrey@ulg.ac.be

Face aux enjeux d'une « Société du Risque » (Beck, 1992) fortement médiatisée, les administrations sont appelées à développer une politique de communication afin d'améliorer la visibilité de l'action publique et d'en assurer l'efficacité et l'efficience. Il s'agit de tisser les conditions d'un régime d'alliance entre médias et acteurs politiques, construit sur une structure de méfiance-confiance réciproque dont l'ambivalence explique la précarité.

Dans un tel contexte, l'irruption d'une crise engendre une rupture : elle impose aux autorités de déployer de nouvelles logiques d'action et elle ouvre de larges champs à l'information médiatique. Elle met sous tension les fragiles rapports de confiance entre acteurs politiques, administrations et médias. Mais elle se construit en prolongement des régimes de communication « hors crise », lesquels peuvent contribuer, dans un logique de vigilance, à jeter les bases d'un référentiel de sécurité (Brunet, 2007). À partir de l'expérience d'acteurs publics récoltée dans le cadre d'une après-midi d'étude portant sur l'analyse de communications en période de crise⁷⁶, cet article propose une stratégie d'analyse des modalités de gestion de la communication par les autorités aux différents moments d'une crise.

Le régime informationnel de la « Société du Risque »

Le concept de régime informationnel suppose la reconnaissance de l'existence d'interactions systémiques entre les structures sociales, économiques, politiques et informationnelles d'une société donnée. Ce système d'adaptation mutuelle et de co-construction des acteurs, *de facto* interdépendants, produit des ajustements spécifiques en fonction du domaine considéré et du contexte (Bimber, 2006). Le régime

⁷⁶ Cet article exploite les discussions d'un séminaire organisé à l'Université de Liège le 23 mai 2008 sur l'analyse de partenariat de crise entre administrations et médias: gestion de crises agro-alimentaires en Belgique, naufrage du Prestige en Espagne, accident de Tokaimura au Japon, accident de Ghislenghien : http://www.spiral.ulg.ac.be/medias_gestion_de_crise_08/

informationnel se caractérise alors par un certain nombre d'éléments contextuels et sociaux. Dans le cas de l'information publique, il associe les autorités, les médias et les acteurs sociaux au sein d'un « spectacle politico-médiatique » (Edelman, 1991).

Les structures du régime informationnel ont été bouleversées par les récentes transformations techniques et économiques des médias, favorisant concentration, spécialisation et concurrence. En renforçant le registre émotionnel, les médias cherchent à enrôler leur audience à travers une vision dramatique de la réalité, accentuant un biais alarmiste et négativiste (Cvetkovitch, 1992).

Une partie du public met à l'épreuve les informations transmises, qu'elles proviennent des autorités ou des médias. D'une part, les canaux interpersonnels conservent toute leur importance: les conversations contribuent à tisser un socle culturel qui détermine les structures cognitives que les individus peuvent mobiliser pour le traitement des informations médiatiques. D'autre part, Internet ouvre un accès immédiat à une multitude d'informations relevant de registres différents. L'analyse de mobilisations relatives à des conflits d'implantations d'antennes GSM montre que les habitants recherchent des informations indépendamment des centres de référence officiels, non pour objectiver le débat mais pour renforcer leur maîtrise personnelle de la réalité (Borraz, 2004). Forts de ces sources, ils se sentent habilités à agir sur l'évènement, forçant sa mise à l'agenda politique et sa problématisation médiatique.

Alors que les citoyens sont mieux formés et plus aptes à s'exprimer, les relais revendicatifs institutionnels sont plus bureaucratisés et moins efficaces. Les analystes y relèvent l'existence d'un décalage croissant entre d'un côté le monde vécu familier, riche en références symboliques et de l'autre côté les sous-systèmes institutionnels autonomisés et spécialisés (Giddens, 1990). Face à ce recul des corps intermédiaires, les journalistes jouent un rôle plus important dans la mobilisation des émotions, entre autres par la construction de scénarios riches de sens dans lesquels les auditeurs se reconnaissent et identifient ce qu'on attend d'eux. (Coombs, 2007; Seon-Kyoung, 2009). Cette appropriation médiatique de l'expression publique est renforcée par l'effritement des institutions normatives qui cadreraient fortement les débats publics et qui faciliteraient la lecture des événements. Les médias jouent alors de plus en plus un rôle déterminant dans les mécanismes de mise à l'agenda politique des problématiques sociales (Derville, 2005), mobilisant pour ce

magistère un spectre d'émotions plus large par des mises en scène capables de favoriser empathie, identification et compassion.

Face à ce nouveau régime informationnel, les autorités se voient contraintes d'assurer l'intelligibilité de leur action et d'enrôler des acteurs de plus en plus nombreux (Callon, 2001). L'élaboration d'une société de l'abondance médiatique impose une reconfiguration de l'activité communicationnelle de l'organisation bureaucratique.

La collaboration entre médias et administration

Utilisant des registres différents, médias et administrations ont chacun développé un regard spécifique sur leur audience et ses attentes, pris chacun dans des réseaux de contraintes professionnelles spécifiques qui limitent leur liberté d'action. Les journalistes travaillent avec des perspectives temporelles courtes et des contraintes rédactionnelles strictes propres à leur audience. Les responsables administratifs sont souvent spécialisés et attachés aux procédures et aux méthodes.

Le rapport entre autorités et journalistes résulte d'un équilibre entre méfiance et confiance : méfiance car les journalistes mettent en pratique un contre-pouvoir, confiance parce que les mêmes journalistes doivent établir des relations avec les autorités pour rassembler les informations nécessaires à l'exercice de ce contre-pouvoir. Certaines administrations favorisent une stratégie d'ouverture, mais d'autres soutiennent une culture du contrôle, prétextant de ce que la transparence risquerait de dévoiler des divergences et d'exposer les citoyens aux difficultés de certaines problématiques et mettrait en danger les rapports de force dans les espaces de décision (Holmes, 2009). Nombre de responsables politiques préfèrent canaliser les inputs médiatiques en établissant une culture de contrôle de l'information, pour offrir une vision uniforme et contrôlée, stabilité qui peut se révéler fragile en cas de crise.

La « Crise » comme moment privilégié de communication

Pendant les moments de crise, les administrations doivent prendre des décisions urgentes alors que les faits sont incertains et les médias particulièrement présents. La crise déstabilise les moyens d'action et ouvre le champ à l'attention médiatique (Lagadec, 1991). Elle menace le fonctionnement du système lui-même dont elle ébranle les références essentielles et les choix collectifs des acteurs affectés.

Dans ce contexte incertain, où trouver une source d'information fiable ? Les sondages montrent que le public fait surtout confiance aux

scientifiques, aux médecins, voire aux associations, mais beaucoup moins aux responsables politiques ou aux journalistes (Eurobaromètre, 2007). Et pourtant la responsabilité première de la communication de crise repose bien sur les autorités publiques, les élus et les canaux médiatiques. L'autorité publique endosse la responsabilité ultime en cette matière, tout en étant par ailleurs encastrée dans un réseau d'obligations en partie contradictoires : protection de la vie privée ; secret médical ou professionnel ; protection de l'ordre public ; prévention de faits punissables. Plutôt que de considérer la communication comme un processus d'interactions, l'administration tend à réduire sa mission à une simple transmission de faits, limitant ainsi les possibilités de mobilisation d'autres registres qui s'avèreraient plus efficaces (Holladay, 2009).

Les médias amplifient et dramatisent le contexte paroxystique de crise : ils cadrent la catastrophe et de ce fait modifient la gestion de la crise. De plus en plus rapides, ils exercent une forte pression pour obtenir des informations alors qu'elles sont encore très rares. Face à ces alliés incontournables que sont les médias, les autorités voudraient établir un certain contrôle au sein du régime d'information mais ils peinent à définir les modalités d'un partenariat équilibré. Les journalistes ont accès à de nombreuses sources d'information, auprès de la population, des autres services publics, des experts, etc. Ils jouent un rôle de premier plan, sélectionnant certaines dimensions de l'évènement et assurant un cadrage particulier pour la problématique, en fonction de la sensibilité de leur audience spécifique.

L'administration reste trop souvent étrangère au monde des médias auxquels elle est confrontée seulement aux moments de crise, quand la réalité échappe à son cadre de référence technico-rationnel. Les journalistes, pour leur part, sont davantage accoutumés aux périodes de crise dans la mesure où leurs conditions de travail les soumettent à des contraintes de rapidité, de délai, de choix de registre, etc. Il existe pourtant des expériences (Godard, 2002) de gestion intégrée des risques où les autorités développent en « temps de paix » des réseaux de communication dans le but d'emporter l'adhésion des experts, responsables politiques et du grand public, réseaux qui peuvent être rapidement mobilisés en cas de crise. Les relations médias – administration se dessineront différemment pendant les trois moments de la crise : les périodes de prévention ou de vigilance, de l'intervention ou de crise, ou de l'après crise ou de la récupération (et du retour d'expérience). Dans une approche de communication stratégique, ces trois moments sont à la fois distingués et intégrés dans des démarches de communication spécifiques (Frosh, 2009).

Avant la crise : une collaboration de vigilance

En dehors de la crise, les responsables administratifs et politiques ont tendance à se réserver l'espace d'expertise et de construction des savoirs. Mais la politique de communication externe a depuis peu acquis une valeur intrinsèque suite à diverses contraintes : droit à l'information, obligation de rendre des comptes, intelligibilité de l'action publique. La communication est dès lors considérée comme un instrument capable d'améliorer la qualité et l'efficacité de l'action publique.

Par exemple, une agence de sécurité de la chaîne alimentaire a pour mission d'assurer la construction d'un référentiel de sécurité partagé par tous les *stakeholders*. Le référentiel de « vigilance » devient lui-même un produit de la communication du risque, car celle-ci produit du sens et contribue à cadrer les perceptions individuelles et sociales (Hupet, 2001). On retrouve ici un concept central de l'évaluation des politiques publiques (Muller, 2005), lequel considère l'action publique comme le résultat d'interactions entre de nombreux acteurs qui confrontent leurs visions du monde et leurs logiques d'action, pour définir des modes d'action communs, des représentations du réel qui vont orienter les choix et les actions afin de résoudre des problématiques reconnues communes.

Les systèmes d'alerte sont autant de moments d'apprentissage qui permettent à l'administration et aux médias de développer un référentiel commun de vigilance (Muller, 2005 ; Sured, 2000) pour informer et assurer un renforcement de la vigilance, tout en évitant les paniques et en relativisant les risques. La stratégie de communication externe développée par une administration pour renforcer la visibilité et le niveau de confiance du public permet d'établir les bases d'un partenariat avec les médias. En effet les journalistes sont appelés à traiter des questions techniques de plus en plus complexes et ils ont tendance à développer un certain rapport de confiance vis-à-vis d'organismes qui font preuve de transparence et d'ouverture.

Activer un partenariat de crise

En cas de crise, les procédures établies au préalable définissent un plan d'action, des protocoles et des responsables. La structure de communication définie dans les plans d'urgence se réduit encore souvent à un accès formel et unique, protocole utopique car le régime informationnel échappe alors à tout contrôle.

Dossier : Repenser la communication des organisations publiques

Le public recourt de plus en plus aux nouveaux moyens de communication, GSM ou Internet, démultipliant les sources d'information et construisant des réseaux de collecte et de diffusion très réactifs, indépendamment des autorités et des médias officiels.

L'augmentation de la consommation de médias pendant les périodes de crise collective montre que le public cherche des informations et reconnaît l'importance du communicateur. Il est demandé aux responsables politiques d'occuper l'espace public, de donner du sens à la crise et à l'action collective. À défaut, les acteurs exposés aux risques et à leurs conséquences peuvent développer une méfiance à l'égard de ceux dont ils attendent une information qui leur permettrait de faire des choix informés. L'efficacité des décisions des autorités dépend en grande partie de leur pénétration sociale. Un silence ou une erreur peut être interprété comme une absence de co-orientation entre le responsable politique et ceux dont il a pour mission d'assurer la sécurité. Le processus de communication devient particulièrement instable quand les individus dont on sollicite l'adhésion condamnent une stratégie publique parce que cette option heurte leur représentation du juste (Slovic, 1993).

Les médias ne sont pas de simples canaux de communication : ils contribuent à construire le réel, créant auprès du public les conditions de représentation de la problématique par un processus de cadrage. Dans le cas de la marée noire du Prestige, les médias nationaux ont opéré une double expansion : ils présentaient la pire des zones sinistrées comme image représentative de l'ensemble de la zone sinistrée et celle-ci comme représentative de l'ensemble de la région, construisant un paysage désolant et générant involontairement un mouvement de mobilisation massive et un afflux de volontaires qui compliqua la tâche des gestionnaires. Pour leur part, les riverains étaient fascinés par les informations présentées par les médias, davantage que par celles qu'ils pouvaient collecter eux-mêmes : la représentation médiatique de la réalité engendrait plus d'attraction que la réalité elle-même. Les habitants subissaient dès lors de plein fouet les biais médiatiques : négativisme, alarmisme et amplification.

Après la crise : une logique commune d'apprentissage

Après la crise, deux types de discours émergent : celui de la justification et celui de l'apprentissage. Il s'agit de répondre aux accusations du public et de restaurer une légitimité écornée par la crise, mais aussi d'en intégrer les leçons. Ces deux dynamiques associent des acteurs très différents. L'apprentissage nécessite une

coopération externe sur plusieurs niveaux, avec les riverains et les autorités, créant des espaces de paroles et de circulation des informations, voire de contrôle des rumeurs. Les médias sont rarement associés aux retours d'expérience, car l'exposition publique de certains faits pourrait engager des actions en responsabilité. Par contre le registre de la justification transforme le traitement « post-crise » en moment privilégié de consolidation de nouvelles structures de représentations des problématiques, au sens de ce que Gamson (1989) dénomme un « *media package* », représentation dotée d'une cohérence interne forte qui propose aux spectateurs un cadrage particulier des événements et leur assigne un sens. Rarement dévoilées ou même reconnues comme construction, riches de symboles et de choix normatifs, ces représentations structurent la vision du monde présentée par les journalistes et définissent les limites des conditions d'intervention. L'adoption de nouveaux « *media packages* » n'est pas instantanée et certains concepts mettent des années à s'imposer, comme ce fut le cas pour le « développement durable ». Leur construction porte la marque de ces moments de crise et des formes stabilisées dont les médias en habillent la mémoire. Le traitement médiatique construit un morceau du spectacle, limitant l'éventail des possibles, distribuant les rôles des acteurs, héros ou ennemis, choisissant et stabilisant des images autant que des discours chargés d'émotion et de passion (Gilpin, 2008).

Conclusion

L'analyse des crises contribue à mettre à jour les limites des processus de communication interne et externe initiés dans les périodes de vigilance (Brunet, 2007). Elle permet de proposer aux organisations publiques des pistes d'action pour créer les conditions de possibilité d'un partenariat avec les médias tenant compte des divergences de leurs contraintes et de leurs logiques de fonctionnement.

Autorités et médias doivent définir leurs objectifs et leur conception de l'information : qui informer ? Pourquoi ? Avec quels moyens ? Ce questionnement stratégique amène à construire un cadre bien charpenté quant aux matières à couvrir et aux manières d'aborder la communication. Mieux qu'un mythe partagé d'objectivité, il s'agit de reconnaître les objectifs propres de chaque partenaire. Au-delà de l'information, la communication met en scène des faits au profit d'une vision particulière de la réalité et des événements par un processus de problématisation, d'autant plus sensible que le régime informationnel de nos sociétés contemporaines se traduit par une restructuration du spectacle politique sous le mot d'ordre émotionnel.

Les pratiques médiatiques sont des contraintes pour l'action publique, car le monde construit à travers les médias rend possibles certaines interventions mais pas d'autres. Identifier à qui bénéficie le problème, ainsi que les moyens mis en œuvre et les porteurs de projet, mettre en évidence les sources d'autorités et leurs objectifs contribuent à en dévoiler l'enracinement social. L'analyse des processus de communication pendant une crise permet de dévoiler les caractéristiques du régime informationnel à un moment où l'asymétrie entre autorités et médias est la plus faible, où la question de l'accès aux ressources est exacerbée. A partir d'une telle démarche critique, il est possible de définir, dans une logique plus normative, les termes d'une coopération adaptée aux intentionnalités des partenaires, à leurs contraintes professionnelles de qualité et d'efficacité, sans négliger le travail sur les représentations, pour fonder une action coopérative de communication à laquelle le public puisse être pleinement associé.

Bibliographie

- BECK U., *Risk society*, Sage Publications, London, 1992.
- BIMBER B., *How information shapes political institutions*, in Graber D., *Media power in politics*, CQPress, Washington, 2006, p. 8-18.
- BORRAZ O., DEVIGNE M., SALOMON D., *Controverses et mobilisations autour des antennes relais de téléphonie mobile*, CSO, Paris, 2004.
- BRUNET S., HOUBAERT P. *Involving Stakeholders: the Belgian Fowl Pest Crisis*, *Journal of Risk Research*, 2007, vol.10, p. 643-660.
- CALLON M., LASCOUMES P., BARTHE Y., *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Seuil, Paris, 2001.
- COOMBS W.T., HOLLADY S.J., "The negative communication dynamic: Exploring the impact of stakeholder affect on behavioral intentions", *Journal of Communication management*, 2007, 11/4, p. 300-312.
- CVETKOVITCH G., EARLE C. T., "Environmental hazards and the public", *Journal of Social Issues*, 1992, Vol. 48, n°4, p.1-20.
- DERVILLE G., *Le pouvoir des médias : mythes et réalités*, PUG, Coll. Politique « En plus », Grenoble, 2005.
- EDELMAN M., *Pièces et règles du jeu politique*, Seuil, Paris, 1991.
- EUROBAROMETRE, *Les Européens et la sûreté nucléaire*, 2007, http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_271_fr.pdf

- FROSH P., PINCHEVSKI A., "Crisis-Readiness and Media Witnessing", *Communication Review*, 2009, 12/3, p. 295-304.
- GAMSON W.A., MODIGLIANI A., "Media discourse and public opinion on nuclear power : a constructionist approach", *American Journal of Sociology*, 1989, vol.95, N°1, p.1-37.
- GIDDENS A., *The consequences of modernity*, Cambridge University Press, Cambridge, 1990.
- GILPIN D.R., "Narrating the organizational self: Reframing the role of the news release", *Public Relations Review*, 2008, 34/1, p. 9-18.
- GODARD O., HENRY C., LAGADEC P., MICHEL-KERJAN E., *Traité des nouveaux risques*, Gallimard, 2002.
- HOLLADAY S.J., "Crisis Communication Strategies in the Media Coverage of Chemical Accidents", *Journal of Public Relations Research*, 2009, 35/2, p. 208-217.
- HOLMES B., HENRICH N., HANCOCK S., LESTOU V., "Communicating with the public during health crises: experts' experiences and opinions", *Journal of Risk Research*, 2009, 12/6, p. 793-807.
- HUPET P., « La communication dans le domaine agro-alimentaire : l'indispensable contradiction », HUPET P., dir., *Risques et systèmes complexes : les enjeux de la communication*, Bruxelles, P.I.E.-Peter Lang, 2001, p.137-154.
- LAGADEC P., *La Gestion des crises*, McGraw Hill, 1991.
- MULLER P., « Esquisse d'une théorie du changement dans l'action publique. Structures, Acteurs et cadres cognitifs », *Revue Française de Science politique*, 2005, vol. 55, N°1, p.155-187.
- SEON-KYOUNG A., GOWER K.K., "How do the news media frame crises? A content analysis of crisis news coverage", *Public Relation Review*, 2009, 35/2, p. 107-112.
- SLOVIC P., "Perceived risk, trust and democracy", *Risk Analysis*, 1993, vol.13, pp. 675-682.
- SUREL Y., "The role of cognitive and normative frames in policy-making", *Journal of European Public Policy*, 2000, 7/4, p. 495-512.

Résumé

Dans un contexte de concurrence accrue entre les territoires, de grands projets culturels labellisés essaient actuellement dans de nombreuses villes européennes. A ce titre « Luxembourg et Grande Région, capitale européenne de la culture 2007 » est un exemple pertinent. Cet article cherche à mettre en évidence la complexité des interactions entre les acteurs dans le processus de médiation et à mieux comprendre, à travers l'analyse des pratiques communicationnelles des institutions publiques, quels sont les enjeux inhérents à leur positionnement sociétal.

Mots clés

Projets culturels, communication labellisée, événement, processus de médiation, Luxembourg 2007.

Abstract

Now that there is a growing competition between territories, big cultural projects which spread in numerous European cities are based on a labelled communication. "Luxemburg and Grand Region, European Capital of culture 2007" was made of a series of events which belonged to this logic. Based on the deep analysis of one of these events, the article shows how complex the protagonists' interactions are in the mediation process. It also highlights what is at stake in the social positioning of local authorities and higher administrative divisions.

Key words

*Cultural projects, labelled communication, event, mediation process
Luxemburg and Grand Region, European Capital of culture 2007.*

Violaine Appel et **Hélène Boulanger** sont Maître de Conférences en Sciences de l'Information et de la Communication à l'Université Nancy 2, et membres du Centre de Recherche sur les Médiations (CREM, EA 3476).

La communication culturelle décentralisée ?

Violaine Appel, Hélène Boulanger

violaine.appel@univ-nancy2.fr
helene.boulanger@univ-nancy2.fr

Les organisations publiques initient des projets d'aménagement et de développement de leur territoire dans lesquels les actions culturelles jouent un rôle de plus en plus prééminent. Ces actions sont souvent pensées comme des vecteurs de transformation du territoire et des représentations qui y sont attachées. Engageant des modes de mobilisation des acteurs, instituant des rapports spécifiques de coopération et d'organisation, ces formes culturelles de type événementiel peuvent nous permettre de mieux appréhender un phénomène à la fois politique, culturel et communicationnel.

Dans un contexte de concurrence accrue entre les territoires (Alline et Carrier, 2006), la nécessité de se bâtir une image forte et distinctive est d'autant plus légitime que l'État se désengage (Cardy, 1997). Les enjeux de communication sont tels que des procédures communicationnelles, impliquant une co-construction du sens (Ollivier, 2000 ; Mucchielli et Noy, 2005), se développent et se traduisent par l'émergence de discours identitaires qui ne sont plus seulement projetés mais partagés ainsi que par la naissance de relations entre les acteurs.

La politique d'image du territoire devient donc aussi un enjeu de développement de l'attractivité de celui-ci. Ce phénomène est parfaitement illustré par les grands projets culturels qui essaient actuellement dans de nombreuses villes européennes. Conçus comme de véritables événements-récits, ils contribuent à l'élaboration du discours identitaire du territoire, dans une logique circulaire ; l'élaboration des événements se fait en réponse à l'existant ou ayant-existé et s'appuie sur la stimulation de l'ensemble du tissu social. La collectivité n'y intervient plus qu'en tant qu'initiateur, garant de cohérence et financeur privilégié. Elle s'efforce de stimuler la prise en mains de l'essentiel du projet par des différents acteurs sociaux.

À ce titre, « Luxembourg et Grande Région, capitale européenne de la culture 2007 » est un exemple pertinent. Nous avons choisi de travailler plus spécifiquement sur une des manifestations labellisées.

Notre objet de recherche (Davallon, 2004) porte sur l'analyse des représentations véhiculées par l'exposition Jardin de cristal à partir des documents émis par les organisateurs, d'une part, et à partir du corpus de presse publié, d'autre part. Les premiers documents doivent nous permettre d'identifier les éléments voulus comme porteurs du (des) message(s) des co-organisateurs ; les seconds doivent nous permettre de comprendre quelle médiation est opérée par le système médiatique impliqué.

Nous chercherons à mettre en exergue les associations et dissociations, les rapprochements et distanciations opérés concernant les représentations véhiculées. Il ne s'agit pas simplement d'effectuer une analyse des outils de communication mis en place pour faire parler d'un événement, mais bien de dégager un exemple de représentations convergentes vers un même objectif et de mettre en avant la complexité d'un système où interagissent les acteurs. Une stratégie de communication complexe où les enjeux économiques, sociaux et communicationnels des industries et des collectivités sont des composantes du dispositif, d'un système qu'il faut intégrer pour réussir une collaboration efficace.

La réflexion proposée ici vise à mieux comprendre, à travers l'analyse des pratiques communicationnelles des institutions publiques, quels sont aujourd'hui les enjeux inhérents à leur positionnement sociétal. Nous verrons dans un premier temps comment l'événement étudié a fait l'objet d'une territorialisation particulière, dans un contexte complexe. À partir de ces éléments, nous mettrons en évidence les éléments fondateurs de la stratégie de communication et les représentations contrôlées qu'elle cherche à véhiculer. Enfin, nous chercherons à analyser la réinterprétation de ces communications contrôlées par les médias, afin de dégager les clefs de mise en visibilité de l'exposition et de ses acteurs principaux.

La territorialisation de l'événement ou la mobilisation d'un contexte complexe

Le contexte est un environnement par rapport auquel un phénomène prend sens. En effet, le sens d'une communication découle de sa mise en relation avec des phénomènes concomitants (Mucchielli, 2004). En l'occurrence, il s'agira ici de présenter le contexte général et le réseau d'acteurs qui englobent la situation de communication.

L'exposition Jardin de cristal propose à ses visiteurs de découvrir les productions et univers de cinq grandes cristalleries. Chacune d'elle dispose de son espace, son jardin clos. L'exposition « *propose de*

La communication culturelle décentralisée ?

retrouver les liens qui unissent le cristal à la nature à travers une scénographie du designer, Vincent Dupont-Rougier, qui regroupe 5 marques prestigieuses : Baccarat, Daum, Lalique, Saint Louis et Val Saint Lambert »⁷⁷.

Jardin de Cristal s'inscrit en premier lieu dans « Luxembourg 2007 et Grande Région⁷⁸, capitale européenne de la culture 2007⁷⁹ ». Il s'agit d'une initiative portée par les institutions publiques des régions concernées qui s'est traduite par la mise en œuvre de plus de 350 projets artistiques. Ces projets ont été rassemblés sur la base d'un processus de labellisation à double entrée : le projet sélectionné tire une légitimité de son appartenance au label et le label s'inscrit lui-même dans la réalité dès lors qu'il est affiché par le projet sélectionné. De fait, Jardin de Cristal, par son inscription dans Luxembourg 2007, contribue à forger une identité au territoire de la Grande Région, jusqu'alors peu connu de ses habitants.

En second lieu, l'exposition s'intègre dans le contexte de l'arrivée du TGV-Est en Lorraine. Les organisateurs ont choisi délibérément d'ouvrir l'exposition le jour même de l'arrivée du train à grande vitesse dans les gares lorraines, cherchant ainsi à renouer avec la flamboyance de l'art nouveau dans la région au début du XX^e siècle, par l'alliance de l'art et de l'industrie. En ce sens, Jardin de Cristal devient une véritable métaphore des enjeux économiques liés à l'activité culturelle d'un territoire.

C'est dans cet ensemble qu'il convient d'appréhender l'association du Pôle Verrier⁸⁰ et du Conseil Régional de Lorraine pour l'organisation de Jardin de Cristal. Le Pôle Verrier est un pôle de compétitivité fortement soutenu par les collectivités territoriales, par le biais de financements et d'une participation aux instances décisionnaires.

⁷⁷ Extrait du communiqué de presse, 2007.

⁷⁸ La Grande Région est un ensemble de 11 millions d'habitants. Elle rassemble le Grand Duché de Luxembourg, la partie germanophone de la Belgique, la région Lorraine et deux régions allemande (Sarre et Rhénanie-Palatinat).

⁷⁹ Statut accordé par le Parlement européen pour une durée d'un an. La ville choisie a pour mission de « *mettre en valeur la richesse, la diversité et les caractéristiques communes des cultures européennes et contribuer à une meilleure connaissance mutuelle entre citoyens de l'Union européenne* ».

⁸⁰ Il s'agit d'une association hébergée par une école d'ingénieur du domaine à Nancy, réunissant les acteurs du verre en Lorraine. Elle a pour mission principale de promouvoir le cristal en Lorraine et à l'international, tant au niveau de l'industrie, de la culture que de la recherche et de la formation.

L'exposition étudiée présente donc la particularité de rassembler directement ou non tous les niveaux administratifs (ville de Nancy, département de Meurthe-et-Moselle et Région Lorraine).

Jardin de Cristal fédère en outre les interventions croisées de plusieurs acteurs du monde économique local : GDF, Gantois, la SNCF et Réseau Ferré de France, etc. Ils sont présents d'une façon différenciée sur les supports de communication de l'exposition, ainsi que l'on procède habituellement, c'est-à-dire en fonction de leur investissement dans l'évènement. Cet investissement peut prendre la forme d'une contribution financière (c'est le cas pour Gaz de France) ou d'une contribution technique/matérielle (les cinq cristalleries impliquées, Gantois pour la fourniture de supports métalliques, etc.).

Chaque acteur se saisit également de Jardin de Cristal pour développer des supports de communication qui lui sont propres, en fonction des cibles retenues et de ses intentions. En effet, l'analyse des retombées médias indique que ce qui peut s'apparenter à du mécénat n'est que très peu mis en valeur dans les articles produits par les grands médias locaux et nationaux. Les croisements d'image (label / organisateurs / partenaires) trouvent leur expression dans des supports hors-médias à destination de cibles plus particulières (invitations, catalogues, etc.).

Au final, c'est un véritable système gravitationnel qui peut représenter le réseau d'acteurs mobilisés par et autour de Jardin de Cristal. En son centre, on trouve le Pôle Verrier, lui-même partenaire historique des plus grandes collectivités territoriales de Lorraine. Les partenaires économiques qui viennent se greffer sur cet ensemble, en fonction de leurs objectifs de communication à court, moyen ou long termes, complètent ce dispositif. Le système de labellisation s'étend, au-delà du Pôle Verrier, à l'ensemble des acteurs impliqués. Selon les cas, le label *Luxembourg 2007* apporte soutien financier, visibilité internationale ou reconnaissance supposée d'une valeur événementielle et culturelle. De son côté, le label récolte la mise en visibilité d'un territoire en se déchargeant d'une bonne partie de son coût réel sur d'autres acteurs.

Ces mécanismes ont déjà été observés à l'occasion d'années culturelles thématiques étudiées précédemment (Appel, Bando, Boulanger *et al*, 2008). L'originalité tient ici dans la multiplication des acteurs institutionnels autour d'un même évènement. Il est dès lors légitime de s'interroger sur la pertinence d'une telle imbrication pour la communication d'une organisation publique. De ce point de vue, l'étude des outils et stratégie de communication se révèle importante pour la compréhension de la combinaison d'enjeux qui en résulte.

Une stratégie, des outils de communication comme vecteurs d'une représentation contrôlée

L'analyse des supports de communication émis par les organisateurs révèle en premier lieu le jeu de construction de la différenciation dans l'offre pléthorique des manifestations culturelles proposées aux publics au cours de l'année 2007.

Le caractère unique de la manifestation se développe suivant trois thèmes :

- L'inespérée présence de cinq grandes marques internationales (Baccarat, Daum, Lalique, St Louis et Val St Lambert) et concurrentes sur le marché du cristal. L'état de concurrence devient ici une « complémentarité dans l'univers du luxe », face à une concurrence internationale exacerbée.
- La scénographie, réalisée par Vincent Dupont-Rougier devient elle aussi un argument d'exception, au travers de la large médiatisation des réalisations passées de ce designer de renom. Il est garant d'une alliance parfaite entre l'art et l'industrie.
- Le site d'accueil de l'exposition, l'Abbaye des Prémontrés (Pont-à-Mousson), qualifié de « lieu incontournable de culture de la région Lorraine ». L'Abbaye témoigne de l'ancrage du thème de Jardin de Cristal dans le passé régional.

Quel que soit le support étudié ou son émetteur (l'organisateur ou un partenaire), cette stratégie triaxiale de différenciation est appliquée. Elle trouve son expression dans les axes de communication qui reprennent ces thèmes de différenciation. Par exemple, on observe que l'affiche de l'exposition comprend une énumération des cristalleries (en dessous du titre *Jardin de cristal* et dans une police de même taille), par ordre alphabétique, sans ajouter d'explication complémentaire sur le contenu de l'exposition. Le créatif a choisi de jouer la carte de la filière cristal plutôt que celle de l'identité propre à chaque marque. Pour montrer leurs différences de styles, des qualificatifs différents ont été accolés aux noms. Baccarat est ainsi « surréaliste », Daum est « inimitable » avec l'art, la nature et la couleur, Lalique possède un « charme bucolique », Saint Louis est « royale » et Val Saint Lambert a la « pureté ».

De ce point de vue, les supports de communication révèlent une grande cohérence pour ce qui se rapporte à l'objet exposition, en lui-même déjà multiple. Il en va autrement pour la gestion des acteurs organisateurs / partenaires / labellissants.

Une première tentative de mise en cohérence a consisté en la création d'un logo propre à l'exposition. Cette création a pour vocation d'unifier les différents partenaires sous un seul chapeau. Si cette place lui est bien conservée dans les supports de relations presse, il en va autrement sur l'affiche (où le logo de l'exposition apparaît parmi les logos des partenaires) ou sur d'autres documents émis par les partenaires.

Sur les supports de communication où la pression contractuelle du partenariat est forte (par exemple l'affiche), le logo de Luxembourg 2007 figure en très bonne position... Alors qu'il disparaît presque totalement des supports de relations presse. Le Conseil Régional de Lorraine, très présent et en bonne position dans le dossier de presse, est extrêmement discret dans la plaquette de présentation de l'exposition destinée au grand public.

Un certain flou est entretenu sur l'identité du ou des organisateurs. Les documents émis par la communication de l'exposition présentent deux organisateurs : en premier lieu le Pôle Verrier, en second lieu le Conseil Régional de Lorraine. On comprend, à la lecture des comptes rendus de la commission permanente du Conseil Régional, que cette institution a « *accordé 136 000 euros au Pôle Verrier* »⁸¹ pour Jardin de Cristal. « Partenaire financier » sans doute, « facilitateur politique » certainement, mais « organisateur » ou « initiateur ».... Visiblement ici, le Conseil Régional s'abrite derrière les compétences du Pôle Verrier et lui délègue la responsabilité d'un événement qu'il souhaite inscrire dans une politique au long terme⁸² lui permettant :

- De se positionner au sein de la Grande Région (labellisation *Luxembourg 2007*).
- D'écrire une page de l'identité lorraine si problématique autour d'un objet rassembleur dans la région (le cristal), dépassant le stéréotype d'une région industrielle essentiellement sidérurgique et sinistrée.
- De favoriser implicitement les échanges entre professionnels, de soutenir les artistes, de « brasser » les populations de et hors la région.

L'étude des supports de communication émis par le Conseil Régional de Lorraine est à cet égard riche d'enseignements. Le carton

⁸¹ Conseil Régional de Lorraine, Commission permanente du 12 février 2007.

⁸² Schéma Régional de l'Economie Touristique et des Loisirs, 2009-2011, <http://www.cr-lorraine.fr/jahia/Jahia/pid/204>.

d'invitation pour le vernissage place par exemple le Conseil Régional en première position, juste devant Luxembourg 2007. Même phénomène lorsque le Conseil Régional finance des achats d'espace pour la promotion de l'exposition : « *la région Lorraine présente « Jardin de Cristal », une exposition féerique... Jardin de Cristal, un événement Luxembourg 2007* »⁸³. Financeur, facilitateur, on observe ici comment le Conseil Régional de Lorraine instrumentalise un acteur local pour générer une action culturelle qui s'intègre à sa politique d'ensemble (Caune, 1999) et ainsi produire de la communication sans être directement acteur de la vie culturelle. Cette prise de distance de la Région permet ici de dépasser la dimension régionale pour promouvoir la Lorraine aux niveaux national et international. En effet, si la Lorraine et le cristal sont très liés, le cristal a acquis depuis longtemps une dimension internationale.

Des discours réinterprétés : la mise en visibilité médiatique

L'étude des articles de presse, des billets de blogs et des sites Internet nous conduit à envisager les différentes représentations d'une même exposition, en tant qu'événement co-construit, à la fois par les acteurs du projet et par les journalistes. Le corpus est constitué d'articles de la presse papier locale (*L'Est Républicain* et *Le Républicain Lorrain*), de capture de blogs ou sites web locaux et nationaux, d'extraits de la presse étrangère (*Vers l'Avenir*, journal belge, et *La Voix du Luxembourg*). Dans les médias locaux, on observe une forme de légitimation sociétale, économique et culturelle. C'est tout d'abord l'exportation future de l'exposition en dehors des frontières lorraines qui est utilisée pour la valorisation de l'exposition : « *une vitrine destinée à essaimer en Suisse et ailleurs* »⁸⁴. En d'autres termes, cet événement culturel est réutilisé pour développer une image positive du territoire pour ses habitants. Plusieurs autres éléments rédactionnels confirment cette tendance (mise en valeur du savoir-faire, des marques régionales, etc.) qui confirme la vocation de contribution au récit identitaire du territoire de ce type de manifestation. Dans l'édition du 7 juin 2007 de *L'Est Républicain*, on peut ainsi lire : « *des centaines de journalistes seront là pour admirer la dextérité de nos ouvriers* ». De ce point de vue, les supports de relations presse ont bien atteint leurs objectifs, jusqu'à être repris parfois *in extenso* (c'est par exemple le cas du site local d'information www.toutnancy.com).

⁸³ Extrait du spot radio diffusé sur *France Bleu*, 2007.

⁸⁴ *L'Est Républicain* du 16 juin 2007. L'exposition était présentée d'août à novembre 2008 dans le parc de Bagatelle, à Paris. Elle ne réunissait plus alors que les 4 cristalleries lorraines.

Les interviews données par le directeur du pôle verrier, Denis Simermann confirment cette analyse. Ainsi, dans *Vers l'Avenir* (Belgique) du 16 mai 2007 : « nous voulions pour l'occasion illustrer la Région non par des mines fermées, mais par une activité vieille de plus de 200 ans, typique de l'est de la France, qui a surmonté une crise longue d'une quarantaine d'années. [...] L'événement organisé dans le cadre de l'initiative Luxembourg, capitale européenne de la Culture » vise surtout à illustrer « la Lorraine par le verre, et le verre par la Lorraine ». Dans ce cas, le label « capitale européenne de la culture » « n'est qu'un instrument de communication permettant la valorisation d'une région par le biais de l'expression artistique et culturelle ». La « Terre des morts » de Barrès devient ainsi « terre de verre »...

Sur le plan national ou international, les articles recueillis sont d'une moindre fréquence et souvent d'un volume plus réduit. On y retrouve facilement les axes de communication de Jardin de Cristal : la nature, l'art et le merveilleux. Dans la plupart des cas, les textes sont constitués avec une reprise intégrale du communiqué de presse, assortie de quelques éléments tirés du dossier de presse. Les principales informations qui ressortent sont le caractère inédit de l'exposition du fait de la présence conjointe de cinq grands noms du cristal, la mise en avant du travail du scénographe, la richesse du contenu ou encore le cadre idyllique offert par l'Abbaye des Prémontrés. Les partenaires ne sont pas identifiables, de même que les organisateurs. Le territoire mis en visibilité est effectivement la Lorraine, mais entretenue dans une proximité floue avec le Luxembourg. Les efforts à l'extérieur de la région ne se sont pas concentrés sur l'institution « Conseil Régional de Lorraine » mais bien sur son territoire et ses représentations. En effet, l'ancrage de la plupart des articles dans l'univers du luxe, de la mode et du design tranche singulièrement avec l'image de la région⁸⁵.

Par ailleurs, il est important de signaler qu'une partie des articles générés par l'exposition se trouve dans la presse économique ou dans des rubriques économiques de journaux généralistes. On y utilise des termes tels que « marque », « secteur », « savoir-faire » ou « entrepreneurs ». De fait, la stratégie d'adaptation des supports de communication en fonction des cibles et des zones de diffusion visées a porté ses fruits. Le Conseil Régional de Lorraine a conforté son rôle

⁸⁵ Notamment : www.1001fleurs.com, www.decoeco.fr, www.linternaute.com, www.elleadore.com, www.marieclairemaison.com

La communication culturelle décentralisée ?

de soutien à l'activité économique de la région et s'est positionné sur son territoire comme le porteur d'une identité lorraine renouvelée. Pour se faire, il est parfois invisible, parfois visible, mais alors en étant identifié par des rôles différents : partenaire ou organisateur. De même, en développant l'inscription dans les médias belges et luxembourgeois de Jardin de Cristal au sein de Luxembourg 2007, il permet de renforcer l'ancrage de la Lorraine dans la Grande Région.

La communication culturelle est devenue un outil privilégié pour les collectivités locales et territoriales (Pagès et Pélissier, 2001), surtout dans sa forme événementielle. Le cas étudié nous a permis de montrer le dépassement des figures anciennes du « partenariat » (mise en scène d'une contribution matérielle ou financière au déroulement de l'événement) par la mise en place de stratégies de communication complexes, impliquant de multiples acteurs, au risque d'une perte de cohérence. Nous avons pu en effet constater la dualité du Conseil Régional de Lorraine en tant qu'acteur de l'exposition Jardin de Cristal. Les rôles qu'il joue, au gré des interactions, sont choisis en fonction d'enjeux communicationnels particuliers, là aussi au risque de perdre en cohérence : tantôt on installe la Région au sein d'un ensemble plus vaste (Grande Région), tantôt on met en scène une page de l'identité lorraine que l'on souhaite plus positive, tantôt on traite l'exposition sous l'angle de l'activité économique, tantôt on veut faire de la Lorraine une région touristique plus attractive...

Le cas étudié permet ainsi de dépasser l'axiome « culture comme créateur de lien social » développé par les institutions publiques à l'origine de grands projets culturels impliquant de nombreux acteurs de toutes natures (Gellereau, 2008). La culture est pensée comme faisant partie intégrante d'un réseau traversé et stabilisé par un ensemble de relations et de médiations (Latour, 2005) traduisant des liens et une volonté collective des entités qui y participent et qui fait sens. Cette reconstitution du réseau nous a permis de voir comment la culture et ses acteurs affichent leurs positions et entrent dans le processus qui permet à la manifestation de se construire et de se stabiliser : les enjeux économiques sous-tendent l'essentiel des opérations de communication, instrumentalisant les acteurs du réseau pour produire une communication publique désincorporée qui peut dès lors utiliser les médias comme caisse de résonance à moindre coût, avec l'illusion d'une communication culturelle décentralisée.

Bibliographie

ALLINE, Jean-Pierre, CARRIER, Renaud. *Gérer la culture en région. Les pratiques des collectivités territoriales en France*. Paris : L'Harmattan, 2006, 220 pages.

APPEL, Violaine, BANDO, Cécile, BOULANGER, Hélène, et al. *La mise en culture des territoires. Nouvelles formes de communication événementielle et initiatives des collectivités locales*. Nancy : Presses Universitaires de Nancy, 2008, 275 pages.

CARDY, Hélène. « La communication des collectivités territoriales. Evolutions et perspectives » In : *Pouvoirs locaux. Les cahiers de la décentralisation*, n° 35, décembre 1997, pp. 47-51.

CAUNE, Jean. *Pour une éthique de la médiation. Le sens des pratiques culturelles*. Saint-Martin d'Hères : Presses Universitaires de Grenoble, 1999, 294 pages.

DAVALLON, Jean. « Objet concret, objet scientifique, objet de recherche ». In : *Les SIC, savoirs et pouvoirs*. Paris : Hermès CNRS Editions, n°38, 2004, pp. 30-37.

GELLEREAU, Michèle. « Mutations et stratégies de valorisation patrimoniale : les identités multiples » des territoires. In : APPEL, Violaine, BANDO, Cécile, BOULANGER, Hélène, et al. *La mise en culture des territoires. Nouvelles formes de communication événementielle et initiatives des collectivités locales*. Nancy : Presses Universitaires de Nancy, 2008, pp. 25-37.

LATOURE, Bruno. *Changer la société, refaire de la sociologie*. Paris, La Découverte, 2007, 406 pages.

MUCCHIELLI, Alex, NOY, Claire. *Approches constructivistes : Etudes des communications*. Paris : Armand Colin, 2005, 238 pages.

MUCCHIELLI, Alex. *Approche par la modélisation des relations : Etudes des communications*. Paris : Armand Colin, 2004, 191 pages.

OLLIVIER, Bruno. *Observer la communication. Naissance d'une interdiscipline*. Paris : CNRS Editions, 2000, 184 pages.

PAGES, Dominique, PELISSIER, Nicolas. *Territoires sous influences*, vol 1, Paris : L'Harmattan, 2000, 192 pages.

Résumé

Dans cet article, nous examinons l'influence d'un *événement* dans les pratiques communicationnelles développées au sein d'un territoire productif. Plus précisément, nous étudions l'ensemble d'actions de communication liées à la mise en œuvre de la PAC européenne, qui ont été entreprises par une institution publique à laquelle l'Etat a confiée cette mission. Cet ensemble d'actions a mobilisé une vaste réorganisation de l'institution, afin de pouvoir encadrer de longs processus d'*agencements* entre les différents acteurs du monde agricole. Notre objet d'étude concerne la mise en place par le Centre « Agro-transfert, Ressources et Territoires » de la région de Picardie d'une stratégie communicationnelle dont l'objectif est de traduire les principaux enjeux de la nouvelle politique agricole entre les différents acteurs (agriculteurs, scientifiques, industriels...) de la région et surtout d'inciter ces acteurs à mettre en œuvre des pratiques d'agriculture durable et des programmes de recherche autour de ses enjeux.

Mots clés

Agencement, événement, réseau d'action, négociation, traduction.

Abstract

In this article, we attempt to evaluate the influence of what we'll define as an event to the communication practices developped in a productive territory. We study the whole spectrum of communication actions tightly linked to the implementation of the European Common Agricultural Policy, that have been undertaken by a public institution working on such purposes. Our study deals with the setting of a communication strategy by the centre « Agro-transfert, Ressources et Territoires » in Picardy region, whose goal is to translate the main issues of the new agricultural policy to the actors (farmers, scientists, bussinessmen) in the region, and overall to create incentives for these actors to develop practices of sustainable agriculture and to build research programs about such issues.

Key Words

Agency, Event, Actors' network, Negotiation, Translation.

Pergia Gkouskou-Giannakou est Professeur contractuelle à l'Université des Antilles et de la Guyane. Elle est membre du Laboratoire LUTIN (UMS CNRS 2809), Cité des Sciences et de l'Industrie. **Frédéric Huet** est Maître de Conférences en Sciences Economiques à l'Université de Technologie de Compiègne. Il est membre de l'unité COSTECH (EA, 2223) dans cette Université. **Hugues Choplin** est enseignant-chercheur en Philosophie et Directeur du Département « Technologie et Sciences de l'Homme » à l'Université de Technologie de Compiègne. Il est membre de l'unité COSTECH (EA, 2223). **Charles Lenay** est Professeur en Epistémologie, Histoire des sciences et des techniques à l'Université de Technologie de Compiègne et Directeur de l'unité COSTECH (EA, 2223).

La campagne de communication comme réponse d'un réseau à un événement ? Etude d'un cas de politique agricole

*Pergia Gkouskou-Giannakou, Frédéric Huet, Hugues Choplin,
Charles Lenay*

pergia.giannakou@utc.fr
fredric.huet@utc.fr
hugues.choplin@utc.fr
charles.lenay@utc.fr

Dans cet article, nous examinons l'influence d'un *événement* sur les pratiques communicationnelles développées au sein d'un territoire productif. Plus spécifiquement, notre étude analyse l'ensemble des actions de communication liées à la mise en œuvre de la PAC⁸⁶ européenne, qui a été entreprise par une institution publique à laquelle l'État a confié cette mission à l'échelle de la Picardie⁸⁷. Cet ensemble d'actions, au lieu de constituer une campagne de communication directe, a mobilisé une vaste réorganisation de l'institution, afin de pouvoir encadrer de longs processus d'*agencements* entre les différents acteurs du monde agricole. Notre objet d'étude concerne ainsi la mise en place par le Centre « Agro-transfert, Ressources et Territoires »⁸⁸ de la région Picardie d'une procédure communicationnelle dont l'objectif est de traduire les principaux enjeux de la nouvelle politique agricole entre les différents acteurs (agriculteurs, scientifiques, industriels...) et surtout d'inciter ces acteurs à mettre en œuvre des pratiques d'agriculture durable ainsi que des programmes de recherche autour de ses enjeux.

Notre analyse nous conduit à interroger deux notions centrales de la théorie du mouvement⁸⁹ de Gilles Deleuze, revisitées par la sociologie

⁸⁶ Politique Agricole Commune.

⁸⁷ Cette contribution s'inscrit dans le cadre du projet AGAPIC (Agencements d'Apprentissage en Territoires Picards), financé par le Conseil Régional de Picardie. Il s'agit d'un projet en cours, qui ne présente que des résultats intermédiaires.

⁸⁸ Association Loi 1901, fondée en 1989

(http://www.alternatech.org/article.php3?id_article=21)

⁸⁹ De ce point de vue, cet article poursuit une réflexion engagée par Hugues Choplin, Jacques Audran, Eddie Soulier, Didier Paquelin dans leur article : « Du changement organisationnel au mouvement. À partir d'une étude de cas dans l'université », *Communication & Organisation*, n° 33 [Choplin 2008].

pragmatique : l'*agencement*, vu comme un processus de négociations et de traductions entre acteurs – afin d'adopter ou non un nouveau comportement⁹⁰ – et l'*événement*, vu comme une irruption qui déclenche un processus d'attribution de sens⁹¹ à une nouvelle réalité. L'objectif de notre analyse est de démontrer la « force canalisatrice » d'une politique basée sur la mise en interaction d'acteurs hétérogènes. À travers une procédure de création des réseaux d'action, cette politique vise à absorber les conflits et à anticiper les comportements de distanciation des acteurs.

Éléments de méthode

Notre recherche n'est pas une recherche-action ou une recherche pour l'action. Il s'agit d'une enquête centrée sur les actions des émetteurs de cette campagne de communication. Sous cet angle donc, nous nous rendons compte des limites de notre démarche. Le recueil des données concernant la conception et la mise en œuvre de la stratégie communicationnelle du Centre « Agro-transfert, Ressources et Territoires » a été effectué à partir de traces écrites et d'entretiens⁹² avec les cadres de l'Institution. Les entretiens ont donné lieu à (1) une transcription intégrale des traces audio et (2) à un encodage systématique selon des grilles préconstruites sur la base des concepts théoriques de notre enquête⁹³. Les entretiens ont ainsi fait l'objet d'une double étude :

- Compréhensive, dans l'étude de la documentation disponible
- Analytique, de façon transversale à tous les entretiens, sur la base des codages des catégories que nous avons préconstruites.
- Les traces écrites comprennent :

⁹⁰ Sur l'agencement comme processus de négociations et traductions entre acteurs dans un territoire, voir les travaux des représentants de la sociologie de l'acteur-réseau (Bruno Latour, Michel Callon...).

⁹¹ Voir : [Zarifian 2000] et [Arquembourg, 2006].

⁹² Il s'agit d'une série d'entretiens avec le Directeur du Centre « Agro-transfert, Ressources et Territoires » et quatre chargés des projets du Centre (projets : GIEA (« *Gestion des Informations de l'Exploitation Agricole* » 2003-2006) et CCR (« Centre de Compétences et de Ressources », 2008-...)).

⁹³ Ces grilles étaient construites selon des indicateurs empiriques définis pour chaque concept théorique de notre enquête : par exemple, en considérant qu'un agencement a une dimension spatio-temporelle (voir ci-dessous, p. 11) nous avons défini comme indicateur les « espaces/temps » où ont lieu les rencontres des acteurs (réunions, conférences...).

- Le rapport d'activité du Centre pour l'année 2007, les textes descriptifs des actions et décisions de l'Institution en rapport avec la réforme de la PAC de 2002 jusqu'à aujourd'hui, les comptes-rendus des réunions intra-régionales ou interrégionales, avec la participation des représentants du ministère de l'Agriculture et des Chambres d'Agriculture. Après une première lecture de ces textes, nous avons procédé aux actions suivantes : (1) le repérage des mots-clés à l'aide d'un lexique que nous avons construit à partir de l'ensemble des termes contenus dans les documents, (2) l'encodage thématique des textes. À travers cette complémentarité de méthodes, nous avons essayé de :
- Suivre la réflexion du Centre « Agro-transfert, Ressources et Territoires » sur les enjeux de la réforme de la PAC et de leur traduction dans les pratiques agricoles de la région de Picardie.
- Observer le développement de la stratégie communicationnelle de l'Institution touchant ces enjeux.

La réforme de la Politique Agricole Commune (PAC) et ses effets transformateurs

La nouvelle PAC progressivement redéfinit les enjeux et pratiques de l'agriculteur et du conseiller agricole, mais également du chercheur scientifique ou du cadre administratif. Les incitations à une agriculture multifonctionnelle, durable et répondant aux préoccupations et exigences en matière de meilleur respect de l'environnement, de sécurité alimentaire et de bien-être des animaux⁹⁴ ont déplacé les objectifs des orientations de l'accompagnement agricole : « *L'objectif premier est d'aider effectivement les gens à réduire les intrants et pour ça leur proposer des démarches qui ne les effraient pas, qui soient donc normales sur le plan économique, et qui leur permettent de réduire leur impact environnemental de leur pratique* » [Directeur du Centre « Agro-transfert, Ressources et Territoires »].

Ce nouveau cadre des politiques agricoles a suscité des questions, des interprétations et parfois même des malentendus et des comportements méfiants de la part des différents acteurs (inquiétude des agriculteurs en ce qui concerne la préservation de leurs intérêts, embarras des acteurs institutionnels et parfois même des chercheurs face aux thématiques émergentes et les compétences requises). Les acteurs du

⁹⁴ En réponse à la crise de la vache folle et aux accusations de productivisme à outrance.

Centre Agro-transfert ont anticipé dès le début les effets perturbateurs de cette réforme. Les propos d'un chargé de projets du Centre sont, à cet égard, significatifs : « *Il [l'ancien président d'Agro-transfert] nous l'annonce comme une **catastrophe**, parce qu'on est vraiment dans un changement radical des façons de voir l'agriculture* » [Chargé des projets du Centre « Agro-transfert, Ressources et Territoires »].

Dans ce cadre, les acteurs du Centre tentent souvent de « décoder » les réactions présumées hostiles des agriculteurs face aux efforts de diffusion de nouvelles pratiques conformes au respect de l'environnement. Ainsi, un chargé des projets du Centre interprète la demande d'un système de gestion d'information⁹⁵ par les agriculteurs en tant que mécontentement face à la bureaucratisation du processus d'adaptation aux nouvelles exigences : « *Donc je me suis rendu compte qu'il y avait une position syndicale, qui était : on en a marre des papiers, on en a marre des pressions qui viennent de l'extérieur et qui nous obligent à remplir des papiers* » [Chargé des projets du Centre « Agro-transfert, Ressources et Territoires »].

Or, au-delà des agriculteurs, des difficultés se manifestent également avec les services administratifs ou les laboratoires universitaires. Des malentendus, des désaccords ou une mauvaise compréhension des nouveaux enjeux de la politique agricole ont souvent conduit à une participation retardée⁹⁶, à un manque d'investissement ou à une méfiance de la part de certains acteurs.

Souvent, la difficulté première est de faire comprendre aux acteurs que les problématiques induites par la réforme de la PAC non seulement concernent l'ensemble du « monde agricole »⁹⁷ mais surtout

⁹⁵ Les demandes d'aide des agriculteurs concernant leurs difficultés de gestion des informations ont eu comme résultat le lacement du projet « Document terre » dont l'objectif était d'aider les agriculteurs à « *organiser leur bureau* ».

⁹⁶ Il faut noter dans le compte-rendu de la réunion interrégionale des Chambres d'Agriculture en vue de la réforme de la PAC (novembre 2002), le manque de réactivité des Chambres face à la construction et diffusion des normes publiques concernant l'agriculture raisonnée et la sécurité alimentaire : « *Il est inquiétant que les CA ne soient pas représentées dans les démarches actuelles de normalisation des données. Il est nécessaire qu'elles participent aux groupes de travail existants* » [extrait de la réunion interrégionale des Chambres d'Agriculture de 29/11/2008].

⁹⁷ Sur ce point, il faut noter une certaine étanchéité entre les différentes activités ou contributions de ce monde agricole. Dans ce contexte, le rôle du Centre comme « interface » entre les différents collectifs d'acteurs est très

qu'elles reposent sur la mise en interaction d'acteurs et de compétences hétérogènes. Dans tous les cas, le sentiment d'un changement de paradigme qui perturbe tous les métiers et les activités du monde agricole est diffus. Les acteurs du Centre Agro-transfert se sentent de plus en plus inondés par les questions posées par des acteurs multiples : « ...donc il y avait la politique agricole commune qui avait changé » [...] « De plus en plus les questions qui nous ont été posées sont des questions véritablement de société, des questions contextuelles, des questions vraiment de nature un peu stratégique » [Directeur du Centre « Agro-transfert, Ressources et Territoires »].

Une campagne d'information à travers un réseau d'action

Dans ce contexte, la circulation de l'information devient une question cruciale pour la réussite de la nouvelle politique agricole pour deux raisons : d'une part la procédure de création des dispositifs de diffusion d'information induirait des processus de négociation et de traduction⁹⁸ des nouveaux enjeux de la politique agricole entre les acteurs hétérogènes (agriculteurs, chercheurs, cadres administratifs...) et d'autre part la diffusion de ces dispositifs et leur ancrage dans un réseau d'acteurs plus vaste contribuerait à un processus de redéfinition des rôles, des métiers et des compétences des acteurs participant à cette initiative⁹⁹.

Les transformations de l'agriculture vont « induire des évolutions de compétences, ou des besoins de nouvelles compétences, et derrière

subtile : avant tout, le Centre Agro-transfert devrait bien démontrer son autonomie : « en Poitou-Charentes, l'Agro-transfert qu'ils ont créé, c'était un service de la Chambre régionale d'Agriculture, donc la Chambre d'agriculture a créé un service en son sein qu'ils ont appelé Agro-transfert, à mon avis ça n'a pas marché pour ça, c'est-à-dire que du côté du politique ils se disaient : ah ben oui mais c'est un service des Chambres d'Agriculture donc, recherche ils ont dit : c'est un problème des chambres d'agriculture, donc ce n'est pas notre problème [directeur du Centre Agro-transfert, Ressources et Territoires].

Pour les sociologues de la théorie de l'acteur-réseau, le concept de traduction désigne l'opération de transformations successives dans un réseau d'acteurs. En qualifiant un espace de problèmes et de solutions, cette opération déplace et transforme des enjeux et des problématiques en même temps qu'elle redéfinit les acteurs et les formes de leurs relations [Callon 2003].

⁹⁹ En d'autres termes, ce processus favoriserait « l'avènement progressif d'une agriculture 'en réseau' » [Poyet, 2003], p. 167.

des évolutions des métiers » [Chargé des projets du Centre « Agro-transfert, Ressources et Territoires »]. Ainsi, le centre ALTERNATECH, association créée en 1989, s'est réorganisé afin de pouvoir faire face à cette nouvelle situation. En 2007, il devient le Centre « Agro-transfert, Ressources et Territoires ». Sa mission et ses activités se réorientent explicitement sur le transfert de questions agricoles et donc sur la traduction des enjeux entre les différents acteurs¹⁰⁰. L'opération du transfert est toujours orientée vers l'action, et plus précisément l'incitation au travail collectif¹⁰¹. Une série d'actions communicationnelles, comme celle de l'organisation des séminaires thématiques ou de l'organisation des journées de présentation des nouveaux enjeux agricoles, a été initiée en différents lieux de la région picarde. Par ailleurs des interventions et des publications concernant le sol et les matières organiques ainsi que la présentation des outils permettant de sécuriser le fonctionnement des exploitations du point de vue de la qualité de l'environnement ont été réalisées en 2007 sous le patronage du Centre.

Ainsi, un premier séminaire a été organisé en mai 2007 à Amiens avec différents partenaires afin « *d'identifier les enjeux et les problématiques* » issus de la nouvelle politique agricole¹⁰². Le but de cette action était « *que tout le monde puisse s'exprimer et qu'on puisse retirer l'ensemble des éléments de réflexion de chacun* » [Directeur du Centre Agro-transfert]. Ce type de campagne avait comme objectifs principaux d'une part d'informer les acteurs sur les nouveaux enjeux de la politique agricole et d'autre part d'apaiser les conflits et l'inquiétude des acteurs qui se sentaient menacés par ces changements radicaux : « *des gens qui n'avaient pas tout à fait les mêmes objectifs ou les mêmes perceptions, et donc ces colloques, ces séminaires c'était un bon moyen de se connaître, d'échanger et puis d'essayer de repérer quels étaient les thèmes un peu prioritaires ou consensuels qui émergeaient* » [Directeur du Centre Agrottransfert].

Selon le Directeur du Centre, cette campagne de communication est basée sur la participation active des différents acteurs sociaux. Il ne s'agit pas d'une campagne « du haut vers le bas » mais plutôt d'un effort de définition collective de nouvelles problématiques issues de la réforme de la PAC : « *Donc c'est vraiment une démarche pour nous*

¹⁰⁰ « On est véritablement dans du transfert, c'est-à-dire dans de l'interface » (Directeur du « Centre Agro-transfert »).

¹⁰¹ Par exemple, l'élaboration des projets de recherche et de développement

¹⁰² Extrait du rapport d'activité 2007 du Centre « Agro-transfert, Ressources et Territoires », p. 67.

qu'on dit de co-construction, c'est-à-dire qu'on discute avec les acteurs sur voilà, qu'est-ce qu'on peut faire » [Directeur du Centre Agrotransfert].

Les acteurs les plus susceptibles d'exprimer des mécontentements divers sont notamment les coopératives agricoles¹⁰³. Déjà manifesté pendant les premières phases de l'application de la réforme de la PAC, ce mécontentement justifie les objectifs d'anticipation chez les cadres et les chargés de projets du Centre « Agro-transfert, Ressources et Territoires ». Ainsi, la participation active de ces derniers aux « Journées Agro-transfert » devient un objectif prioritaire pour le Centre : *« Parce que sinon ils vont se dire : c'est encore un machin qui vient de la recherche et qu'on nous impose. Et donc voilà, on nous prend soit pour des flics, soit pour des doux rêveurs et c'est pas l'objectif »* [Directeur du Centre « Agro-transfert, Ressources et Territoires »].

Dans ce contexte, les interventions du Centre dans ces journées ont comme objectif non de « donner des cours de bonne conduite » en ce qui concerne la protection de l'environnement mais plutôt de proposer des solutions *« valables sur le plan économique » « qui n'effraient pas »* les acteurs : *« C'est vraiment une démarche de conseil avec une interface véritablement forte avec un réseau de fermes de manière à les sensibiliser à leur proposer des démarches appropriables, qu'ils peuvent s'approprier »* [Directeur du Centre Agro-transfert].

Ces démarches se concrétiseront à partir de 2009 avec la construction d'un « Centre de Compétences et de Ressources » (CCR). Ce Centre assurera une fonction de communication très importante en constituant un lieu de rencontre entre des acteurs hétérogènes. L'objectif sera d'une part l'information des différents acteurs en matière d'environnement à travers des expertises sur le territoire picard et

¹⁰³ Dès 2002, les réactions négatives des Organisations Professionnelles Agricoles (OPA) sont mentionnées dans les comptes-rendus des réunions d'ALTERNATECH avec les chambres d'agriculture et le ministère... : *« Il faut démontrer aux OPA que le projet permet la compatibilité des systèmes existants, qu'il est techniquement et juridiquement possible de définir une norme qui est utilisable par tout le monde. Personne n'y perdra et l'agriculteur y gagnera »* (extrait du compte-rendu de la réunion du GIEA National (29/11/2002), Représentant du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche).

d'autre part l'incitation des acteurs à traduire ces enjeux en projets réactifs¹⁰⁴.

L'événement transformateur entre matérialité et interprétations intersubjectives

Nous considérons que l'inquiétude et les mécontentements exprimés par les différents acteurs constituent des « effets perturbateurs » provoqués par la radicalité d'un événement politique (réforme de la PAC) et que l'objectif de la campagne de communication mise en œuvre consiste à la réduction de ces effets. La réforme de la PAC constitue un événement, tel que Philippe Zarifian ou Jocelyne Arquembourg le définissent¹⁰⁵ : en se situant à la frontière entre la réalité matérielle et le monde des expressions pensées, cette réforme devient l'irruption qui déclenche un processus d'attribution de sens à une nouvelle réalité, ayant comme conséquence la modification d'un état des choses préexistant. Dans le cas de la nouvelle PAC, cette modification est reliée à la transformation des priorités d'une politique orientée vers la production, en celles d'une politique orientée vers des questions sociétales et environnementales. Comme tous les événements, cette rupture se trouve entre la réalité factuelle (décisions administratives, aides financières...) et l'interprétation (inter)subjective¹⁰⁶ (par exemple, les agriculteurs ou des conseillers agricoles qui voient dans ces changements radicaux, la « catastrophe » de leur métier).

L'interconnexion induite entre les questions concernant l'environnement et les questions concernant l'agriculture « pour nourrir » ont comme conséquence le changement de la vision des métiers du monde agricole : les collectifs d'acteurs (agriculteurs, conseillers, scientifiques) ne sont plus perçus comme des groupes de professionnels qui travaillent dans des secteurs différents, plus au moins cloisonnés, mais comme des participants dans le même

¹⁰⁴ Rapport d'activité 2007 du Centre « Agro-transfert, Ressources et Territoires », pp. 53-62.

¹⁰⁵ Pour Philippe Zarifian, un événement est la « *rupture d'un flux* » ou la « *discontinuité d'un récit* » : [Zarifian 1995], pp. 31 et 22. De façon assez proche, selon Jocelyne Arquembourg, « *tout événement confronte celui qui en fait l'expérience à une rupture qui ne peut s'expliquer au moyen des cadres d'interprétation dont il dispose au moment où l'événement surgit* » [Arquembourg, 2006], p. 15.

¹⁰⁶ « *L'événement se situe à la frontière entre le monde des états de faits et le monde des expressions pensées et développées dans le langage* », [Zarifian 2000], p. 12.

mouvement c'est-à-dire dans le même *processus spécifique*¹⁰⁷, à savoir la *réalité écologique*. Ainsi, l'agriculture pour « nourrir » donne sa place à « l'agriculture en réseau » à travers des processus d'intégration et de coordination administrative. Comme tout événement, la nouvelle PAC provoque une instabilité inhérente à la situation qui émerge [Badiou 1988] liée aux interprétations contradictoires des acteurs participant à l'émergence de cette situation.

Les différences d'interprétations reflètent autant les difficultés de compréhension des nouveaux enjeux que la multitude d'intérêts des différents collectifs d'acteurs. Dans tous les cas, les effets de cet événement sont réfléchis par les acteurs toujours en rapport avec leurs activités et pratiques. Il s'agit là de réflexions susceptibles de donner lieu à des actions imprévisibles (par exemple, le refus des agriculteurs de collaborer).

Dès lors, sous l'influence de cet événement, le mouvement régulier du monde agricole subit une rupture immanente¹⁰⁸ dans le déroulement des faits, perturbant les régularités existantes¹⁰⁹. S'initie alors un changement progressif résultant des interprétations intersubjectives et des interactions entre les acteurs participants. Les interprétations subjectives peuvent ainsi donner lieu à des actions qui forment un « *mouvement mutant* », un mouvement qui excède la situation et le sens de l'action des acteurs avant l'événement survenu¹¹⁰.

¹⁰⁷ Du point de vue de Gilles Deleuze, le mouvement est un processus spécifique sans point de départ ni point d'arrivée ; c'est le déroulement d'une réalité [Deleuze 1977].

¹⁰⁸ « *L'événement ne dit pas au départ autre chose que ceci : il advient, dans le réel, quelque chose qui est en rupture avec le déroulement régulier des phénomènes et auquel nous accordons de l'importance. Quelque chose qui 'fait événement'* » [Zarifian, 1995], p. 22.

¹⁰⁹ En utilisant l'exemple d'une panne, Philippe Zarifian écrit : « *Le mouvement régulier, régulé, est arrêté. Le processus est en panne. Le flot, avec son temps, son débit, s'interrompt. Et de multiples mouvements (des personnes) adviennent autour de la panne. Une coupure irrationnelle (par rapport à la norme temporelle de la situation) provoque une série de ré-enchainements* », [Zarifian, 1995] p. 23.

¹¹⁰ « *L'événement survient aux choses mais il subsiste dans la pensée et le langage. L'événement perturbe l'état de fait, il est une irruption, un devenir qui surgit un mouvement « mutant », en excès à tout état des choses existant mais solidement ancré dans la matérialité du monde* » [Zarifian, 1995], p. 113.

La canalisation d'un mouvement à partir d'un processus d'agencements

Dans ce contexte, nous considérons que la campagne communicationnelle du Centre « Agro-transfert, Ressources et Territoires » a comme objectifs d'une part de réduire les effets imprévisibles et perturbateurs de l'événement de la réforme de la PAC sur le mouvement de la réalité agricole et d'autre part de convaincre les différents acteurs sur la *légitimité* [Luhmann 2001] de cette réforme. Pour réussir son objectif, le Centre développe une stratégie de canalisation de ce mouvement « par le bas » en s'impliquant dans un processus d'*agencement*¹¹¹. À l'opposé d'un grand nombre de campagnes de communication concernant des comportements à adopter qui sont dirigés par le haut, les actions du Centre Agro-transfert n'ont pas pesé sur « l'apprentissage » d'un comportement mais plutôt sur l'implication du Centre lui-même aux interactions d'un *réseau* d'acteurs concernés par la PAC.

Le Centre Agro-transfert intervient en participant tout d'abord à la création d'un réseau d'acteurs constitutif de cet agencement, à partir de la mise en relation des représentants des *collectifs* (coopératives agricoles, laboratoires de recherche...). Le Centre intervient également de façon décisive à la définition des *espaces* et des *temps*

¹¹¹ Issu de la théorie deleuzienne, le concept d'agencement engage selon les philosophes du mouvement la conjugaison des contraires. Chez Deleuze [Deleuze, Parnet, 1977], il s'agit d'une multiplicité d'éléments hétérogènes (humains ou non humains reliés entre eux). Dans la lignée deleuzienne, les sociologues de l'innovation Bruno Latour et Michel Callon reprennent ce concept pour le confronter à celui de médiations et de réseau. Selon Michel Callon [Callon, 2003], les agencements s'identifient aux interactions d'un réseau d'acteurs. D'autre part, pour Bruno Latour [Latour, 2007], les agencements produisent des *médiations*, c'est-à-dire des mouvements, des dynamiques, des mutations entre des *actants* (agents humains et non humains). Dans le champ des Sciences de l'Information et de la Communication, la notion d'agencement est souvent utilisée d'une façon plus restreinte pour décrire un *dispositif* construit « d'éléments divers, à caractère spatial et orienté vers un but ». [Béguin, 2006] p. 93 ou il faut prendre en compte l'ingénierie du support technique (par exemple, un Intranet) et les finalités du projet de sa construction [Carmes, Chauvin, 2006]. Ainsi, la dimension du mouvement est ignorée. Dans notre recherche, nous considérons que trois dimensions permettent d'appréhender cette dynamique d'agencement : une dimension technique liée aux supports (dispositifs), une dimension sociale liée aux collectifs d'acteurs, une dimension spatio-temporelle liée aux espaces et temps des interactions.

du déroulement de ce processus, en organisant des réunions, des rencontres et des séminaires. Ces réunions constituent des « événements provoqués » [Zarifian 1995] puisque même programmés, leur résultat ne peut pas être vigoureusement prescrit. C'est pour cette raison que le rôle du Centre devient décisif : dans ces réunions, l'Institution doit régulariser le processus d'échanges entre les acteurs hétérogènes, en jouant un rôle déterminant à la définition des problématiques et à l'élaboration de nouvelles pratiques agricoles. De la même façon, il réussit à anticiper les réactions négatives par certains acteurs (par exemple, les agriculteurs). Ainsi, à travers une procédure communicationnelle basée sur la prévision et la centralisation, le Centre devient un participant *asymétrique* dans le processus agentiel. Il intervient dans le mouvement comme un « leader », en planifiant des enchaînements de rencontres entre des acteurs hétérogènes. Ces rencontres constituent des moments de négociations dans lesquels le « Centre Agro-transfert, Ressources et Territoires » se pose en position intermédiaire, en assurant une fonction régulatrice. Il essaye ainsi de tracer préalablement les différentes phases d'une trajectoire et s'imposer en tant qu'*arbitre* dans un vaste réseau d'acteurs hétérogènes.

Conclusion

Nous considérons que la campagne communicationnelle du Centre « Agro-transfert, Ressources et Territoires » révèle une dimension canalisatrice de la procédure d'interaction. A travers des échanges régularisés par le Centre, les acteurs matérialisent une décision politique sur leur territoire. L'interaction devient ainsi un lieu d'intégration progressive des acteurs dans un état des choses prescrit. Cette approche de l'interaction recoupe celle qui la voit comme processus d'émergence de nouvelles réalités, issue de la sociologie pragmatique. En effet : une procédure de légitimation basée sur l'interaction consiste en un jeu entre des spécifications externes (enjeux, décisions ou problématiques à légitimer) et des décisions internes d'un réseau d'acteurs. Développer davantage une analyse des procédures d'interaction sous cet angle, nous paraît donc une perspective de travail intéressante, tant au niveau opérationnel (réussite/échec des procédures) qu'au niveau conceptuel.

Bibliographie

ARQUEMBOURG, Jocelyne. « De l'événement international à l'événement global : émergence et manifestations d'une sensibilité mondiale », *Hermès*, 2006, n° 46, p. 15.

Dossier : Repenser la communication des organisations publiques

BADIOU, Alain. *L'être et l'événement*. Paris : Seuil, 1988, p. 560.

BEGUIN-VERBRUGGE, Annette. *Images en texte, image du texte : dispositifs graphiques et communication écrite*. Lille : Presses universitaires du Septentrion, 2006, p. 93.

CALLON, Michel. *Laboratoires, réseaux et collection de recherche*. Encyclopédie de l'innovation. Paris : Economica, 2003, p. 693-722.

CARMES, Maryse, CHAUVIN, Didier. *Management de l'intranet : Un projet de changement organisationnel*. Voiron : Territorial, 2006, p. 84.

CHOPLIN, Hugues, AUDRAN, Jacques, SOULIER, Eddie, PAQUELIN, Didier, « Du changement organisationnel au mouvement. A partir d'une étude de cas dans l'université » In. *Communication & Organisation*, 2008, n° 33, p. 63-71.

DELEUZE, Gilles, PARNET, Claire. *Dialogues*. Paris : Flammarion, 1977, p. 179.

LATOUR, Bruno. *Changer de société, refaire de la sociologie*. Paris : La Découverte, 2007, p. 406.

LUHMANN, Niklas. *La légitimation par la procédure*. Laval : Les Presses de l'Université Laval, 2001, p. 247.

POYET, Patrick, BRUN, Thomas. *GIEA : gestion des informations de l'exploitation agricole. Vers des concepts et un langage commun pour les partenaires économiques et institutionnels de la profession agricole*. Ingénieries, 2003, N° spécial, pp. 167-175.

ZARIFIAN, Philippe. *Le travail et l'événement*. Paris : L'Harmattan, 1995, p. 250.

ZARIFIAN, Philippe, « La confrontation aux événements entre sens et communication » In *Sciences de la Société*, n° 50/51, mai/octobre 2000, p. 107-128.

ZARIFIAN, Philippe. *Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*. 2^e Ed. Rueil-Malmaisons : Liaisons, 2004, p.130.

Résumé

Les grandes villes de France qui ont développé des services Communication semblent avoir des difficultés à répartir les différentes actions de communication selon la pertinence territoriale. Entre l'action communale de la ville-centre et la récente ascension de l'échelle intercommunale, dans un contexte de légitimité délicate de communication publique à l'échelle locale, l'étude du territoire rennais permet d'observer le jeu d'acteurs qui se met en place pour pérenniser différentes formes de communication ou de marketing des territoires. La survie des services passe par l'incrémentalisme, la patience et un décalage entre les discours et les pratiques.

Mots-clés

Communication territoriale, jeux d'acteurs, gouvernance, presse territoriale, Rennes.

Abstract

France's major cities have developed services of Communication/marketing and now, they have difficulties in distributing the different actions by territorial relevance. Between the communal action and the recent agglomeration-scale, in a delicate legitimacy of public communication at the local level, the study of Rennes can see the game players which is being established to perpetuate various forms of public communication.

Key-Words

Branding city, governance, marketing territorial, Rennes, local press.

Auteur

Charles-Edouard Houllier-Guibert est docteur en géographie de l'université Rennes 2 Haute-Bretagne, UMR CNRS ESO. Il est actuellement en post-doc à l'université de Montréal et travaille sur la production de discours autour de la dimension internationale des projets urbains.

La communication du territoire rennais : jeux d'acteurs et cohérence territoriale

Charles-Edouard Houllier-Guibert

ch.ed.houllier.guibert@gmail.com

Rennes est l'une des villes de France qui produit le plus de communication depuis 25 ans, sous l'égide d'une quête de développement territorial. Réparties en plusieurs actions plus ou moins complémentaires, qu'il s'agisse de communication publique locale ou de marketing territorial (Girard, 1999 ; Rosemberg, 2000 ; Mégard & Deljarrie, 2003), les différentes opérations sont uniquement portées par l'acteur public : la commune-centre depuis 1978 et l'intercommunalité depuis 1999, produisent une multitude d'actions plus ou moins cohérentes pour diffuser une image aux multiples idéologies territoriales (Houllier-Guibert, 2008a).

Le jeu des producteurs de communication territoriale et l'évolution des opérations de communication dans les années 2000 aboutit à un constat porteur pour la quête de métropolité : chaque service considère¹¹² qu'il y a une véritable co-production des différentes activités, mais une l'analyse distanciée de la situation décrypte plutôt que chacun légitime son existence dans le cadre d'une concurrence managériale entre deux échelles territoriales.

Dans un premier temps, la description de ceux qui font la communication locale ou extra-locale de Rennes amène à saisir un jeu de pouvoir entre acteurs publics institutionnellement liés. La direction générale de la communication (DGCom) et le service intercommunal de communication (SIC) ne sont fondamentalement pas en concurrence. Une seconde partie analyse combien l'échelle intercommunale s'empare légitimement de l'action de communication publique. Enfin, un troisième temps voit se confronter une réalité entre la composition des services et des budgets, avec les discours de management et les actions concrètes de chaque service, qui manquent de cohérence. Ce texte a donc l'objectif de montrer le décalage entre les discours et les pratiques de services souvent reconnus de seconde importance dans les politiques publiques.

¹¹² Des entretiens ont été menés en 2006 et 2007 dans le cadre d'une thèse.

La répartition officieuse des compétences de communication

Les deux services appartiennent à des institutions différentes (la municipalité de Rennes et la communauté d'agglomération Rennes Métropole) et des territoires différents (une commune de 210 000 habitants et 37 communes de 388 000 habitants). Pour autant, leurs intérêts et leurs missions sont communs en faveur du même édile (le maire est le Président de la communauté d'agglomération), ce qui pourrait faciliter la subsidiarité ou une forme de mutualisation qui se met en place courant 2009. Mais les adjoints à la communication de chaque institution ne travaillent pas vraiment ensemble jusqu'à ce que les élections de 2008 reconfigurent l'échiquier et laissent constater que les deux services vont peut-être politiquement prendre chacun une voie qui les mène vers des actions à des échelles différentes : l'animation du territoire urbain pour la municipalité ; l'attractivité et le rayonnement pour l'intercommunalité. Pour preuve, la campagne de communication publique rennaise diffusée en 2007-2008, portée par la municipalité (et la préfecture), sensibilise contre l'alcool et marque la première tentative d'une collectivité locale de saisir un thème autrefois diffusé par les ministères français (habités à des thèmes comme la sécurité routière par exemple). Est ici confirmée la volonté d'animation locale auprès des jeunes, un public auquel sont particulièrement attentifs les édiles rennais. C'est la première opération de communication qui ne sollicite pas le SIC, service qui a pris l'habitude de coopérer avec la DGCom depuis 10 ans. De son côté, le SIC n'a pas toujours travaillé avec la DGCom, notamment sur de puissantes opérations d'image comme l'inauguration du métro ou la promotion touristique via l'Internet, ce qui lui donne une longueur d'avance en matière d'autonomie et de visibilité. Le travail en commun a souvent lieu mais chaque service, au fil de la décennie 2000 essaie d'exister par lui-même, avec ses propres missions. La campagne de sensibilisation contre l'alcool est liée aux débordements estudiantins du centre-ville rennais en 2004 (Guy, 2006 ; Houllier-Guibert, 2008b) et peut aussi être analysée comme une réaction de survie de la DGCom face à une montée de la légitimité intercommunale. La DGCom cherche à s'affirmer en profitant de l'idéologie ambiante de Proximité (Séchet, 2001 ; Lefèvre & Le Bart, 2005). Elle se place comme le service adapté aux questionnements du centre-ville tandis que le service intercommunal est relégué à des questions de coopération communale et de cohérence internes à l'échelle des 37 communes.

Aujourd'hui socle des messages de la communication territoriale (Houllier-Guibert, 2008c), l'idéologie de la proximité fait peu de cas

La communication du territoire rennais...

du rayonnement métropolitain à l'heure où la *ville des lieux* est privilégiée à la *ville des flux*. Mais c'est sur ce point que la discordance entre les services est la plus tenace, d'autant que le décalage entre le transfert de compétences et le transfert de budget favorise la DGCom. Lorsque le dircom' d'une municipalité devient dircom' d'un EPCI, les budgets sont plus aisément transférés que lorsqu'un nouveau directeur est nommé en même temps que la nouvelle structure intercommunale.

Le jeu d'acteur institutionnel renforce l'intérêt de travailler sous l'idéologie de la proximité déjà fortement présente à Rennes dans les années 1990, car chaque service peut conserver son pré carré, sans être gêné par l'autre. Dès qu'il s'agit d'actions extra-territoriales, le partenariat est financièrement nécessaire mais le compromis s'oriente vers des choix consensuels et peu audacieux auquel Rennes tente de ne pas céder (figure 1). Le manque de motivation pour les formes de partenariat s'explique par la mauvaise échelle qu'est le territoire rennais lorsqu'il faut renforcer la visibilité européenne. L'incapacité ou bien le manque de volonté de coopérer entre territoires de l'Ouest de la France (les principales villes, les régions...) a pour conséquence une faiblesse en matière d'image, bien que chaque territoire se targue d'une promotion forte (*Breizh touch*, *Les fous de Nantes...*).

Figure 1. Les deux dernières campagnes de communication globales sont co-produites. Elles ont remporté des prix pour leur design innovant

Outre la capacité d'imputation qui montre l'autorité du maire sur chaque secteur pris isolément (économie, maîtrise urbaine, champ culturel, champ associatif...), la capacité d'orchestration, dans sa composante médiatique, transcende la dispersion décisionnelle et affirme le leadership territorial du maire (Le Bart, 2003). Mais cette articulation de surface qui montre une cohérence institutionnelle n'est pas suffisante ; il manque un travail de stimulation de chacun des acteurs au sein des services sous forme de hub relationnel (Veltz, 2004). Dans le cas de Rennes, il semble qu'en restant dans le giron public, l'image de la ville n'a pas d'envergure extra-locale forte.

La presse territoriale comme indicateur de prise de pouvoir par l'intercommunalité

Chacun des services édite une presse territoriale. *L'info-métropole (IM)* pour le SIC et *Le Rennais (LR)* pour la DGCom. Depuis 1997, les deux supports, d'abord fabriqués par la même rédaction municipale, connaissent une concurrence sur le contenu rédactionnel. *LR*, journal quadragénnaire, est devenu un magazine local dans les années 1980 avec le recrutement de journalistes issus de la presse quotidienne régionale. Le magazine évolue en glissant vers le marketing car les maires souhaitent promouvoir l'image de leur ville localement afin de retenir les habitants (Dauvin, 1990). *L'IM* prend le même rôle avec quelques années de décalage.

La publication mensuelle des deux journaux aboutit à une redondance avec parfois les mêmes thèmes traités sans angles d'approche suffisamment différents. Les compétences intercommunales sont reléguées à *l'IM* qui propose des couvertures sur la recherche, le développement économique, le tri sélectif... tandis que le magazine municipal déploie un discours de proximité sur les quartiers de la ville-centre. Le premier propose des pages sur l'espace intercommunal, puis des pages sur les communes alentours (3 ou 4 par pages avec une brève et une photo par commune, un portrait de maire par mois). L'équivalent est proposé dans le journal communal avec des pages par zonage de quartier. Chacun propose donc le traitement d'un espace qui se veut territoire puis un zonage intra pour exprimer la proximité de l'information.

La plus forte redondance se tient au niveau du contenu culturel. Initialement, le succès du *LR* repose sur l'agenda culturel qui recense, depuis 1986, la plupart des manifestations sur Rennes et alentours. Lorsque le journal intercommunal naît, c'est d'abord sous la forme d'un 4 pages inclus dans *LR*, avec un contenu institutionnel qui explique l'intercommunalité. Lorsque *l'IM* devient autonome, comme

magazine mensuel diffusé à part entière le 15 de chaque mois, le contenu culturel, déjà bien développé dans *LR*, est répété auprès des 37 communes. Les 210 000 habitants de la commune-centre bénéficient des deux journaux et donc d'une double information culturelle. C'est une résistance de l'équipe rédactionnelle municipale qui empêche le transfert d'information vers l'*IM*, car historiquement et affectivement, la partie culturelle est le cœur du succès du *LR*, au sein d'une ville qui exprime une forte centralité culturelle pour son image (Houllier-Guibert, 2008d).

En 2005, le choix d'un troisième support exclusivement axé sur les activités culturelles, le magazine *Sortir*, est le moyen de désamorcer un conflit latent tout en ne tranchant pas sur la co-existence des deux journaux. L'argument de l'innovation rédactionnelle, avec la création d'un support écrit culturel proche de ce que les grandes métropoles diffusent (*Zurban* ou *Pariscope*) pérennise les deux journaux qui se différencient difficilement aux yeux des lecteurs. Au fil du temps, le journal intercommunal gagne en légitimité. L'échelle de l'intercommunalité est de plus en plus pertinente dans un espace qui appuie la métropolité de Rennes et avec un support écrit qui explique des compétences intercommunales de plus en plus prégnantes. Pour autant, l'idéologie dominante de la Proximité dans les contenus des messages de communication publique ou politique (Le Bart & Lefevre, 2005) permet au service communal de résister. L'échelle communale devient peu à peu inadéquate pour la diffusion de l'information publique.

La lente domination du journal intercommunal s'incarne dans le choix logique d'une diffusion par courrier du magazine *Sortir* sous le même emballage et surtout, par une permutation de diffusion entre l'*IM* et *LR* : le premier mensuel est désormais reçu par la population à la date symbolique du début de mois et le second tous les 15 du mois, à l'inverse du fonctionnement précédent. En 2009, *LR* est annoncé comme un magazine qui va disparaître afin de laisser la pleine place à l'*IM*.

Il faut dire que cette double diffusion était questionnée au travers des nouveaux points de distribution que sont les halls des stations du métro (au même titre que la presse gratuite). Par cette diffusion, en plus de l'habitant, l'usager du centre-ville, quel que soit son lieu d'habitation a accès à ces journaux. Quelle différence peut-il saisir entre un journal communal et un journal intercommunal ? Dans les deux cas, il s'agit d'un journal sur le pôle rennais. La forte

méconnaissance des institutions locales par la population française¹¹³ n'est pas facilitée par ses combats entre services pour faire survivre des supports qui peinent à s'adapter à l'évolution territoriale des pôles urbains français. L'intercommunalité rennaise est institutionnalisée en 2000 mais presque une décennie plus tard, un flou est entretenu par des politiques publiques d'information qui ont pour mission de clarifier l'action publique en la rendant lisible. Et pourtant à Rennes, les élus forment, aux deux échelles, la même équipe politique.

Figure 2 : La presse territoriale rennaise en 2008, composée de deux supports intercommunaux et un pour la ville-centre

Quelle échelle accompagne le rayonnement de Rennes ?

Sur le plan extra-local, les campagnes nationales sont lancées en collaboration par les deux services. L'un bénéficie de l'ancienneté (la dernière campagne nationale remonte à 1991 et à cette époque, seul le service municipal existait) de ce type d'opération coûteuse, ainsi que du plus fort budget, l'autre bénéficie d'une légitimité puisque c'est plutôt l'intercommunalité qui a en charge les questions d'attractivité. Le transfert de pouvoir de l'échelle communale vers l'échelle intercommunale reste à faire en matière de communication et n'a pas lieu dans les années 2000, certainement parce que d'autres dossiers

¹¹³ Tout au long du voyage sur la ligne du métro rennais, une voix agréable déclame oralement les lieux accessibles depuis chaque station. Arrivée à la station *Clémenceau*, est mentionné « Hôtel d'agglomération de Rennes métropole ». En écoutant deux femmes trentenaires converser, j'ai pu entendre l'une d'elle demander ce qu'était l'hôtel d'agglomération. La réponse fut pour le moins vague : « c'est comme la mairie mais sur des questions de transport, d'immobilier, de gros projets. C'est aussi le maire qui travaille ici ».

plus stratégiques devaient être traités. C'est seulement en 2009 devant l'urgence de rationaliser les dépenses intercommunales, qu'une mutualisation est envisagée (Pouvoirs locaux, 2007). Au fil de la décennie 2000, la répartition du personnel des services communication et la création de poste est surprenante de confusion. Elle octroie actuellement une prédominance à l'échelle communale (70 personnes contre une vingtaine au SIC). Les attachés de presse sont aux deux niveaux et à l'échelle communale, une mission *Grands événements, attractivité* déploie l'ensemble des actions de rayonnement de l'image de Rennes. Composée de trois personnes, « la mission conçoit et met en œuvre la stratégie de promotion extraterritoriale de la Ville de Rennes en lien avec Rennes Métropole. Elle conçoit et/ ou accompagne des événements/ rencontres/ conférences qui permettent de mieux faire rayonner la ville. Elle gère en lien étroit avec les élus et directions générales concernés les grands événements que la Ville de Rennes est amenée à mettre en œuvre. Elle crée les outils permettant de développer l'attractivité » (site internet rennes.fr, 2008). La DGCom tient donc les *rennes* en matière de capacité d'action alors que la légitimité revient à l'échelle intercommunale qui détient les compétences d'attractivité.

Pourtant, de l'étude des documents stratégiques, il ressort que la mission première de la DGCom est l'animation du territoire. Les grands projets récemment mis en place par ce service ont comme point commun la proximité : *Dazibao*¹¹⁴, le forum *Envie de ville*, l'exposition *Paroles d'habitants*, la campagne contre l'alcoolisme des jeunes..., autant d'opérations qui veulent accompagner les attitudes urbaines, voire modifier les comportements des citoyens. Cet objectif répond à la nouvelle manière de faire de la communication citoyenne, en utilisant l'argument du développement durable pour changer les manières de faire (Houllier-Guibert, 2005¹¹⁵). Pour la DGCom, trois objectifs de communication sont affirmés : promouvoir l'attractivité de la ville ; favoriser la citoyenneté ; informer et expliquer. Les deux derniers ont pour buts de faire connaître les enjeux de politiques

¹¹⁴ Opération qui consiste à proposer aux jeunes Rennais dont les étudiants, des activités nocturnes le jeudi soir, encadrées et sans alcool.

¹¹⁵ Déclenché par les campagnes de sensibilisation du recyclage des déchets, portées par les EPCI qui en ont la compétence, notamment via la presse territoriale, la communication publique utilise l'argument du développement durable pour renouer avec l'habitant. Il s'agit de rompre avec l'image de *marketing qui influence* pour tendre vers du conseil de bonnes pratiques citoyennes.

publiques, de contribuer au débat citoyen, d'expliquer la ville et d'y favoriser l'animation, notamment grâce au multimédia. Ce sont uniquement des actions intra-territoriales tandis que le premier objectif, assez conséquent sur le papier, défend la qualité de vie, le dynamisme démographique et économique ainsi que l'effervescence de la ville pour justifier d'une dimension extra-territoriale affichée comme prioritaire. La promotion de la ville liste les pistes possibles de messages à diffuser (dans l'ordre : la qualité de vie, l'attractivité démographique, la politique de solidarité, le projet urbain et solidaire, l'effervescence culturelle) mais rien n'est décrit de manière opérationnelle. Finalement, bien que la communication extra-territoriale soit annoncée en premier, ce sont d'abord des missions de proximité et d'animation du territoire qui sont la principale préoccupation de la DGCom et qui lui attribuent un bien-fondé.

De son côté, c'est seulement avec la transformation du District en communauté d'agglomération que le SIC prend un rôle important. Après une première structuration en 1999, il a fallu affirmer le service auprès des différents émetteurs d'image (transport, culture...) qui avaient l'habitude de diffuser ce qu'ils souhaitaient de manière autonome. Le SIC doit donc patiemment faire ses preuves avec seulement trois personnes qui composent l'équipe. Ses enjeux sont la cohérence, en fédérant les services qui communiquent sur divers projets urbains intercommunaux, ainsi qu'une grande visibilité du territoire rennais via le métro-VAL, la technopole Rennes Atalante ou encore le centre culturel des Champs-Libres.

En 2000, le nouveau toponyme *Rennes Métropole* est accompagné d'une campagne d'image et de notoriété et le SIC consacre du temps à la communication institutionnelle qui concerne l'ensemble d'un nouvel espace intercommunal. Le terrain reste libre pour la DGCom sur les questions d'identité. Toutefois, *Rennes Métropole* s'ancre dans

¹¹⁶ Cette expression ne correspond nullement à une dimension politique de la communication. Il s'agit de l'échelle municipale.

La communication du territoire rennais...

les esprits à la fois comme institution mais aussi comme territoire. Petit à petit, le SIC prend une légitimité sur plusieurs pans de communication. En s'intéressant aux questions d'attractivité, le SIC est dans les champs de compétence intercommunaux puisque le rayonnement économique, politique et identitaire d'une ville, s'étend au-delà des limites communales.

La communauté d'agglomération a été véritablement promue lors de l'inauguration de la première ligne de métro en mars 2002 et elle se trouve actuellement devant un paradoxe : sa médiatisation est grandissante, avec une reconnaissance de la marque *Rennes Métropole*, mais sa lisibilité reste délicate quant au rôle des EPCI en France. Ainsi, depuis 2002, deux nouveaux axes sont déployés : la *communication de proximité* et la *promotion nationale* (et non l'inverse). Ces deux objectifs sont décrits dans la politique de communication : Informer localement sur ce qu'est l'intercommunalité, via différents vecteurs (site Internet, presse territoriale, points de documentation, objets promotionnels, signalétique urbaine, relations presse) ; puis développer une promotion nationale, en collaboration avec la municipalité. Il est intéressant de noter que l'idée de proximité est placée en premier alors que cette idéologie est souvent en faveur des quartiers et des communes. L'effet de mode incite à parler de proximité, ce qui se traduit dans les actions et place la proximité comme norme urbaine de l'action publique.

La préoccupation première des communicants des EPCI étant de légitimer leur existence en affirmant le rôle de l'intercommunalité dans la gestion territoriale, cet enfermement leur donne un objectif clair mais restreint. D'autant que la question se pose de savoir si la population souhaite connaître les compétences d'une institution nouvelle, quand elle se passe de connaître les compétences d'institutions plus anciennes. De manière concrète, les campagnes promotionnelles de Rennes sur le tourisme (2006-07-08) ou la culture (2007 avec les Champs-Libres) concernent une part importante de l'action du SIC pour fabriquer des images auprès de cibles marketing. À partir d'autres services intercommunaux, le SIC entreprend une promotion extra-territoriale, sans travailler avec la DGCom.

Dossier : Repenser la communication des organisations publiques

En présentant des objectifs inversés aux présuppositions (la proximité mise en avant pour le SIC et la promotion extra-territoriale privilégiée pour la DGCom), chaque service souffre que l'autre entre dans sa sphère d'action. L'objectif de chacun est de couvrir l'ensemble de la palette d'actions de communication afin de ne perdre de terrain sur aucun pan. Les deux services présentent des missions, qui, après analyse des entretiens et des documents organisationnels, permet de construire le tableau suivant, non exhaustif.

La répartition des missions de communication rennaises

Actions de communication de la municipalité	OBJECTIFS	Actions de communication de la communauté d'agglomération
Animation du territoire (les 4 jeudi, campagne contre l'alcoolisme, Envie de ville...), inauguration de chantiers communaux (théâtre de la Paillette...)	ANIMER	Inauguration des grands chantiers intercommunaux (Métro, Champs Libres, quartier Courrouze...)
Information sur l'évolution de la ville au quotidien, sur les projets en centre-ville et dans les quartiers de banlieue (presse territoriale, expositions au centre d'information sur l'urbanisme, Internet...)	INFORMER	Information sur les compétences de Rennes Métropole, l'évolution des chantiers intercommunaux (hôtel d'agglomération, l'écomusée, la seconde ligne de métro... <i>via</i> la presse territoriale, Internet, point documentation)
Diffusion de la politique municipale (presse territoriale, relations presse, Internet...), accueil des nouveaux Rennais	FEDERER	Diffusion de la politique intercommunale (presse territoriale, relations presse, Internet...)
Implication de la population (expositions au centre de l'urbanisme, sensibilisation aux conseils de quartiers, communication sociale...)	MOBILISER	Implication de la population (sensibilisation à la collecte des déchets, participation au PDU, au SCOT, à l'Agenda 21...)
Promotion de la ville (campagne 2004, 2007, relations presse)	RAYONNER	Promotion de la ville (campagne 2004, 2007, relations presse, lobby européen)

La délimitation des actions n'est pas claire et les redondances sont assez nombreuses. Par exemple, la communication de proximité est

affichée comme objectif des deux services au sein de leur documentation stratégique, en tant que finalité clairement affirmée, ce qui lui donne un caractère plutôt transversal par rapport aux différents objectifs du tableau, mais qui ne se retrouve pas de manière concrète. Les deux services ont donc développé des missions de communication sans véritable complémentarité mais cette situation est paradoxalement profitable sur l'objet ville. C'est l'occasion d'exprimer la métropolité.

Conclusion : une cacophonie en faveur de la métropolité

Comme pour d'autres grandes villes de France¹¹⁷, deux services indépendants, à deux échelles spatiales et administratives emboîtées co-existent pour communiquer sur un même espace quotidien : la ville. Il est tentant de penser que la structure intercommunale s'intéresse au rayonnement de la ville, à sa promotion économique et à son image, et diffuse sur le plan extra-territorial des messages à propos d'un vaste espace formant un pôle urbain pertinent. Rennes serait alors présentée comme une agglomération dynamique et solidaire de près de 400 000 personnes. La commune-centre pourrait dès lors concentrer ses efforts sur des actions locales, en lien avec la loi Vaillant de 2002 qui propose une plus grande participation des habitants aux projets d'aménagement locaux et une implication dans la vie citoyenne pour contribuer à faire vivre les territoires infra-communaux.

A Rennes, ce découpage théorique n'est pas évident et l'entremêlement des opérations d'image de chaque service ainsi que l'analyse de leur stratégie et plans de communication pose la question du principal émetteur de l'image rennaise. Au final, une cacophonie de communication (Zémor, 2005) existe à l'échelle locale, à partir des actions des deux entités. Parmi l'ensemble des opérations extra-territoriales, seules les campagnes d'image globale sont co-produites. Elles sont éventuellement parasitées par des opérations de communication événementielles sur des aménités de Rennes (le centre

¹¹⁷ Les profils varient toutefois. Par exemple, à Brest, il n'y a qu'un seul et même directeur pour les deux entités. À Angers, la dircom' de l'agglomération est l'ancienne adjointe du service Communication de la municipalité ; à Nantes, le dircom' municipal était adjoint du même service auparavant et le dircom' de la communauté urbaine arrive de l'extérieur. À Rennes, l'actuel dircom' de l'agglomération arrive en 1999 et le dircom' de la ville en 2004. En 2009, un directeur est nommé au-dessus des deux afin de relier les activités de chaque service.

culturel de Rennes qui communique de manière quasi-autonome ou bien le Parlement de Bretagne qui incarne le tourisme urbain rennais et dont la promotion est co-gérée par l'office de tourisme). Ces deux entités au fort rayonnement n'ont pas de lien avec le positionnement territorial offert par la campagne d'image globale alors qu'elles travaillent leur promotion sous couvert du SIC. Toutefois, cette concurrence aboutit à une production multiple de l'image de la ville qui tend positivement vers la métropolité en tant qu'objectif souhaité par les acteurs locaux. Etre une métropole, c'est avoir des contradictions, des quartiers pauvres et des quartiers d'affaire, un cosmopolitisme, des étudiants et des retraités, un centre-ville et des banlieues... ainsi, limiter la cohérence des messages est une manière d'exprimer la globalité urbaine que seules les grandes villes du monde possèdent. Cette situation observée, dans le cas d'une ville qui reste moyenne en France, est moins le résultat d'une volonté que les effets classiques des dispositifs d'action publique qui ont la faveur de l'incrémentalisme, des touches successives de transformation plus ou moins éloignées, au lieu d'un changement radical (Fontaine & Hassenteuffel, 2002) tant espéré mais qui a rarement lieu.

Les deux directeurs n'ont pas de capacité d'agression vis-à-vis de l'autre et la stratégie défensive qui consiste à traiter de la communication de la manière la plus large possible sans abandonner à l'autre de pans communicationnels est un réflexe de survie au moment où, en 2009, le premier édile de Rennes change et réorganise la communication avec la venue d'un nouveau responsable qui devrait fédérer les deux services en 2010. En tant qu'entrepreneurs de l'action, chaque (ancien ?) directeur a la capacité de renforcer ou d'atténuer des choix politiques qui peinent à s'affirmer pour des politiques d'image qui réclament de la clarté. Il est tentant de supposer qu'avec une élection des élus communautaires au suffrage universel, la communication intercommunale aurait moins de réticence à communiquer en tant que territoire car elle ne se sentirait plus en concurrence avec les petites cellules communications des communes alentour qui réclament parfois leur droit à la promotion territoriale.

Bibliographie

DAUVIN P., *Le bulletin municipal de Rennes, souci du lecteur ou de l'électeur ? Mots*, 1990, n°25, pp. 65-80

Dossier *L'intercommunalité : ce qui doit changer, Pouvoirs Locaux* n°72, 2007

FONTAINE J. & HASSENTEUFFEL P., (dirs.), *To Change or not to Change : les changements de l'action publique à l'épreuve du terrain*, 2002, éd. PUR

GIRARD V., *Contribution à l'étude du marketing territorial : le cas des projets de ville et d'agglomération française*. Thèse de l'IAE de Lyon, 1999

GUY C., *Jeunesse et urbanité. Le centre ville rennais aux prises avec son succès*. Les annales de la recherche urbaine, 2006, pp.145-151

HOULLIER-GUIBERT C.E., *Quand la communication territoriale s'empare du développement durable*, intervention lors du colloque *Développement urbain durable, gestion des ressources et gouvernance* » à Lausanne, co-organisé par l'école polytechnique de Lausanne et Institut de géographie de Lausanne les 21, 22 et 23 septembre, 2005a, 15 p.

HOULLIER-GUIBERT C.E., *Les politiques de communication rennaise pour un positionnement européen. Idéologies territoriales et Image de la ville*. Thèse en géographie de l'université Rennes 2, 2008a, 539 p.

HOULLIER-GUIBERT C.E., *La communication du territoire rennais : jeu d'acteurs pour quelle cohérence ?*, intervention lors du colloque *La communication publique*, organisé par le département communication publique de l'université de Laval, dans le cadre de l'ACFAS, à Québec, les 8 et 9 mai, 2008b

HOULLIER-GUIBERT C.E., *Evolution des objectifs de communication territoriale à Rennes : vers une communication de proximité qui a ses limites*, intervention lors du séminaire *La communication territoriale, une fin ou un moyen ?* organisé à l'UCO le 28 mars, 2008c, 14 p.

HOULLIER-GUIBERT C.E., *La culture comme composante de l'image de Rennes*, intervention lors du colloque *Le développement culturel, un avenir pour les territoires ?*, organisé par le laboratoire MTE CNRS de l'université de Montpellier 3 à Nîmes, les 17 et 18 avril, 2008d, 28 p.

LE BART C., *Les politiques d'image : entre marketing territorial et identité locale*. BALME R, FAURE A ET MABILEAU A (dir.). *Les nouvelles politiques locales*, Paris, Presses de Sciences-po, 1999, pp. 417-427

Dossier : Repenser la communication des organisations publiques

LE BART C., « Les bulletins municipaux: une contribution ambiguë à la démocratie locale » In *Hermès*, 2000 n°26-27

LE BART C., *Le leadership territorial au delà du pouvoir décisionnel*, in SMITH A. et SORBET C. (dir.), *Le leadership politique et le territoire*, éd. PUR, 2003, pp. 145-161.

LE BART C., & LEFEVRE R., *Une nouvelle grandeur politique ?* LE BART & LEFEVRE (dirs), *La proximité en politique, usages, rhétoriques, pratiques*, PUR, 2005, pp. 11-30.

MEGARD D., DELJARRIE B., *La communication des collectivités locales*, LGDJ, 2003.

ROSEMBERG M. *Le marketing urbain en question*, éd. Anthropos-Economica, 2000.

SECHET R., « La proximité dans l'urgence » In *Les Annales de la Recherche Urbaine*, 2001, n°90, pp. 35-42.

VELTZ P., *Il faut penser l'attractivité dans une économie relationnelle*, *Pouvoirs Locaux* n°61, 2004.

ZEMOR P., *La Communication publique*. PUF, 127 p., Que sais-je ? 2005.

Résumé

Cet article a pour objet de s'interroger sur la nature des objectifs stratégiques d'un établissement public de coopération intercommunale et leur traduction en termes de communication. Il s'agira entre autres de préciser la place et le rôle de la participation des citoyens au niveau des actions de communication intercommunale. Pour illustrer le propos, une étude fondée sur des entretiens a été effectuée au sein de la CANCA (Communauté d'Agglomération de Nice Côte d'Azur). Les entretiens semi-directifs ont été effectués auprès du responsable « service collecte et gestion des déchets ménagers », du responsable « ambassadeur du tri » et du directeur de la communication.

Mots-clés

Communication, Démocratie participative, Gouvernance, Identité du territoire, Intercommunalité.

Abstract

This article aims to examine the nature of the strategic objectives of Public Establishments of Inter-municipal Cooperation and their consequences in terms of communication. It needs to clarify the role of the citizens on the conception and the development of communication. A study based on interviews was conducted in the CANCA (Community of Agglomeration of Nice Cote d'Azur). The semi-structured interviews were conducted in this Community with the responsible of the service collection and waste, the responsible of the collect selective information officers and the director of the communication.

Key-Words

Communication, Participatory Democracy, Governance, territory identity, Intercommunity.

Auteurs

David Huron est Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'Université de Nice-Sophia Antipolis. Il dirige le Master 2 Management public et l'IUP Management du sport de l'IAE de Nice.

Grégory Spieth est Attaché Temporaire d'Enseignement et de Recherche à l'IAE de Nice (Université de Nice Sophia Antipolis). Ses recherches en Sciences de Gestion sont centrées sur le management public.

Communication intercommunale : entre construction d'image du territoire et modification du comportement des usagers

David Huron, Grégory Spieth

huron@unice.fr

spiethgregory@hotmail.com

Les lois de décentralisation de 1982 ont considérablement modifié la société française. Ainsi les collectivités territoriales sont devenues des acteurs publics dont l'importance se mesure par leur budget, les missions de service public qu'elles assurent, ou les investissements qu'elles effectuent. Les communes, premier niveau administratif, sont particulièrement nombreuses (territorialement construites sur la base des paroisses) et possèdent des profils hétérogènes. L'émergence et le développement de l'intercommunalité traduit la volonté de régler les difficultés de gestion des territoires et la recherche de cohérence du développement local.

Cette contribution a pour objet de s'interroger sur la nature des objectifs stratégiques d'un EPCI (établissement public de coopération intercommunale) et leur traduction en termes de communication. Il s'agira entre autres de préciser la place et le rôle de la participation des citoyens au niveau des actions de communication intercommunale. Pour illustrer le propos, une étude à base d'entretiens a été effectuée dans une communauté d'agglomération récemment créée, où l'intercommunalité intégrée n'existait pas avant les lois Chevènement de 1999. Le choix de l'EPCI a été conditionné par le fait que ni la structure, ni les habitants, n'ont bénéficié d'effets d'expérience communicationnels antérieurement. Ainsi, l'étude a porté sur les actions de communication en matière de tri sélectif au sein de la CANCA (Communauté d'Agglomération de Nice Côte d'Azur)¹¹⁸. Les entretiens semi-directifs ont été effectués au sein de cet EPCI auprès du responsable « service collecte et gestion des déchets ménagers », du responsable des « ambassadeurs du tri » et du responsable de la communication.

Après avoir souligné les enjeux de la communication intercommunale, il conviendra de développer les soubassements théoriques de ce type

¹¹⁸ La CANCA est devenue depuis le 1^{er} janvier 2009, une communauté urbaine : Nice-Côte d'Azur

de communication. Pour autant le statut des EPCI amène à procéder à une différenciation des comportements communicationnels par rapport à une municipalité ; le récepteur supposé n'est pas identique.

Les enjeux de la communication intercommunale

La loi du 12 juillet 1999 relative au renforcement et à la simplification de la coopération intercommunale a introduit et généralisé un nouvel échelon décisionnel administratif. L'émergence de ces EPCI intégrés tels que les communautés de communes (moins de 50 000 habitants), les communautés d'agglomération (de 50 000 à 500 000 habitants) et les communautés urbaines¹¹⁹ (plus de 500 000 habitants), a considérablement modifié le cadre organisationnel et communicationnel local. Dans certains cas, le périmètre de ces structures a été déterminé en fonction de logiques purement administratives sans qu'il y ait automatiquement de définition d'identité du territoire. En outre, à la différence des communes ou des départements (échelons administratifs qui entourent territorialement les EPCI), il n'y a pas d'élection au suffrage universel direct dans ces structures. Ces premiers éléments ont des conséquences directes sur les enjeux de la communication intercommunale. En premier lieu, la jeunesse de ces structures implique souvent une méconnaissance de leur existence ou un déficit d'identité. Or, le législateur, se substituant au marché, oblige les collectivités territoriales et leurs émanations à communiquer¹²⁰. Les EPCI se trouvent donc dans une situation où ils doivent communiquer à la fois sur leurs missions, mais aussi sur leur identité auprès de publics multiples en fonction des options choisies (citoyens, touristes, entreprises, etc.). Cette recherche de reconnaissance et de construction d'image est altérée, en second lieu, par une difficulté à exister dans le paysage communicationnel local. En effet tous les échelons administratifs communiquent, parfois sur des sujets identiques. Dans de nombreux cas, le positionnement communicationnel de l'EPCI par rapport à la ville centre n'est pas clairement annoncé, ce qui implique au mieux une absence d'identification de la structure intercommunale, au pire un amalgame avec la ville centre.

¹¹⁹ Les communautés de communes existent depuis 1992 et les communautés urbaines depuis 1966. La loi du 12 juillet 1999 (loi Chevènement) consacre leur existence.

¹²⁰ La loi du 12 avril 2000, relative aux droits des citoyens est venue s'ajouter aux dispositions de la loi du 12 juillet 1999 relative au renforcement et à la simplification de la coopération intercommunale.

La communication appliquée aux EPCI peut revêtir des formes diverses en fonction du degré d'implication des publics cibles. Le niveau minimal observé est celui de la transmission de l'information (journaux, publicité, etc.). Cet état ne prend pas en compte les éventuelles réactions des citoyens et illustre une conception descendante et hiérarchique de la communication. L'introduction d'une rétroaction dans la démarche de communication constitue un début de co-construction dans le processus de décision (enquêtes, sondages, etc.). Ces dispositions déjà présentes et obligatoires dans les collectivités territoriales sous l'impulsion du législateur¹²¹, peuvent permettre de corriger des actions menées par l'EPCI¹²². L'émergence de l'interactivité augmente la capacité à co-construire une décision (Huron, Spindler, 2008). Ainsi, la généralisation des Technologies de l'Information et de la Communication dans les EPCI a parfois permis, *via* des outils tels que les espaces de concertation numérique (*chats* et *forums*) de récolter plus rapidement de l'information, comme par exemple les réactions à des projets. La récente émergence de débats portant sur la démocratie participative locale traduit l'intérêt pour la co-construction de la décision entre élus, citoyens et autres acteurs locaux. Pourtant, si ce questionnement est opportun pour les collectivités territoriales, on peut s'interroger sur son application dans les EPCI, compte tenu de l'absence de rapport élus-électeurs. Par ailleurs, les objectifs de communication des EPCI (cognitifs, affectifs et conatifs), sont les mêmes que ceux recherchés dans l'entreprise, dans les collectivités territoriales ou dans d'autres structures. La pondération des objectifs communicationnels et les choix en matière de communication traduisent les objectifs stratégiques fixés par l'EPCI.

Entre l'agir communicationnel et la gouvernance démocratique

Les modes de gouvernement de la démocratie locale peuvent se décliner en fonction de plusieurs aspects tels que le type de management et de régulation choisi, le type de conception de la démocratie, la nature de la citoyenneté retenue, etc. (Assens, Phanel, 2001). Ainsi, les modes autocratique (la population n'est pas sollicitée), consultatif (la population est peu sollicitée) et réticulaire (sollicitation des habitants), illustrent bien les choix qu'ont à effectuer les responsables des EPCI. Ainsi, le concept de gouvernance prend

¹²¹ Loi du 13 août 2004 relative aux libertés et aux responsabilités locales.

¹²² La loi du 28 février 2002 relative à la démocratie de proximité a rendu obligatoire la création de commissions consultatives des services publics locaux pour les EPCI de plus de 50 000 habitants.

toute sa place dans une organisation lorsque la logique gouvernementale a été dépassée. L'un des premiers éléments visibles illustrant la gouvernance est la participation de la population au processus de décision. Certaines démarches conduites dans des EPCI il y a quelques années (Communauté de Creusot-Montceau) montrent qu'il est possible de bâtir une relation de proximité avec les habitants et que cette dernière est un élément essentiel de la gouvernance d'agglomération (Contis, Dressayre, Philippart, 2004). Pour autant, l'approche théorique de la gouvernance est multiple et Paul Hirst (2000) par exemple, en dénombre cinq versions. D'autres auteurs estiment qu'il existe un véritable *continuum* coercitif entre le gouvernement et le citoyen, le partenariat se situant au milieu de ce *continuum* (Vigoda, 2002).

Figure 1 – Deux théories pour bâtir la communication intercommunale

La communication intercommunale, à l'image de la communication municipale, peut donc *a priori* prendre des formes différentes en fonction du type de relation à la décision. Deux théories illustrent cette dichotomie (figure 1) : la théorie de l'agir communicationnel (Habermas, 1981) et la théorie de la gouvernance démocratique (Held, 1995). Les deux corpus théoriques proposent un triple éclairage autour de la prise de décision publique. En premier lieu, l'agir communicationnel pose la question de la vérité et de la culture. En d'autres termes, locuteurs et interlocuteurs sont-ils en accord sur l'analyse d'une situation ou sur la reconnaissance des faits ? La théorie de la gouvernance démocratique aborde ce sujet sous l'angle de la co-construction de la décision. En deuxième lieu, la théorie de l'agir communicationnel met en évidence le rôle de la justesse et de la

société. Ainsi, il convient d'apporter une réponse sur l'existence d'un accord sur les normes sociales au nom desquelles l'action peut être menée. La théorie de la gouvernance démocratique traite ces éléments sous l'angle de la recherche de légitimité de la décision effectivement prise. Enfin, l'authenticité constitue la troisième composante de l'agir communicationnel. Les interlocuteurs expriment-ils ce qu'ils pensent ou modifient-ils dans le discours leur pensée profonde ? La théorie de la gouvernance démocratique émet parallèlement comme objectif stratégique la recherche de la transparence. Cette transparence est d'ailleurs devenue règle pour le législateur.

Comme le souligne Jürgen Habermas (1991), la communication de la sphère publique s'accompagne de la manifestation de l'opinion publique. Afin de ne pas créer de déséquilibre, l'opinion publique est souvent prise en compte en amont dans le cadre de la conception de la communication à destination de la population. Dans la mesure où il n'existe pas pour l'instant d'élections au suffrage universel direct des représentants d'EPCI, le contenu et la construction de l'opinion publique ne semblent pas constituer une variable prioritaire dans l'élaboration de la communication intercommunale.

Le tri sélectif à la CANCA : une communication tournée vers les administrés

Lors de leur création, les communautés d'agglomération doivent choisir trois missions facultatives au minimum parmi cinq possibles. La CANCA a choisi de retenir les cinq missions dont l'assainissement. Cette volonté, qui traduit la stratégie d'un territoire, est identifiable par une communication entre autre tournée vers la collecte sélective. L'enjeu clairement affiché est de modifier les comportements des habitants en matière de tri des déchets ménagers. L'étude menée au sein de la CANCA a permis de souligner une constante (cf. annexe). La transmission d'un maximum d'informations techniques et pratiques sur la collecte sélective à destination des usagers constitue une priorité. Comme le soulignent certains auteurs, l'image et le sens affectés à l'action confèrent une visibilité et une lisibilité à l'institution (Fourdin, Poinclou, 2000 ; Garraud, 1990). Ainsi, l'information tente de répondre à l'objectif de changement de comportement attendu des citoyens en matière de collecte sélective. Le choix du support de communication le plus représentatif corrobore cette idée. En effet, le tract, sous des applications multiples, reprend les informations techniques et pratiques essentielles.

A partir du moment où la communication est assimilable à de l'information, la pratique de la participation est réduite à sa plus

simple expression. Les enquêtés définissent l'habitant comme « absent » dans le pilotage des actions de communication publiques. Ils s'accordent à dire que c'est une démarche épisodique plus « consultative » qui pourra être envisagée dans le futur. Cette absence de prise en compte des finalités de la participation montre qu'il n'existe pas de co-construction dans la décision publique, ce qui militerait pour une utopie de la démocratie participative dans les structures intercommunales. L'application des deux théories précédemment évoquées pour expliquer la construction de la communication intercommunale trouve donc ici ses limites. Les raisons de cette limite sont essentiellement imputables à la nature même de l'EPCI intégré (établissement jeune, absence de suffrage universel direct, etc.), car la co-construction de la décision publique est observable dans les communes.

Les collectivités territoriales entretiennent des relations avec leurs administrés sur le thème d'un vécu communicable sur leur territoire¹²³. Cette logique nécessite de raisonner sur un discours de la collectivité territoriale ancré dans le réel, ayant pour conséquence la construction d'une communication envisagée au coup par coup. Pour que la relation soit acceptable pour les parties prenantes, l'écart entre les promesses communicatives faites par la collectivité et le niveau d'attente des citoyens ne doit pas faire l'objet d'un décalage (Hetzl, 1999). Pour posséder des informations sur le ressenti de la population, il est nécessaire de mettre en œuvre une démarche évaluative concernant la stratégie de communication choisie. Cette démarche, couramment appliquée dans les municipalités, semble rencontrer des difficultés à s'imposer dans les EPCI. En effet, l'évaluation n'a pas de place clairement définie dans la conduite des actions de communication en matière de collecte sélective. L'idée même d'évaluation est mal comprise et peu soutenue par les acteurs. Avant d'être comprise comme une opportunité ou un besoin, l'évaluation est perçue comme une pratique plus ou moins imposée. Ainsi, les acteurs ont une représentation consensuelle de ce qui concerne l'absence des procédures possibles pour évaluer les actions de communication en matière de collecte sélective : « On ne fait pas le lien entre les actions de communication et leur impact sur le terrain ». La communication concernant la collecte sélective semble donc se développer aléatoirement sans vision stratégique co-construite avec la population.

¹²³ « Le territoire vécu réfère à une appartenance. Il est une identité engagée vis-à-vis d'un territoire, lequel se définissant [...] par la communauté qui l'habite et l'investit de sa subjectivité » (Caillouette, 2009, p.9).

De surcroît, le choix de l'externalisation de la conception, du développement et de la mise en œuvre des campagnes de communication à une entreprise privée, traduit une certaine distance dans l'engagement de l'EPCI sur ce sujet. La conception d'un cahier des charges relativement succinct démontre le manque de vision stratégique en matière de communication sur la collecte sélective. L'entreprise délégataire, axée sur le fond de la campagne, n'impulsera pas de démarche évaluative si cette dernière n'est pas demandée et limitera l'interactivité avec la population.

La communication intercommunale possède ses propres spécificités et la tentative d'appliquer les modèles théoriques existant dans les municipalités semble pour l'instant atteindre ses limites. Le profil des EPCI joue bien entendu un rôle primordial. L'absence d'élection au suffrage universel direct implique que le niveau intercommunal privilégie plus l'administré que le citoyen (Kerrouche, 2004). Ce constat se traduit par une communication à caractère informatif, non co-construite où l'évaluation ne constitue pas un élément de pilotage. De même, le manque de légitimité démocratique des EPCI pousse ces derniers à limiter la communication identitaire, ce qui ne plaide pas en faveur d'une reconnaissance rapide de cet échelon par la population (Cohen-Bacrie, Lamarque, 2006). Les récents débats parlementaires semblent mettre en évidence les problèmes liés à cette absence de reconnaissance démocratique. Dans l'hypothèse où les EPCI intégrés feraient l'objet d'une élection au suffrage universel direct, des changements de stratégies de communication sont à prévoir. L'enjeu est de savoir si les EPCI garderont leur spécificité communicative ou s'ils se rapprocheront des modèles développés dans les communes.

Bibliographie

BARDIN N., *L'analyse de contenu*, Paris : PUF, 1996.

CAILLOUETTE J., « Appartenance, identité et territoire vécu : des notions centrales au développement des communautés », In *Revue Développement Social*. 2009, vol. 9, n° 3, pp. 9-10.

COHEN-BACRIE B., LAMARQUE P. *Pratique(s) de la communication intercommunale, bilans et perspectives*. Paris: Weka, 2006, 153 p.

ASSENS C., PHANUEL D., *Les modes de gouvernement de la démocratie locale*. In : LE DUFF R., RIGAL J.-J., SCHMIDT G. Eds. *Démocratie et management local*, Paris : Dalloz, 2001, pp. 49-68.

CONTIS L., DRESSAYRE P., PHILIPPART E., *Intercommunalité et citoyenneté : quelles voies pour une proximité entre les structures*

Dossier : Repenser la communication des organisations publiques

intercommunales et les acteurs territoriaux ? L'exemple des communautés urbaines en France. In : LE DUFF R., RIGAL J.-J. Eds. *Démocratie et management local*, Paris : Dalloz, 2004, pp. 183-193.

FOURDIN M., POINCLOU J.-B., « Le local au miroir de la communication intercommunale », In *Hermès*, 2000, n° 26-27, pp. 283-294.

GARRAUD P., *Discours des maires et construction locale du politique*. Mots, 1990, n°25, pp. 7-20.

HABERMAS J., *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris: Fayard, 1981.

HABERMAS J., *The structural transformation of the public sphere*, Cambridge, MA: The MIT Press, 1991, 301 p.

HELD D., *Democracy and the Global Order: From the Modern State to Cosmopolitan Governance*. Stanford: Stanford University Press, 1995, 324 p.

HETZEL P., *Le marketing des villes : concept éphémère à la mode ou tendance de fond pour repenser la relation entre élus et citoyens ?*, In : LE DUFF R., RIGAL J.-J., Eds. *Maire, entrepreneurs, emploi*. Paris : Dalloz, 1999, pp. 318-326.

HIRST P., *Democracy and Governance*, In: PIERRE J., *Debating Governance*. Oxford: Oxford University Press, 2000, pp.13-35.

HURON D., SPINDLER J., « L'évaluation des politiques publiques locales : la régulation par le citoyen ? », In *Le management public en mutation*, Paris: L'Harmattan, 2008, pp. 291-306.

KERROUCHE E., « Le lien manquant. Quelques réflexions sur les problèmes démocratiques des intercommunalités à la française », In : LE DUFF R., RIGAL J.-J., Eds. *Démocratie et management local*, Paris : Dalloz, 2004, pp. 371-392.

VIGODA E., *From responsiveness to collaboration: Governance, citizens, and the next generation of public administration*. *Public Administration Review*. 2002, vol. 62, n° 5, pp. 525-540.

Annexe : synthèse de l'analyse thématique des entretiens

L'analyse thématique est définie par Bardin (1996, p. 77) comme « le comptage d'un ou plusieurs thèmes ou items de signification dans une unité de codage préalablement déterminée ». L'unité de codage est ici déterminée par la phrase. Le but de ce dénombrement thématique est de faire ressortir les opinions émises et de faire émerger le discours des professionnels. L'importance à accorder à ces thèmes se mesure alors en fréquence d'apparition (colonne « item »). Pour cette recherche, le choix a été fait de procéder à un encodage rapide après

Communication intercommunale...

chaque entretien, pour parvenir à une meilleure compréhension du phénomène étudié. Ces constatations sont notées selon les critères présentés dans le tableau suivant.

Thèmes	Indicateurs	Citations	Item
Outils de communication	Les tracts distribués dans les boîtes aux lettres	« Nous utilisons, beaucoup les tracts à vocation informative qui contiennent les horaires, les modalités techniques de la collecte sélective. »	12
	Place des TIC	« On a le site internet qui sert pour mettre un maximum d'information. » « On commence à travailler sur le mailing, on contacte quand même 20 000 personnes. » « Les gens s'expriment peu sur le site internet. »	3
	Utilisation de Campagnes medias, spot radio.	« Les campagnes radio sont souvent utilisées, les annonces de presse plus ponctuelles. »	6
	Animation scolaire	« Il faut savoir que le public scolaire représente une des meilleures cibles, puisque les enfants d'aujourd'hui feront les adultes de demain. » « Tout au long de l'année, les ambassadeurs du tri font des animations scolaires. »	8
	Communication de proximité	« Les ambassadeurs du tri, tous les mercredis passent dans les quartiers pour sensibiliser les citoyens à la collecte sélective. »	6
Elaboration de campagne de presse	Externalisation de la communication	« On a une agence de communication qui élabore les projets sur la base de nos besoins. »	15
	Cible de la communication	« Apporter la possibilité à tous les habitants de trier quels que soient leurs modes de collecte ».	7

Dossier : Repenser la communication des organisations publiques

Création identité et conduite du changement Identification des objectifs de communication	Changement de comportement	« Objectif commun de ces outils : faire trier les gens en grande quantité. » « Obtenir l'adhésion d'un maximum de personne. » « Notre but est de faire changer les mauvais comportements et d'introduire de nouveaux comportements. »	14
	Faire connaître ses missions	« Les gens connaissent la mairie et c'est tout, globalement les français connaissent mal leurs institutions » « Nous connaissons un manque de reconnaissance sur le territoire. »	3
	Information des publics	« On n'informe pas les gens sur la CANCA, on les informe sur les déchets et les horaires. »	8
	Augmenter les ressources	« Plus les gens trient, plus on collecte et plus on est subventionné. »	4
Evaluation de la communication Modalités d'évaluation	Outils d'évaluation des actions de communication	« On n'a pas de bilan d'évaluation des actions de communication, on utilise tous les modes de communication. Après, tout dépend du budget. » « On n'utilise pas d'outils d'évaluation. » « On ne fait pas le lien entre les actions de communication et leur impact sur le terrain. »	12
	Participation des citoyens	« Si un usager nous contacte, c'est par l'utilisation du site Internet et l'information transmise est peu constructive. » « C'est un peu difficile d'imaginer sa place [le public] dans la communication. »	6

Résumé

Les « conseils de quartier », devenus obligatoires depuis la loi de 2002 pour les communes de plus de 80 000 habitants, témoignent de l'émergence d'un « pouvoir consultatif » aux côtés des pouvoirs législatif, exécutif, judiciaire. La problématique de la séparation des pouvoirs est au cœur de cet article. L'analyse porte sur trois éléments clefs : le pouvoir consultatif est démocratiquement nécessaire, techniquement possible et politiquement difficile à mettre en place. Elle s'appuie sur une observation de terrain faite entre les mois de mai à juillet 2008, sur les conseils de quartier mis en place jusque là par la Ville de Strasbourg.

Mots-clés

Pouvoir consultatif, conseils de quartier, démocratie.

Abstract

The neighborhood councils, become mandatory since the 2002 law for municipalities of more than 80 000 people, reflect the emergence of a « consultative power » alongside the legislative, executive, judicial. The issue of separation of powers is at the heart of this article. The analysis focuses on three key elements: the advisory power is democratically necessary, technically feasible and politically difficult to implement.

Key-Words

Consultative power, neighborhood councils, democracy.

Philippe Breton est Professeur des Universités au Centre universitaire d'enseignement du journalisme, Université de Strasbourg, et directeur adjoint de l'unité CNRS, « Cultures et sociétés en Europe ».

Célia Gissinger est doctorante au sein de l'unité CNRS, « Cultures et sociétés en Europe », Université de Strasbourg.

Les conseils de quartier, un révélateur des difficultés d'émergence du nouveau « pouvoir consultatif »

Philippe Breton, Célia Gissinger

phbreton@club-internet.fr
celia.gissinger@misha.fr

L'une des caractéristiques majeures de l'évolution des sociétés démocratiques européennes dans les décennies 90 et 2000, est l'émergence, au côté des pouvoirs législatif, exécutif, judiciaire, d'un quatrième pouvoir (cinquième si on veut ajouter le « pouvoir médiatique »), le « pouvoir consultatif ». Les « conseils de quartier », tels que la loi de 2002 les dispose en France, constituent l'une des institutions-phare témoignant de la poussée de cette exigence démocratique et de ses difficultés.

Cet article aborde successivement l'historique et les enjeux de ce nouveau pouvoir consultatif, la question des compétences citoyennes à participer à de tels dispositifs, les blocages et les résistances, notamment politiques et associatives, qui obèrent leur déploiement. La question de la séparation des pouvoirs sera au centre de cette analyse qui tente de montrer que le nouveau pouvoir consultatif, est à la fois démocratiquement nécessaire, et techniquement possible, est politiquement difficile à mettre en place. Une enquête de terrain conduite à Strasbourg dans ce domaine apporte une illustration de ces difficultés.

Cette enquête a permis d'observer tout le processus d'élaboration des Conseil de quartier à Strasbourg, prenant en compte aussi bien les enjeux de la mise en place d'un pouvoir consultatif, l'histoire des Conseils de quartier à Strasbourg et en France, ainsi que le contexte politique. Un travail d'archive a donc été effectué sur les Conseils de quartier en France et sur les expériences de pouvoir consultatif en Europe (Gissinger, Breton, 2008).

L'émergence du nouveau pouvoir consultatif : une nécessité démocratique

La démocratie est un régime politique qui peut se définir de différentes façons. Idéalement, ce « régime de la parole » comme le décrit l'historien Jean-Pierre Vernant, se constitue comme une alternative à la tyrannie, donc à la concentration et à la confusion des

pouvoirs. L'un des principes fondateurs de toutes les sociétés démocratiques, souvent au centre de leurs Constitutions, est le principe de séparation des pouvoirs, comme antidote majeur à la tyrannie. Les dictatures modernes, le nazisme par exemple, se sont imposées en réinstaurant la confusion et la concentration des pouvoirs législatif, exécutif et judiciaire.

L'impératif consultatif

Les sociétés démocratiques modernes ont vu émerger, comme produit de cette dynamique de séparation des pouvoirs, différents dispositifs, qui tendent à s'institutionnaliser. C'est le cas de ce que nous appelons ici le « pouvoir consultatif ». Les institutions qui en découlent, comme les conseils de quartier, ne sont donc pas le produit du hasard ou d'une contingence politique à court terme. Ils ressortent d'abord d'une logique propre au mouvement de séparation des pouvoirs qui caractérise le régime démocratique.

Au-delà de cette dynamique, on constate d'importantes mutations sociologiques, notamment depuis la période d'après-guerre, qui vont dans le sens d'un désir plus grand d'une partie de la population d'être consultée sur les décisions qui la concerne.

Ce phénomène est lié à l'émergence d'individus plus autonomes, à l'accroissement des possibilités d'accéder à l'information et à une forte élévation du niveau culturel et scolaire. Entre également en ligne de compte l'accroissement de la population des retraités actifs et une prise de participation plus active des femmes et des jeunes à la vie sociale, le tout couplé avec la modernisation des pratiques professionnelles et des modes de management de la décision.

Même s'il faut bien, dans ce contexte, prendre la mesure des phénomènes de « sécession sociale » ou, pour parler comme Albert Otto Hirschman, de « défection » (Hirschman, 1995), il n'en reste pas moins qu'une fraction très importante de la population, et notamment dans les grandes villes, qui concentrent pour des raisons historiques et en fonction des mutations foncières actuelles, une part importante des couches moyennes modernistes, est directement concernée par ce phénomène.

À ce facteur il faut ajouter d'une part les mutations qui apparaissent dans les conditions d'exercice du pouvoir comme la complexité et la technicité croissante des décisions et d'autre part l'exigence d'une légitimité mieux assurée de ces décisions auprès des administrés.

Du point de vue du mécanisme de la décision publique, chacune de ces mutations peut être regardée comme concourant à la fois à la possibilité de participer au mécanisme général de la décision publique et à l'accroissement du désir de participer à son élaboration et à son évaluation. Cette poussée du pouvoir consultatif est donc clairement ressentie comme une véritable nécessité démocratique.

Une institutionnalisation progressive

Ce thème apparaît dans la littérature de recherche notamment chez Marie-Hélène Bacqué, Henri Rey et Yves Sintomer. Ces auteurs évoquent « *l'émergence embryonnaire d'un quatrième pouvoir, celui des citoyens lorsqu'ils participent à la prise de décision, directement (en assemblée générale ou à travers des référendums), à travers des petits groupes tirés au sort (jurys berlinois), ou à travers des délégués étroitement contrôlés (budgets participatifs, structures de développement communautaire)* » (Bacqué, Rey, Sintomer, 2005 : 36-37).

Par ailleurs de très nombreux débats de société portent la trace de l'exigence citoyenne de s'intégrer à l'architecture politique et démocratique au-delà du simple moment électoral. Les premiers dispositifs de démocratie locale portent la trace de l'existence de ce nouveau pouvoir démocratique.

Certaines de ces structures sont anciennes, les premiers « comités de quartier » sont créés en 1920 à Grenoble ou à Marseille, puis dans les années 50 dans plusieurs grandes villes (Lyon, Rennes...), puis dans la décennie suivante, dans le cadre des structures nées des « luttes urbaines » (la naissance des Groupes d'action municipale à Grenoble).

La loi d'orientation du 6 février 1992 relative à l'administration territoriale de la République constitue une des premières prises en compte institutionnelles de ce nouveau phénomène. Les travaux du Conseil national des villes, notamment, en mai 2001 lors de la « *Rencontre nationale des conseils de quartier et de la démocratie locale* » (Conseil national des villes, 2001), prolongent la dynamique de ce nouveau « pouvoir consultatif », qui se traduit par la mise en place de nombreux « conseils consultatifs » et de « comités de quartier ».

Les deux notions centrales qui servent à penser, à l'époque, cette poussée du pouvoir consultatif, sont celles de « démocratie de proximité » et de « démocratie participative ». La tradition philosophique anglo-saxonne ajoutera à cela, dans son propre espace

culturel, la notion de « démocratie délibérative », à partir des travaux théoriques de Jürgen Habermas et de John Rawls.

Il faut souligner que la poussée de cet « impératif consultatif » est un phénomène de dimension européenne, voire occidentale, avec par exemple, une réflexion très poussée en Allemagne, au Canada ou en Espagne sur les « jurys citoyens » (Daniel, 1997 ; Blanco, 2001).

En France, la loi de 2002 va constituer une étape essentielle dans l'institution de ce nouveau pouvoir consultatif. Elle dispose que chaque commune de plus de 80 000 habitants « *est dotée d'un conseil de quartier dont le conseil municipal fixe la dénomination, la composition et les modalités de fonctionnement. Les conseils de quartier peuvent être consultés par le maire et peuvent lui faire des propositions sur toute question concernant le quartier ou la ville. Le maire peut les associer à l'élaboration, à la mise en œuvre et à l'évaluation des actions intéressant le quartier, en particulier celles menées au titre de la politique de la ville. Le conseil municipal peut affecter aux conseils de quartier un local et leur allouer chaque année des crédits pour leur fonctionnement.*¹²⁴ »

Le « pouvoir consultatif » est techniquement possible.

Ainsi que nous l'avons observé, notamment sur le terrain de la Ville de Strasbourg, l'absence de compétence citoyenne est une objection qui apparaît fréquemment dans les mises en œuvre du pouvoir consultatif, et notamment dans les conseils de quartier. Pourtant, de nombreuses expériences ont montré que, malgré les disparités, par exemple culturelle ou scolaire, entre citoyens, il est possible qu'ils produisent un avis raisonné et représentatif.

Tirage au sort et compétence citoyenne :

La compétence citoyenne peut se définir selon trois éléments : « *d'abord, la capacité à se former une opinion, librement, sur un sujet donné ; ensuite, celle d'argumenter à égalité ces opinions, c'est-à-dire de convaincre sans violence et sans ruse, dans le cadre d'une conflictualité pacifiée ; enfin, de combiner l'écoute et la prise de parole dans une démarche d'« empathie cognitive ».* » (Breton, 2006 : 21). La longue expérience des jurys populaires en procès d'assises, comme forme de « pouvoir consultatif » effectif, issue d'une première vague de séparation des pouvoirs en Grèce antique, montre que l'appel à la compétence citoyenne est techniquement possible. Cette instance a

¹²⁴ Loi n° 2002-276 du 27 février 2002 relative à la démocratie de proximité, Art. L. 2143-1

connu de nombreuses réformes en France depuis sa mise en place en 1790 afin d'élargir le tirage au sort des jurés à des couches de plus en plus larges de la population. Leur objectif était de rendre le jury populaire le plus représentatif possible.

Comme l'explique Mogens Herman Hansen, au temps de la démocratie athénienne, le tirage au sort ne consistait pas à considérer « *que tous les hommes fussent égaux en compétence, mais qu'ils étaient tous assez compétents pour ce qu'on leur demandait* » (Hansen, 1993 : 175). Permettre à tout citoyen de participer à une décision de justice, ou lui demander son avis dans le cadre de conseil de quartier, c'est donc faire appel au citoyen dans son rôle d'« autorité publique » (Rey, 2005 : 1715), doté en tant que tel d'une compétence appropriée.

Afin de permettre à tout citoyen d'exercer une compétence citoyenne, un dispositif de pouvoir consultatif doit donc être accompagné d'un tirage au sort. L'histoire de la démocratie nous fournit de nombreux exemples où la question de la représentativité est réglée par cette procédure. Comme le dit Yves Sintomer « *contre l'idée rabâchée que les citoyens ordinaires sont incompetents et que le recours au tirage au sort aboutit à désigner des médiocres et des incultes incapables d'orienter la cité de façon sensée, l'expérience montre qu'une participation organisée de façon délibérative n'est pas seulement démocratique mais qu'elle aboutit à des résultats raisonnables* » (Sintomer, 2007 : 140)

La question de la compétence du citoyen est donc moins de savoir si le citoyen est capable ou pas, que de se demander comment le citoyen est informé des dossiers pour lesquels on lui demande son avis. La question du déroulement des débats ne peut donc être évitée.

Animation et procédure des débats :

Le constat que l'on peut faire, sur le terrain des conseils de quartier, à partir d'un travail d'archives et d'observations faites sur le fonctionnement des conseils de quartier à Strasbourg depuis leur création jusqu'en 2007, est que les citoyens qui participent à ces instances aux côtés des associations et des élus de quartier ont bien peu de place pour exprimer leurs avis. Ce constat recoupe l'analyse des « dérives » que pointent plusieurs chercheurs ayant travaillé sur le même sujet, comme George Gontcharoff, qui note les dérives associées à « la volonté organisatrice du pouvoir local » (Gontcharoff, 1999 : 305) ou Catherine Neveu. Cette dernière pointe par exemple « *la large absence d'autonomie constatée, produit d'une part des*

processus d'invisibilisation de l'action collective, de ritualisation dans les relations entre Comités et Mairie et autres institutions ; et d'autre part des processus de repli sur soi, voire de « dérive ethnique » » (Neveu, 2003 : 224)

A l'image des assemblées générales, l'absence d'un animateur neutre et indépendant transforme la parole en un rapport de force entre participants. L'observation sur le terrain de la Ville de Strasbourg, à la période considérée, montre que la fonction d'animateur est généralement occupée par un élu de la majorité municipale (Breton, Gissinger, 2008).

Or, le bon déroulement d'un débat qui permet à chacun d'exercer ses propres compétences ou connaissances est techniquement possible. L'exemple des « jurys citoyens » mérite d'être cité en raison de leur réussite technique comme dans le cas des « *plannugszelle* » initiés par le professeur Peter Dienel et celui des « conseils citoyens » mis en place en Espagne. Leur but est de créer temporairement un groupe de citoyens à qui l'on présente un projet important pour la ville en lui faisant auditionner les différents techniciens pour lui donner une pleine connaissance du dossier, afin qu'il puisse formuler un avis positif ou négatif. Dans le cas allemand, l'université offre donc, « clef en mains », un dispositif consultatif ponctuel qui produit rapidement un avis consultatif représentatif.

D'après les analyses qui ont été faites sur les « *plannugszelle* » en Allemagne, la plupart des personnes tirées au sort pour faire partie de ces jurys, « *changent d'opinion au cours du processus et se sentent au final compétents pour prendre une décision rationnelle* » (Vergne, 2008 : 14). Ce phénomène est décrit comme « l'effet d'activation » (*empowerment*). Mais, comme le dit l'auteur de l'étude, « *c'est aux organisateurs de faire jouer leurs talents de modérateurs et de conciliateurs pour monter un programme de travail équilibré tout en restant assez libres vis-à-vis de l'autorité mandataire* » (Vergne, 2008 : 16).

Cette réussite technique démontre que les participants, à l'inverse de ce que l'on pourrait craindre, font abstraction de leurs intérêts particuliers et « *tendent à faire passer le long terme et l'intérêt général au premier plan* » (Vergne, 2008 : 9).

Les conditions qui permettent la réussite technique de ces « jurys citoyens » sont, outre le tirage au sort que nous avons évoqué plus haut, une procédure de débat standardisée, l'animation des débats par un tiers neutre, n'intervenant pas sur le contenu mais sur la procédure

de débat et une finalité consultative claire à l'esprit de tous les participants.

La question de l'animation des débats est une problématique prise en charge par les sciences de l'information et de la communication, notamment lorsque celles-ci s'intéressent, dans la tradition habermassienne et, *in fine*, aristotélicienne, au fonctionnement des débats argumentés et à leur rôle dans la formation d'une opinion publique démocratique (Breton 2006 et 2008).

Les résistances à la poussée du pouvoir consultatif

Comme nous venons de le voir, la poussée démocratique en faveur de nouvelles instances consultatives est bien réelle et les expériences réalisées dans ce domaine prouvent qu'il n'y a guère d'obstacles à leur développement du point de vue des « compétences citoyennes », à condition, bien sûr, que certaines conditions soient réalisées.

Une condition essentielle à la mise en place de ces instances est la mise en œuvre du principe de séparation des pouvoirs. Ceci implique que les instances de consultation soient détachées du politique et, d'une façon générale des intérêts particuliers. Là réside la principale source de blocage au déploiement, notamment de conseils de quartier, qui répondent aux normes de la nouvelle exigence démocratique.

Un bilan globalement négatif

Tout devrait concourir donc, à un formidable développement de ce point de vue. Pourtant le bilan que fait par exemple Loïc Blondiaux est négatif. Ce dernier diagnostique que « *dans la pratique, la plupart des expériences mises en œuvre aujourd'hui en France placent les habitants auxquels ils s'adressent dans une série de doubles contraintes qui, au final, justifient leurs déceptions et alimentent leurs soupçons envers ce type de démarche. On leur demande ainsi de s'exprimer mais, dès qu'ils le font un peu trop fort, la parole leur est retirée. [...] On comprend mieux ainsi pourquoi la plupart des expériences qui cherchent à institutionnaliser la participation des « simples citoyens » dans la durée échouent faute de combattants, par désertion pure et simple de leur publi.* » (Blondiaux, 2000 : 130).

Les critiques portent sur l'absence de séparation des pouvoirs entre l'exécutif et le législatif et ce que cela induit du point de vue de la confusion de l'intérêt général et des intérêts particuliers, ainsi que du peu de représentativité des habitants qui participent au conseil de quartier. Il faut remarquer que la mise en place des conseils de quartiers s'accompagne généralement d'une absence d'explicitation de

la finalité de ces conseils, chaque institution présentant le fonctionnement de ses conseils de quartier comme le plus « naturel » ou le plus « évident », en les laissant se noyer dans des processus de « ritualisation » (comme le remarque Catherine Neveu, qui souligne que « *cette ritualisation serait donc ce qui permet d'exclure du champ politique la question de la participation* » (Neveu, 2003 : 120), ou plus généralement, en évitant tout simplement la question.

Aussi ambitieuses que soient les volontés pour rendre plus démocratiques les conseils de quartier, leurs modalités concrètes d'application font apparaître des blocages qui peuvent remettre en question ces ambitions. Sur le terrain des conseils de quartier, on peut constater la résistance dans de nombreuses villes à faire appel aux citoyens « ordinaires » pour composer le collège des habitants. En effet, si certains pensent que l'avis de l'habitant est important parce qu'il connaît son quartier, d'autres avancent l'idée que tous les habitants n'ont pas le même engagement dans la vie de leur quartier et qu'il vaut mieux recourir à des listes de volontaires pour avoir les plus aptes à la participation citoyenne.

Cependant, considérer un citoyen plus compétent qu'un autre pour participer à la vie politique risquerait de faire de ces volontaires des « citoyens professionnels », monopolisant la participation citoyenne dans les conseils de quartier. Cette professionnalisation a été concrètement observée chez les anciens participants des Conseils de quartier à Strasbourg.

L'analyse d'un échec

Comment peut-on, en conclusion, analyser cet échec ? Pour comprendre cette situation, il faut sans doute suivre la piste de ce qui constitue le noyau dur du nouveau pouvoir consultatif. Celui-ci s'appuie sur deux principes dont la mise en œuvre apparaît nécessaire pour qu'il puisse véritablement se déployer, au sein des conseils de quartier, mais plus généralement dans toute instance qui se veut « consultative ».

Le premier principe est celui de la séparation des pouvoirs. Nous sommes là au cœur de la dynamique démocratique qui pousse précisément à l'institutionnalisation du consultatif. Le second principe est celui de l'« intérêt général », lui aussi au cœur de l'invention démocratique, qui tente d'articuler, en donnant la prééminence au premier niveau, intérêt général et intérêts particuliers.

L'application de ces deux principes implique une double rupture. Le pouvoir politique, notamment municipal dans le cas des conseils de

quartier, doit se dessaisir d'une partie de ses prérogatives. Dans la plupart des villes, les conseils de quartier sont traditionnellement dirigés ou « présidés » par des élus. Ce sont eux qui fixent les ordres du jour. Ces structures sont sous la tutelle du politique. Appliquer le principe de séparation des pouvoirs nécessiterait donc que les conseils de quartier gèrent eux-mêmes leur propre fonctionnement et que les élus soient en dehors de leur périmètre d'action. Comme nous l'avons vu dans le cas des *planningzelle*, la réussite du dispositif tient à ce que la consultation est pilotée par un animateur neutre.

Très peu de conseils municipaux, quelle qu'ait été leur audace pendant la campagne électorale et malgré des politiques d'affichage très offensives sur le thème de la « nouvelle gouvernance » par exemple, acceptent de se dessaisir concrètement de cette prérogative, qui constitue souvent une part importante du pouvoir qu'exercent les élus sur le terrain. Le paradoxe est clair, c'est ceux qui ont le pouvoir qui doivent le partager...

Appliquer l'autre principe qui est d'articuler la fonction consultative à une finalité d'intérêt général, pose également de redoutables problèmes. Les conseils de quartier sont un lieu traditionnel où le pouvoir réel se négocie entre les élus et les représentants d'association ou de groupements privés (représentant les commerçants par exemple). Ce face à face au sein des conseils de quartier (dont les habitants se sentent souvent exclus) favorise peu l'émergence d'un réel pouvoir consultatif.

Les conseils de quartier, pour répondre aux normes du nouveau pouvoir consultatif, doivent tenir les associations à l'écart de leur périmètre pour privilégier des groupes d'habitants tirés au sort, travaillant dans des dispositifs de parole qui garantissent la prise en compte de l'intérêt collectif. Les associations, outre le fait que celles-ci représentent, par nature, des intérêts toujours particuliers, sont souvent un lieu investi par le politique.

La double pression des élus peu enclins à se dessaisir de leurs prérogatives et des représentants du monde associatif qui veulent à tout prix maintenir leurs positions – souvent chèrement acquises – dans des structures proches du pouvoir, conduit dans les faits à ce que la plupart des conseils de quartier des grandes villes françaises, soient vidées de leur potentialité à être le siège d'un véritable pouvoir consultatif. Ces freins mis à la dynamique du « big-bang » démocratique risquent évidemment de créer des frustrations importantes dans l'opinion publique, frustrations dont les

conséquences politiques risquent à terme de menacer la démocratie elle-même.

Bibliographie

BACQUE M.-H., REY H., SINTOMER Y., *Gestion de proximité et démocratie participative. Une perspective comparative*. Paris : La découverte, 2005, 314 p.

BLANCO I., *Les jurys citoyens en Espagne : vers un nouveau modèle de démocratie locale ?*, Texte traduit de l'espagnol par GIRAUD V. Mouvements, Universitat autònoma de Barcelona. 2001, N°18, pp.132-137.

BLONDIAUX L., « La démocratie par le bas, Prise de parole et délibération dans les conseils de quartier du vingtième arrondissement de Paris », In *Hermès*, 2000, n°26-27, pp. 323-338.

BRETON Ph., *L'incompétence démocratique. La crise de la parole aux sources du malaise (dans la) politique*, Paris : La découverte, 2006, 262 p.

BRETON Ph., *Convaincre sans manipuler*, Paris : La découverte, 2008, 154 p.

Conseil National des Villes : rencontre nationale des conseils de quartier et de la démocratie locale [en ligne] : Mai 2001. Disponible sur : <http://www.ville.gouv.fr/infos/cnv/avis/quartiers.html> (consulté le 28.10.2008)

DIENEL P., *Die Planungszelle : der burger plant seine umwelt. Eine alternative zur establishment-demokratie*, Opladen : Westdeutscher Verlag, 1997.

GISSINGER C., BRETON Ph., *Quelle architecture pour les conseils de quartier dans le contexte d'un nouveau pouvoir consultatif ?* [en ligne] : 2008. Disponible sur :

<http://argumentation.blog.lemonde.fr/2008/07/01/quelle-architecture-pour-les-conseils-de-quartier-dans-le-contexte-d%E2%80%99un-nouveau-pouvoir-consultatif-premiere-partie-la-loi-de-2002-et-l%E2%80%99emergence-du-pouvoir-consultatif/>

<http://argumentation.blog.lemonde.fr/2008/07/03/conseils-de-quartier-2/>

GONTCHAROFF G., *Le renouveau des comités de quartier*, in *La démocratie locale. Représentation, participation et espaces publics*, Curapp-Craps, PUF, 1999, p. 305-329

Les conseils de quartier...

HANSEN M. H., *La démocratie athénienne. A l'époque de Démosthène*, Paris : Les belles lettres, 1993, 493 p.

HIRSCHMAN A. O., *Défection et prise de parole*, Paris : Fayard, 1995, 212 p.

NEVEU C., *Citoyenneté et espace public. Habitants, jeunes et citoyens dans une ville du Nord*, Presses universitaires Septentrion, 2003, 246 p.

REY A., *Dictionnaire culturel de la langue française*, Le Robert, 2005, 9600 p (4 volumes de 2400 p.).

SINTOMER Y., *Le pouvoir au peuple. Jurys citoyens, tirage au sort et démocratie participative*, Paris : la Découverte, 2007, 177 p.

VERGNE A., *Les jurys citoyens : une nouvelle chance pour la démocratie ? Mode d'emploi et bilan de trente ans de pratique du modèle "Planungszelle" en Allemagne*, Les notes de la fondation Jean-Jaurès, 2008, n°12, 33 p.

Résumé

L'objectif de cet article est de proposer une approche compréhensive de la communication des organisations publiques à travers le cas des Caisses d'Allocations Familiales (CAF). Les travaux dont il est issu ont eu pour objet d'interroger les représentations des cadres, chargés de communication et directeurs des CAF autour de la notion d'institution communicante. Il s'agit notamment de préciser si celle-ci relève d'un artefact ou pourrait -et à quelles conditions- constituer un modèle valide pour analyser la communication des organisations publiques.

Mots-clés

Institution communicante, organisations publiques, caisses d'allocations familiales, approche communicationnelle, représentations des cadres.

Abstract

The aim of this article is to propose a comprehensive approach to the concept of communication within State Department using the example of the Family Allowance Department. The objective of the research carried out was to question how the executives, communication analysts and directors of the Family Allowance Department represented in their minds the notion of an institution which communicates effectively. It is necessary to determine whether this notion is merely an artefact or whether it could, and if so under circumstances, constitute a valid model that might be used to analyse the communication systems within other State Department.

Key- Words

Communicative institution, State Departments, Family Allowance Department, communicative approach, executives representations.

Auteurs

Jacques Bonnet est Professeur en Sciences de l'information et de la communication à Agrosup Dijon. Il dirige l'équipe de recherche Cimeos/Cosmos (EA 4177) à l'Université de Bourgogne.

Rosette Bonnet est Maître de Conférences HDR en Sciences de l'information et de la communication à Agrosup Dijon. Elle est membre de l'équipe de recherche Cimeos/Cosmos à l'Université de Bourgogne.

Sabrina Hélaine-Pinsard est Chargée de communication à la Caisse d'Allocations Familiales du Sud Finistère.

Les organisations publiques : des institutions communicantes ? Le cas des Caisses d'Allocations Familiales

Jacques Bonnet, Rosette Bonnet, Sabrina Hélaine-Pinsard

jacques.bonnet.couchey@orange.fr

rosette.bonnet@orange.fr

sabrina.helaine@wanadoo.fr

Institution en charge de l'accompagnement des familles et des personnes dans le domaine de la parentalité, du logement et de la lutte contre la précarité, les Allocations familiales sont aujourd'hui interpellées pour répondre aux nouvelles attentes sociales des publics et à des exigences accrues de qualité de service et de réduction de coûts. Malgré une modernisation avérée, une représentation d'administration lourde et complexe subsiste à leur sujet auprès d'une partie du grand public, image dont les médias se font régulièrement l'écho.

Dans le même temps, parce qu'elles incarnent, en termes de services, les attentes fortes des usagers au regard de la sphère démocratique et sociale (Lipovetsky, 2006 ; D'Iribarne, 2006) les Caisses d'allocations familiales (CAF) apparaissent comme un ultime rempart face aux fragilisations sociales qui caractérisent la société hypermoderne. Dans ce contexte, la Branche Famille et les CAF affichent des intentions en matière de communication : moderniser leur image, soutenir leur performance, améliorer la qualité des relations avec les usagers et les partenaires, faire évoluer les pratiques de travail, susciter l'engagement des personnels en interne... Ces enjeux font d'autant plus débat que l'adaptation aux attentes sociales et économiques est fréquemment posée par les pouvoirs publics comme la condition de la pérennité des organismes concernés. Les CAF se trouvent donc interpellées quant à leur capacité à s'afficher et à intervenir en tant « qu'institutions communicantes ». Si la notion d'« organisation apprenante » a largement été répandue, et a fait l'objet de nombreux travaux (Mallet, 1996 ; Ardoino, 1996), le concept d'institution communicante, plus récent et auquel se réfèrent, sous plusieurs aspects, les Conventions d'objectifs et de gestion passées entre la Branche Famille de la Sécurité sociale et l'État, appelle de nouvelles questions quant à sa pertinence et à sa capacité à témoigner des pratiques sociales liées au travail au sein des organismes.

Afin de situer ce concept en émergence, nous dirons tout d’abord qu’il a été plus fréquemment utilisé pour souligner l’importance des interactions entre une organisation et ses environnements (Boneu, 1990 ; Orgogozo, 1998) et peu à propos des services publics. Dès lors, « institution » et « communicante » sont-ils deux termes compatibles, l’un se référant à une perspective de nature structuraliste, voire déterministe, de l’organisation du travail, l’autre mettant en débat les interactions dans et autour des CAF ?

Nous posons ici l’hypothèse selon laquelle la notion « d’institution communicante » renvoie, au-delà des questions de structure, mais en contrepoint de ces dernières, à l’appréhension des interinfluences qui se jouent aux plans sensible et symbolique (Bougnoux, 1993) au sein des CAF et dans leurs relations avec leurs environnements, leurs partenaires et leurs usagers. De ce fait, nous questionnons ici l’institution communicante en termes de creuset éventuel et potentiel pour des interactions fondées sur une construction négociée du sens de l’action collective ainsi que sur un espace et des processus de médiation des significations (Lamizet, 1995) liées aux activités propres à ces organismes.

Après avoir précisé l’approche conceptuelle et méthodologique que nous avons retenue, nous consacrerons une part essentielle de cet article à fournir les résultats d’une recherche à vocation exploratoire menée auprès des personnels d’encadrement de plusieurs CAF. Nous chercherons ainsi à identifier les écarts et les convergences entre d’une part, le recours de ces organismes à l’affichage de l’importance de la communication pour leur fonctionnement interne et pour la qualité de service visée envers l’usager et, d’autre part, les représentations et les postures des cadres chargés de relayer cette intention communicationnelle auprès des personnels et des services. Sur la base de ces résultats, nous tenterons d’esquisser une modélisation des processus communicationnels témoignant d’une pertinence du concept d’institution communicante dans les organisations publiques. Enfin, et toujours à la lumière du sens donné à la communication par les cadres, nous mettrons ce modèle en perspective au regard du contexte managérial et organisationnel des CAF.

Approche conceptuelle et méthodologique

Nous interrogeons ici l’institution communicante en termes de système de significations construit et éventuellement porté et partagé par ses personnels, dont ses cadres. De ce point de vue et à la lumière des travaux d’E. Morin (1990) et de J.-L. Le Moigne (1999) à propos de la complexité organisationnelle et notamment du concept d’auto-

organisation, nous nous référons à une approche compréhensive de l'émergence de la fonction Communication au sein des CAF ainsi que des représentations qui lui sont associées chez les cadres.

Nous postulons donc que ces représentations portant, par exemple, sur la validité, la pertinence et la plus value d'une intention et d'activités de nature communicationnelle de la part et au sein des CAF, relèvent d'une élaboration individuelle et collective traduisant une interprétation de la réalité et fournissant des référents pour les discours et les actes de travail. Notre attention s'est donc portée sur la genèse des processus de signification (Eco, 1997 ; Lamizet, 2006) au sein des groupes sociaux et des communautés de travail que constituent les CAF et leurs services, et tout particulièrement leurs cadres, en raison de leur position d'interface fonctionnelle et symbolique. Nous considérons donc ces cadres comme des traducteurs, des producteurs et des acteurs de sens et non comme des récepteurs passifs au regard de l'intention communicationnelle affichée institutionnellement. Le concept de sens auquel nous nous référons questionne ainsi les représentations des cadres relatives aux orientations, aux intentions et à la plus-value potentielle (Bougnoux, 2002 ; Weil-Barais, 2005) de la fonction et des activités de communication au sein des CAF, telles que se les représentent les cadres de ces organismes.

Pour Abric, le concept de représentation se définit comme « produit et processus d'une activité mentale par laquelle un individu ou un groupe reconstitue le réel auquel il est confronté et lui attribue une signification ». Cette acception gagne, selon nous, à être combinée avec celle développée par D. Jodelet (2007) pour qui les représentations sociales se forment et s'expriment en termes de concepts, d'évocations mentales et de représentations liées à l'action. En cela, c'est à partir d'une approche sociocognitive des significations attribuées par les cadres des CAF à la prescription institutionnelle et aux activités professionnelles relatives à la communication (Bonnet, Bonnet, 2003), que cette recherche vise à caractériser, de façon originale, les contours de la notion d'institution communicante.

Pour ce faire, dix-huit entretiens semi-directifs ont été menés dans huit organismes entre janvier et mai 2007 auprès de cadres, directeurs et chargés de communication de la Caisse nationale des allocations familiales et de CAF. Pour chacun des thèmes abordés (rapports entre organisation et stratégie, conceptions des cadres au regard de la fonction communication, place, rôles et effets de la communication dans les pratiques managériales, etc.), les données collectées ont été

codées et analysées en reprenant les critères liés aux concepts énoncés ci-dessus.

La notion d'institution communicante vue par les cadres des CAF

Nous présentons ci-dessous les principaux résultats issus de l'analyse des entretiens semi-directifs.

Les représentations des cadres vis-à-vis de la dimension communicationnelle de leurs organismes

Si les cadres des CAF disent majoritairement reconnaître à leur institution une volonté de communiquer qui s'est accrue ces dernières années, cette démarche volontaire ne suffit pas, selon eux, pour qualifier leur institution de « *communicante* » : « *Jusque dans les années 90, notre institution n'était pas véritablement communicante. Les Conventions d'objectifs et de gestion ont accru le besoin de communiquer. Aujourd'hui, il y a une véritable dynamique de communication, même si à l'évidence, il demeure des problèmes de communication sur les décisions politiques.* »¹²⁵

Ils expriment également un écart entre ce qu'ils perçoivent comme faisant référence à de l'information, et ce qu'ils déclarent attendre : une fonction communication offrant plus d'interactions, facilitant davantage de liens avec le management et l'organisme dans son ensemble. Enfin, leurs évocations traduisent des attentes qui relèvent d'une conception de la communication basée sur les relations interpersonnelles et de groupes, dans un système devenu plus complexe. Il y a donc ici un effet de dissonance¹²⁶ entre les attentes exprimées par les cadres en termes d'interactions sociales et une réalité professionnelle vécue essentiellement de manière transmissive.

Dès lors, quelles représentations les cadres des CAF se font-ils d'une « institution » qu'ils pourraient qualifier de « communicante » ? Une culture de l'échange, une posture d'ouverture (d'empathie) et le temps pris pour communiquer sont des indicateurs, selon eux, de ce qui construit « une institution communicante ». A contrario, ils relèvent des freins à cette construction en raison d'une part « *d'une trop grande frilosité et d'un manque de moyens* » et, d'autre part, d'un écart avec les pratiques et les moyens consacrés par d'autres entreprises à la communication : « *Notre service public est parmi ceux*

¹²⁵ Les citations, en italique, sont extraites des entretiens semi-directifs.

¹²⁶ Ph. Breton (2006) fait le constat d'un problème général de dissonance entre le fort attachement aux valeurs démocratiques dans les sociétés modernes et la faible prévalence des pratiques démocratiques.

qui communiquent le moins... Avec ça, je ne suis même pas capable de dire quelle image de nous peut bien avoir le grand public ! ». Les cadres interrogés mentionnent enfin un manque de clarté sur les ambitions et le positionnement du service public des Allocations familiales et questionnent ainsi un déficit de sens au plan institutionnel : *« Je ne peux pas dire que les CAF sont des institutions communicantes, car il n'y a pas de visibilité sur les ambitions de la Branche. C'est à nous d'aller les chercher, de les reconstruire. J'ai le sentiment que personne n'est capable de dire clairement notre identité et notre projet. »* Cette dernière remarque renvoie à un problème d'identité de l'institution qui se pose en termes de compréhension de ses intentions (quel est son projet ?) et de la plus-value recherchée au travers de la communication (pourquoi l'institution communique-t-elle, en vue de quelle expression de ses métiers, du rapport à l'utilisateur et du service offert ?).

Valeurs exprimées par les cadres au regard de la notion d'institution communicante

La première valeur évoquée par les cadres des CAF est l'authenticité : *« Etre authentique », « sincère », « au clair sur ce qu'il y a à faire passer »*. En exprimant leur attachement à la valeur d'authenticité, ils se situent à la fois dans le prolongement et en rupture avec les valeurs traditionnelles des institutions de service public. S'ils indiquent que la communication de l'institution doit se démarquer des valeurs des entreprises privées qui mettent, selon eux, davantage en avant les valeurs d'efficacité ou de rentabilité, ils ne formulent plus ces valeurs en termes de neutralité, d'objectivité, mais en termes de sincérité, d'authenticité, ce qui renvoie davantage à une relation plus sensible et incarnée¹²⁷. Le second groupe de valeurs mis en avant par les cadres est lié à *« l'interactivité »*¹²⁸ et à *« la réactivité »*, qu'ils désignent aussi *« impulsion », « dynamisme »*, ce qui, selon eux, permettrait à l'institution *« de communiquer de manière moins confidentielle », « d'être plus adaptable, en un mot d'être plus moderne »*. Ces valeurs sont affirmées comme conditions et signes de modernité. Si elles sont

¹²⁷ Nous reprenons ici ce terme en référence à la « position de parole incarnée » décrite par P. Vermersch (1993) et F. Varela (2004), qui désigne le fait que le sujet soit véritablement en relation vivante et authentique avec ce dont il parle au moment où il parle et qui regarde la cognition comme reliée à une tonalité émotionnelle dans une interaction vivante.

¹²⁸ Selon Ph. Breton (2006), si l'interactivité est si souvent mise en avant, c'est parce que son attractivité est à la mesure de la frustration que les nouvelles formes de communication et de management ont suscitée.

parfaitement intégrées dans le discours des personnes interviewées, elles demeurent essentiellement formulées en termes d'attentes qui « *peinent à s'incarner dans un fonctionnement institutionnel complexe* ». Cet écart entre le champ déclaratif et les pratiques évoquées par les cadres, témoigne de l'importance des questions de signification collective dans des institutions telles que les CAF. En termes d'évocations, plus de la moitié des personnes interrogées établissent un lien entre le concept d'institution communicante et « *l'audace* » qu'ils définissent comme la capacité de l'institution à participer au débat démocratique et social. Il faut d'ailleurs relever que l'« *audace* » n'est pas ici mentionnée comme une valeur en contradiction avec la neutralité et l'objectivité, souvent invoquées dans les enquêtes pour qualifier l'institution (SOFRES/ Cnaf 2004 ; enquête salariés Cnaf, 2005), mais comme « *un changement de culture à assumer* » qui doit s'asseoir sur une vision claire des missions et un positionnement affirmé sur la scène publique. Les représentations des cadres traduisent ainsi une double attente au regard des valeurs portées par une institution qu'ils qualifieraient de « communicante ». Celle-ci doit, selon eux, répondre aux nouvelles attentes sociales et communicationnelles des usagers et des personnels et elle doit le faire dans le respect des valeurs et de l'identité des services publics. Cette attente est soulignée par l'attachement des cadres à une approche qu'ils qualifient « *d'éthique* » de la communication.

Freins et plus-values liés, selon les cadres, à l'émergence de l'institution communicante

Les cadres des CAF voient dans l'hypothèse d'une institution où la communication jouerait un rôle facilitateur, la possibilité d'un fonctionnement en meilleure adéquation avec les valeurs de la société actuelle : « *Nos usagers auraient le sentiment d'un fonctionnement plus clair, moins bureaucratique, qui reposerait sur des valeurs plus humaines, plus éthiques* ». Ils se représentent également cette option comme un soutien à la performance : « *Ça nous permettrait un fonctionnement plus serein et plus efficace* ». Dans cette quête d'une communication en meilleure adéquation avec les attentes internes et externes, les cadres identifient des freins, notamment le fonctionnement « *compliqué* » de l'organisation des CAF : « *Il faut clarifier les liens qui existent entre les CAF et l'Etat, mais aussi entre la Cnaf et le réseau des CAF* ». Enfin, la réorganisation en cours du réseau des CAF vers la mutualisation de certaines fonctions, dont la communication, représente, selon eux, un risque « *de formatage et de recentralisation de la communication des CAF* » que certains

considèrent comme une entrave pour une « *communication adaptée, efficace et porteuse de sens* ».

Une tentative de modélisation de la notion d'institution communicante

Comme nous venons de le voir, les résultats obtenus conduisent globalement à une certaine prudence quant à la validité de la notion d'institution communicante à propos des pratiques communicationnelles des CAF. Cependant, l'analyse des représentations des cadres a permis de dessiner les contours de cette même notion afin d'envisager sa transférabilité à d'autres organisations publiques. Cet essai de modélisation, que nous présentons ici (Fig.1), confirme l'interdépendance entre les dimensions organisationnelles, communicationnelles et managériales et montre que l'image des organisations publiques se construit dans une pluralité et une complexité d'interactions avec le contexte sociétal et institutionnel. Il montre par ailleurs que c'est la mise en perspective dialogique de trois approches qui fournit tout son intérêt à la notion d'institution communicante.

Fig.1 – Un modèle d'institution communicante élaboré à partir des représentations des Cadres des Caf

La première se pose en termes de complexité fondée sur la compréhension des interactions fonctionnelles et symboliques orientées ou non vers la coopération, de prise en compte de la combinatoire culturelle et sociale au sein de l'organisme et de capacité de ce dernier à faciliter les formes d'innovation. La seconde approche engage la compréhension des représentations des acteurs de la communication interne et externe de l'organisme. Enfin, la troisième se situe au plan de la construction concertée et de l'appropriation des significations liées aux métiers, aux services et aux résultats visés, aux démarches et aux procédures retenues, auprès de l'ensemble des acteurs.

La mise en perspective communicationnelle de l'organisation et du management des CAF par les cadres

Au cours des entretiens, les cadres des CAF ont également précisé ce qu'ils attendent d'une institution communicante en ce qui concerne la communication managériale, l'organisation des activités de production et l'accompagnement de la fonction communication.

Au plan de la communication managériale

Si communiquer est perçu par la majorité des cadres comme un acte « *plus complexe qu'il y a dix ans* », leurs représentations ont confirmé que la communication managériale est encore peu pensée, dans les organisations publiques, en tant que levier pour favoriser l'intercompréhension et la transversalité. Dans ce contexte, selon les cadres, une logique déterministe et fonctionnelle prime encore beaucoup : si les orientations stratégiques des CAF sont prescrites et diffusées aux personnels, le sens de leurs finalités pour le service aux usagers ou l'organisation interne des organismes l'est beaucoup moins, du fait « *d'une insuffisance de débat et de consultation* ». Le regard des cadres sur cette « *carence en communication interne* » autour des politiques d'organismes est à rapprocher d'une conception essentiellement innéiste et techniciste des compétences en communication managériale qui prévaut, selon eux, au sein des CAF.

Sur le plan de la communication managériale, un des éléments caractéristiques, selon les cadres, d'une institution communicante, concerne l'identification des « *compétences qui permettent de mieux manager* », notamment pour répondre à des besoins de coopération et de co-responsabilité dans les relations managériales. Cela impliquerait, selon eux, d'envisager ces relations en termes de transversalité et d'échange à propos de la prescription institutionnelle de travail.

Au plan de l'organisation

La forte interdépendance entre les questions de communication, de management et d'organisation a contraint les institutions à penser globalement la question du sens des projets, de l'implication des acteurs, des échanges et de la coopération dans les relations professionnelles. Pour autant, les institutions de « service public » sont encore très imprégnées du modèle d'organisation hiérarchique reposant sur la légitimité du commandement et induisant des relations et un système d'information très vertical. Dans le même temps, pour ces institutions, comme pour les entreprises du secteur privé, ce sont les organisations en réseau¹²⁹ qui sont aujourd'hui très valorisées dans un contexte de recherche d'adaptabilité et de gains de productivité. Au travers des représentations des cadres des CAF, il apparaît que pour se construire en tant qu'institutions communicantes, les organismes doivent davantage rechercher un modèle d'organisation apprenante au lieu de survaloriser un modèle d'organisation « en réseau ». Fondée sur « le modèle de la compétence » (Zarifian, 2001), l'organisation apprenante vise à construire, faire approprier et partager une même visée d'action et d'objectifs et à développer une communication « engageante¹³⁰ ». Ainsi, il apparaît nécessaire aux cadres interrogés de rendre plus intelligible, pour les personnels et les publics, le sens des dispositifs et des changements mis en place. Sur ce plan, un modèle d'institution communicante s'attacherait donc « à donner du sens à l'organisation ».

Au plan de la fonction communication

Du point de vue des productions de la fonction communication, les cadres des CAF attendent que les schémas directeurs de communication (stratégies de communication des CAF) viennent davantage renforcer le projet global des organismes. Enfin, il faut souligner l'enjeu d'une proximité culturelle et fonctionnelle de la fonction communication avec les cadres de l'institution, notamment

¹²⁹ Dans un entretien accordé au Monde (2004), A. Lebaube constate que le concept de réseau s'est imposé durablement dans et autour de l'entreprise. Selon lui « *L'organisation en réseau se caractérise par un ensemble d'entreprises qui fonctionnent comme une unité, sans perdre leur autonomie. Les échanges et les interactions s'y développent horizontalement et de manière décentralisée même s'il existe une hiérarchie voire un centre* ».

¹³⁰ Joulé et Beauvois (2004) distinguent quatre facteurs qui, en concourant à la visibilité d'un acte, permettent de produire de l'engagement : caractère public, caractère explicite, irrévocabilité et répétition.

au plan des valeurs, des pratiques professionnelles et du sentiment d'appartenance à l'organisme. Il s'agit là, selon les personnes interrogées, d'un facteur susceptible de renforcer la compétence collective des acteurs du management ainsi que la légitimité des professionnels de la communication.

L'instauration du débat comme creuset d'une institution en quête de coopération et d'intercompréhension

En proposant de convoquer la pensée de complexité pour appréhender la communication des organisations publiques, la notion d'institution communicante permet de donner à voir les liens d'interdépendance entre les questions d'organisation, de communication managériale et d'image dans un contexte qui impose une redéfinition de leur identité sur la scène sociale, en adéquation avec les nouvelles attentes des usagers et des personnels. Le modèle d'institution communicante permet également de penser assez finement les liens entre communication, organisation et management. En ce sens, il ouvre des pistes de problématisation en matière de coopération et d'intercompréhension entre la ligne managériale, les services et les personnels des organismes. A ce titre, il vient également questionner les effets sensibles et symboliques des pratiques managériales sur le terrain de l'identité professionnelle des acteurs, du sentiment d'appartenance à l'institution et de la qualité des relations interpersonnelles dans le travail. Enfin, cette notion permet de pointer la spécificité et la plus-value potentielle de la fonction communication des organismes. Parce qu'elles sont chargées d'incarner et de mettre en œuvre le projet social et démocratique, les institutions de service public sont porteuses de valeurs et d'attentes spécifiques de la part des usagers. Leur communication est inévitablement mise en tension par les débats sociaux et par ces attentes au regard de la sphère publique. Dans ce contexte, l'intérêt de la notion d'institution communicante est d'interroger la capacité de mise en dialogue des différentes dimensions de la communication des organismes envers les usagers, mais aussi de prendre en considération les représentations des personnels en termes d'appartenance, d'intercompréhension et de coopération. Enfin et plus globalement, il apparaît ici que l'attention portée aux représentations des usagers, des personnels et des partenaires, est de nature à (ré)installer de façon actualisée une problématique (re)fondatrice du paradigme communicationnel au sein des organisations publiques : celle du débat ouvert à une altérité dont le sens ne peut échapper à des acteurs évoluant dans le champ du social.

Bibliographie

- ABRIC J.-C., (sous la dir.), *Méthodes d'études des représentations sociales*, Erès, 2003.
- BONEU F., *L'entreprise communicante - Démarches et méthodes de communication interne*, Paris, Les éditions Liaisons, 1990.
- BONNET R., BONNET J., *Nouvelles logiques, nouvelles compétences des cadres et des dirigeants – Entre le relationnel et le sensible*, Paris, L'Harmattan, 2003.
- BONNET R., BONNET J., *Du manager novice au manager expert : quête de sens et parcours de professionnalisation*, Paris, Hermès, 2006.
- BRETON P., *L'incompétence démocratique, la crise de la parole aux sources du malaise (dans la) politique*, Paris, La découverte, 2006.
- FISCHER G.-N., *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale*, Paris, Dunod, 2005.
- D'IRIBARNE P., *L'étrangeté française*, Paris, Le Seuil, 2006.
- LAMIZET B., *Sémiotique de l'événement*, Paris, Hermès, 2006
- LIPOVETSKY G., *La société de déception*, Paris, Textuel, 2006.
- MORIN E., *Relier les connaissances*, Paris, Seuil, 2000.
- ORGOGOZO I., *L'entreprise communicante, Des châteaux forts aux cloisons mobiles*, Paris, Editions d'organisation, 1999.
- VARELA F., *Quels savoirs pour l'éthique ?*, Paris, La Découverte, 2004.
- VERMERSCH P., *L'entretien d'explicitation*, Paris, ESF, 1994.
- WOLTON D., *Penser la communication*, Paris, Flammarion, 2007
- ZARIFIAN P., *Travail et communication*, Paris, PUF, 2001.

Résumé

Le prestige d'une université tend à dépendre de sa capacité «à faire spectacle» et à organiser sa mise en scène nationale et internationale. Sur fond de comparaisons, de statistiques, de discours officiels alarmistes et de réforme, cet article est consacré aux stratégies de communication mises en œuvre par les universités alors que la réputation d'excellence d'un établissement semble désormais reposer sur des places occupées dans des classements fortement médiatisés.

Mots-clés

Classement, communication marketing, communication publique, marketing social, université.

Abstract

The renown of a university tends to depend on its ability «to do a show » and organise its national and international staging. In a background of comparisons, statistic and official disturbing speeches, this article is devoted to the communication strategies implemented by universities while the reputation of excellence of an intitution, now seems to rest on the place in the highly hyped ranking.

Key-Words

Marketing communication, publique communication, ranking, social marketing, university.

Lucia Granget est Maître de Conférences à l'Université du Sud Toulon-Var et chercheur au laboratoire I3M. Elle est responsable du master « e-rédactionnel ». Son activité de recherche est centrée sur la communication des organisations avec notamment l'étude des pratiques et des enjeux de la communication dans les universités.

Les universités en quête de prestige dans le grand jeu de la concurrence : le rôle de la communication marketing et l'impact des palmarès

Lucia Granget

granget@univ-tln.fr

L'université qui hier encore échappait à la logique instrumentale s'est engagée dans un système concurrentiel. Depuis 1945, « *tous les modes d'organisation ont connu une diversification interne croissante, une ouverture disciplinaire maximale, une diversification des modèles pédagogiques en fonction de nouvelles clientèles sociales et une complexification administrative des modes de gouvernement des institutions, génératrices de tensions nouvelles entre les diverses parties prenantes* » (Charle, Verger, 1994). Aujourd'hui, le terme d'excellence est désormais au cœur de tous les discours et pour atteindre cet idéal les établissements universitaires sont appelés à se dépasser. Le prestige d'une université tend à dépendre de sa capacité « à faire spectacle » et à organiser sa mise en scène nationale et internationale. C'est au rôle de la communication marketing dans un contexte de réforme et de logique de *benchmarking* que nous nous attachons dans la première partie de cet article. La seconde est consacrée à l'impact de la médiatisation des classements dans l'enseignement supérieur. Cette réflexion combine plusieurs approches. Une analyse du contenu des documents de communication des universités depuis 1998 a permis de révéler une amplification d'un discours emprunté à l'entreprise. L'étude de rapports et de discours officiels a mis en évidence l'exploitation d'un langage issu du *management*. La démarche est complétée par l'examen de l'impact sur la communication, des palmarès nationaux et internationaux dont les méthodologies basées sur des indicateurs quantitatifs posent des problèmes de choix, de construction et d'analyse.

La communication marketing en question : s'adapter ou se conformer ?

Vers le *marketing social*

« *Le marketing est devenu la discipline reine ou le modèle universel pour la communication sociale et cela bien au-delà de la seule activité publicitaire* » (Floris, 2001). Dès les années 1960, les universitaires critiques nord américains se prononcent en faveur de l'adoption d'une

démarche de type *marketing* public. Dans les années 1980, ils orientent leurs raisonnements vers la prise en considération des besoins de la population, la valorisation de l'image de service public et le renforcement de la légitimité des organisations publiques. Face aux représentations souvent négatives de ce secteur, les actions sont principalement orientées vers l'amélioration de la perception de la qualité des prestations et de l'efficacité des services rendus. Parallèlement, les entreprises ont orienté leurs thématiques de communication institutionnelle vers des valeurs véhiculées traditionnellement par le secteur public : l'éthique, le respect, la citoyenneté, la responsabilité sociale et sociétale, l'environnement. Pour Nicole D'Almeida (2001), la société devient une « *affaire d'entreprise* », après que l'entreprise soit devenue une « *affaire de société* ». A partir des années 70, le terme de « *marketing social* » commence à être employé (1^{er} Congrès de *Marketing Social*, Bruxelles, 1975). « *Le marketing social se définit comme l'application de la méthode marketing aux problèmes sociaux, aux organisations qui ont le souci de leur insertion dans la société et de leurs rapports avec les groupes et les publics de leur environnement, aux services publics et aux collectivités* » (Serraf, 1985). Par la suite, Philip Kotler et Bernard Dubois (2001) proposent l'expression d'« *optique du marketing sociétal* ». Le sociétal « *soutient que le rôle d'une entreprise est de déterminer et de satisfaire les besoins, désirs et intérêts du marché-cible plus efficacement que la concurrence mais de le faire d'une manière qui améliore le bien-être du consommateur et de la société dans son ensemble* ».

Les deux conceptions « *sociales* » et « *sociétales* » ont favorisé des approches plus globalisantes qui permettent d'introduire des perspectives utopiques de recherche d'une plus grande humanité des conditions de vie socio-économiques. Elles ont favorisé l'introduction du *marketing* à toutes les formes d'organisations. Plus l'organisation publique se trouve en situation concurrentielle, plus elle est contrainte de poursuivre des objectifs de conquête de parts de marché qui imposent la nécessité de valoriser une image et de faire savoir une légitimité.

Pourtant, la généralisation excessive des méthodes issues du *marketing*, peut comporter des risques et susciter des questions de fond avec principalement celles de l'égalité d'accès et de service public universel. Récemment, de nombreux auteurs (Giroux, 2006 ; Oblin, Vassort, 2006 ; Jourde, 2007 ; Abensour, 2007 ; ...) se sont interrogés sur les soumissions idéologiques et économiques des universités au monde de l'entreprise.

Des universités en quête de reconnaissance

Les universités, depuis une vingtaine d'années, ont mis en place une palette de moyens et d'outils destinés à « stimuler » le public. C'est l'un des pièges traditionnels de la communication publique qui consiste à se limiter à la dimension technique en « *créant des supports et des actions d'information tout en négligeant la question des choix politiques en amont et des conditions de réussite de ces choix* » (Bartoli, 1997). Mais la spécificité des missions, des objectifs, des modes organisationnels et les principes structurants du système universitaire ont freiné l'adoption d'une approche agressive de la communication *marketing*. « *Dans le champ du public, l'importance de la relation, fait que la communication ne saurait se satisfaire des principes d'information de masse concurrentielle ou du marketing qui visent à modifier l'offre en vue du partage entre compétiteurs* » (Zémor, 2005). Mais la démarche orientée uniquement vers la diffusion de l'information nécessaire à l'activité de formation et de recherche se révèle aujourd'hui inadaptée dans une logique d'autonomie des universités et de système concurrentiel. Les universités aspirent à devenir des marques (dépôts de la Sorbonne Abu Dhabi, Paris IV, et de Sorbonne Business School, Paris I). L'objectif est de favoriser la circulation de la marque et de renforcer la réputation de l'établissement. Certaines ont choisi de délaisser leur nom administratif au profit d'une appellation plus « commerciale » en référence à un lieu, à un auteur, à un scientifique, à une histoire. D'autres affichent deux noms : celui de l'établissement et celui de leur PRES d'appartenance. Ces actions s'inscrivent dans une perspective de renforcement de la visibilité à l'international, prescrites dans les discours politiques, institutionnels et médiatiques. Il en est de même pour les messages véhiculés par les universités. Ils évoquent « l'excellence », « la qualité », « la performance », « l'efficacité », « l'innovation », « l'ouverture », « l'adéquation de l'offre »... Sous l'effet de la « Déclaration de Bologne », de la publicisation des classements internationaux, de la généralisation des outils de référencements technologiques et de la loi LRU, la rhétorique de l'excellence a envahi les discours de la communication institutionnelle des universités. Elle inscrit les universités dans une logique de prescription. Le terme d'« excellence » est utilisé pour tout. Il permet la formulation d'exigences illimitées en occultant les problèmes de fond. Il ne désigne jamais l'activité, le travail et le métier de l'enseignement et de la recherche. L'excellence valorise le monde universitaire et sa culture professionnelle alors qu'elle s'accompagne d'un ensemble de prescriptions managériales.

Nouveau langage et démarche de *benchmarking*

Alors que la réforme intervient sur fond de comparaisons internationales, de statistiques et de discours officiels alarmistes visant à mettre en évidence les retards de l'Europe et de la France en matière de formation et de recherche, les services communication des universités optent pour une rhétorique du progrès. Ainsi les discours alarmistes et les discours sur la réussite constituent, en quelque sorte, les facettes d'une même médaille. Les constats de déclin des discours officiels se métamorphosent en promesses communicationnelles pour les universités. Cette tendance a pour conséquence la duplication des thématiques de communication à l'ensemble des établissements. Cette reproduction semble peu propice à l'élaboration d'un positionnement marketing et à la création d'une image de marque fonction de l'identité. Elle conduit à l'uniformité. Or, l'identité « *forge le climat interne et elle marque toute parole externe* » (Zémor, 2005). Ce concept jugé très utile en marketing a fait l'objet de vives critiques (Lévi-Straus, 1977 ; Mucchielli, 1999 ; Laplantine, 1999 ...). Les politiques de communication menées par les universités visent à la création d'une identité de marque spécifique. Elles visent la différenciation. Mais elles se heurtent, en amont, à la difficulté de développer une offre réellement distincte tandis qu'en aval, les directives ministérielles et les injonctions aux changements sclérosent l'usage d'une expression créative. Le langage de la communication des universités devient caméléon. Il s'imprègne de l'actualité et se nourrit de toutes les formes de discours pour coller aux attentes de l'espace public. Le langage du *management* se révèle. Il marque un changement, une modification des contours de la figure de l'étudiant et de l'enseignant. Le sens de la relation pédagogique se transforme. La notion de client et le concept de qualité se dévoilent. La logique de *benchmarking*, envisagée comme condition de l'amélioration des performances de la formation et de la recherche, se systématisait, en brouillant la fonction essentielle de l'Université : élaborer et transmettre de nouveaux savoirs. Cette logique, qui vise à établir la mesure économique du progrès et à évaluer les innovations, s'appuie sur la définition d'un étalon de mesure *benchmark*. L'identification des meilleures pratiques permet de mettre en évidence les retards par rapport aux concurrents. La décision et l'action s'établissent sur une mesure du retard et des écarts par rapport à une normalisation de l'excellence. Il est alors nécessaire pour les décideurs de disposer d'indicateurs de mesure. Mais, le concept d'excellence peut-il être normalisé au moyen de quelques indicateurs ? Il tend à se matérialiser par les productions de classements qui favorisent l'identification d'une

hiérarchie nationale et internationale. Depuis quelques années, les initiatives en la matière se sont multipliées. Il convient de s'interroger sur l'utilité de ces dispositifs pour émettre des jugements et éclairer l'action des politiques. «*Toute analyse communicationnelle pour expliquer à la fois le fonctionnement et la genèse (ou la mort) des organisations nous ramène nécessairement au modèle ingénierique des échanges informationnels, modèle dans lequel l'individu est le vecteur absent de ces échanges* » (Gramaccia, 2001).

L'impact des classements : affichage ou analyse ?

Une prolifération de classements

Le processus de Bologne, dont le but était de promouvoir la cohérence des cursus au niveau européen et la mobilité internationale, semble écarté au profit de celui de Lisbonne. Faire de l'Europe, « *l'économie de la connaissance la plus compétitive* », mobilise toutes les attentions. Aux objectifs du LMD se substituent ceux de la compétitivité, de la performance et de la réputation. À l'international, le système français accuserait un retard en matière de performance et de notoriété, amplement médiatisé et commenté dans les discours politiques et institutionnels, notamment à l'occasion de la sortie des résultats de classements internationaux. Ces classements relèvent-ils de l'information du public ? Quelle est leur influence sur les décideurs ? Apportent-ils un éclairage stratégique ? Sont-ils la contrepartie de l'autonomie des universités ? La multiplication des classements nationaux et internationaux selon la méthode du *ranking* contribue à faire progresser l'idée de concurrence entre établissements. Le *ranking* s'inscrit dans une logique américaine élitiste. A partir de 1980, certains journaux tels que *Business Week*, *Forbes*, *Wall Street Journal*, *US News and World Report*..., hiérarchisent les établissements et principalement les *business schools*. Les journaux anglais (*Financial Times*, *The Economist*), allemand (*Zeit*), canadien (*Maclean's*), italien (*La Repubblica*), espagnol (*Excelencia*), imitent cette initiative. Pour accroître leur audience et développer de nouveaux marchés publicitaires, certains supports de la presse nationale française se lancent également dans la publication régulière de palmarès (*Le Point*, *l'Expansion*, *le Nouvel Economiste*, *l'Express*, *le Figaro*, *Courrier cadres*, *Challenges*, *Capital*, *Management*, *le Nouvel Observateur*, *Vie universitaire*, *l'Etudiant*...). Des suppléments des quotidiens régionaux sont également diffusés. Financés exclusivement par la publicité, ils sont censés permettre aux futurs bacheliers d'effectuer des choix en matière de poursuite d'études. Certains établissements, et notamment les écoles, ont

développé des politiques précises pour remplir des questionnaires et pour créer des liens avec les agences de notation. Ils consacrent également des parts importantes de leur budget de communication à l'achat d'espaces publicitaires. Ces différentes actions ont pour but de gagner des places dans les palmarès. Le lecteur peut en conséquence être induit en erreur. La prolifération de suppléments et de classements présente le risque de constituer un élément d'opacité et d'inégalité supplémentaire.

Les incidences de la médiatisation des classements internationaux

À l'international, les classements d'universités sont moins nombreux. On note principalement celui de Shanghai (Université de Jiao Tong, Institut de l'éducation supérieure), celui publié par le *Times Higher Education Supplement*, celui réalisé par l'Ecole des Mines et le Webometrics (mesure de la présence des établissements sur internet). Les critiques nombreuses sur les méthodologies et les critères retenus ne parviennent pas à occulter l'affluence de commentaires catastrophés sur la mauvaise position des institutions françaises par rapport à leurs homologues américaines. Au sein des établissements, des stratégies sont envisagées pour tenter d'améliorer les résultats obtenus. Elles portent sur : la valorisation du prestige et la renommée de l'établissement (classement britannique), la répartition des moyens financiers et humains au profit de certaines disciplines (sciences, économie et psychologie), le recrutement d'étudiants étrangers de certains pays, de Prix Nobel et de médailles Fields, le regroupement d'établissements (classement chinois), l'amélioration de l'insertion professionnelle des diplômés dans les grandes entreprises mondiales (Ecole des Mines) et la présence de publications sur Internet (Google Scholar). Mais c'est principalement, le classement de Shanghai qui a connu un retentissement majeur dans les médias, auprès des autorités en charge de la recherche et des présidents d'universités. Dans sa lettre de mission du 5 juillet 2007 au ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, le président de la République fixe comme objectif d'avoir 2 établissements classés dans les 20 premiers mondiaux et 10 dans les 100 meilleurs. Une enquête menée par le sénateur Joël Bourdin (2008) montre « *l'influence du classement de Shanghai, puisque celui-ci est considéré par 71 % des établissements comme un outil d'évaluation utile* ». Dans les médias, la mise en spectacle porte alternativement sur la mauvaise position de la recherche française et sur la réussite de certaines universités classées parmi les 50, 100, 200 et 500 premières. En fait, la médiatisation du classement de Shanghai a surtout permis de mettre clairement en évidence la mise en concurrence des universités au niveau mondial et

d'affirmer leur rôle majeur en matière de recherche académique. Ainsi, Albert Fert (2008) dans *le Monde* relève que « *la méthode employée fait s'évaporer la moitié de la notation attribuée à la recherche française* ». Le CNRS et les autres organismes de recherche ne sont pas pris en considération. De plus, les revues en langue française et celles, spécialisées dans les disciplines des lettres, des sciences humaines et du droit ne sont pas compabilisées. En provoquant la consternation ce classement, dont l'objectif initial (2003) était de situer les universités chinoises par rapport à leur environnement mondial, a renforcé en France la volonté de mettre en place des stratégies nouvelles (fusions d'universités, constitution de PRES, franchises, programmes communs, établissements *off-shore*...). Ces démarches ont pour ambition de permettre de gagner mécaniquement des places même si le véritable problème de la recherche française se situe probablement ailleurs.

Hiérarchiser ou cartographier en Europe pour stimuler le changement

La Commission européenne finance actuellement un projet pilote aux Pays-Bas (CWTS de l'université de Leiden) fondé sur des indicateurs bibliométriques. Elle soutient également en Allemagne le CHE Excellence Ranking (*Centrum für Hochschulentwicklung*) dont l'objectif est de mettre en évidence les forces et faiblesses de chaque établissement selon plusieurs indicateurs (factuels et d'opinion) et fonction des attentes de chacun. Sur ce principe, l'UE envisage d'effectuer des classements diversifiés à la commande (*mapping*) combinant plusieurs indicateurs communs. En France, la conférence des présidents d'universités est désormais favorable à un classement européen. Le rapport du Sénat (2008) « *Enseignement supérieur : le défi des classements* » dénonce « *la subjectivité des indicateurs et l'absence de neutralité* ». Mais il préconise paradoxalement la création d'un classement européen ainsi que la mise à disposition du public des résultats au plan national des prochaines vagues d'évaluations (2008-2012) des unités de recherche et des établissements. Selon ce rapport, « *les classements promeuvent un certain modèle universitaire fondé sur la transparence, la concurrence et l'autonomie d'établissement disposant de moyens à la hauteur des ambitions qu'un pays industrialisé peut légitimement se donner en matière de recherche. En augmentant les moyens alloués à l'enseignement supérieur et en réformant son système universitaire, la France tend à s'aligner sur un modèle promu par les classements, qui ont ainsi un effet mobilisateur positif* ». Les classements constitueraient-ils une alternative sérieuse pour stimuler le

changement ? Il s'agit de faire adopter par les universités françaises « *la culture de résultat* » et de les inciter à participer activement à la « *bataille mondiale dans laquelle d'autres pays ont pris de l'avance sur nous* » (entretien de Valérie Pécresse, *le Figaro*, 6 août 2008). L'association internationale des universités et l'OCDE (Dill, Soo, 2005) montrent que sur 202 institutions de 41 pays interrogés, 50 % utilisent les résultats des classements pour leur publicité, 70 % souhaitent figurer parmi les 10 % meilleurs établissements au niveau national et 71 % parmi les meilleurs au niveau international. La lecture des conclusions de l'enquête, montre un attachement significatif à une hiérarchie pourtant bien fragile. La réputation, qui en découle, s'établit sur une nature de l'excellence floue et sur des critères excluant les inégalités financières et culturelles entre les territoires. Ainsi, l'impact des classements peut présenter le risque de la mise en œuvre de stratégie éloignée de tout fondement éthique. Par ailleurs, le rapport « *Citation statistics* » (2008) de l'Union internationale de mathématiques met en évidence l'illusion des statistiques dans le domaine de la bibliométrie. Il souligne les tendances aux comportements de comptables provoqués par l'utilisation de critères d'évaluation. Nancy J. Adler et Anne-Will Harzing (2009) recommandent, pour leur part, un « moratoire » immédiat des « *rankings* institutionnels ».

Conclusion

La course aux premières places dans les palmarès, la diffusion de messages prometteurs, les changements de noms, l'adoption du langage de la performance participent à l'officialisation d'une autre vision du monde universitaire. La tendance est à l'imitation d'une forme caricaturale du modèle anglo-saxon. Or, celui-ci, dans le même temps, ambitionne d'évoluer. Lindsay Waters (2008), l'un des plus hauts responsables éditoriaux des Presses Universitaires d'Harvard, précise que l'université a adopté « *la norme de l'entreprise américaine* » avec une « *exigence de productivité* » qui conduit « *à la publication de plus en plus de non-sens* ». La situation est peu plaisante car « *l'institution universitaire et le libre usage de l'intelligence s'opposent l'une à l'autre* ». Sur la scène nationale et internationale, le classement fait spectacle. Il contribue à justifier la nécessité du renforcement des dispositifs d'évaluation en France pour une liberté et une responsabilité des universités très contrôlées. Il érige la performance en culture, la quantité en qualité et le conformisme en imagination. Son style démonstratif devient plus important que sa substance.

Bibliographie

- ADLER J.N., HARZING A.W.K., "When knowledge wins : Transcending the sense and nonsense of academic rankings", *Academy of Management Learning & Education*, vol. 8, n°1, 2009.
- BARTOLI A., *Le management dans les organisations publiques*, Dunod, Paris, 1997.
- BOURDIN J., *Enseignement supérieur : les défis des classements*. Rapport Sénat, Paris, 2008.
- CHARLES C., VERGER J., *Histoire des universités*, PUF, Paris, 1994.
- DILL D., SOO M. "Academic quality, league tables, and public policy : a cross-national analysis of university ranking systems", *Higher Education*, 2005.
- GIROUX A., *Le pacte faustien de l'université*, Liber, Montréal, 2006.
- GRAMACCIA G., *Les actes de langage dans les organisations*, L'Harmattan, Paris, 2001.
- JOURDE P., *Université : La grande illusion*, éd. L'esprit des péninsules, Paris, 2007.
- KOTLER P., DUBOIS B., *Marketing management : analyse, planification, contrôle*, Publi-Union, 3^e édition, 2001.
- LAPLANTINE F., *Je, nous et les autres*, éd. Le Pommier, Paris, 1999.
- LEVI-STRAUSS C., *L'identité*, Quadrige, PUF, Paris, 1977.
- MUCCHIELLI A., *L'identité*, Que sais-je, PUF, Paris, 1999.
- OCDE, L'impact des politiques économiques sur l'investissement en éducation supérieure, 2007, <http://tinyurl.com/33b7z3>.
- OBLIN N. VASSORT P., *La crise de l'université française*, L'Harmattan, Paris, 2006.
- RENAUT A., *Que faire des universités ?* Bayard, Paris, 2002.
- SERRAF G., *Dictionnaire méthodologique du marketing*, éd. d'Organisation, coll. Adetem- Marketing demain, Paris, 1985.
- Union Internationale de mathématiques, "Citation statistics", 2008.
- ZEMOR P., *La communication publique*, PUF, Paris, 2005

Résumé

L'Union européenne en tant qu'organisation fait face à un problème de légitimité populaire. Ce manque de soutien populaire a été mis en avant comme répondant à un « déficit de communication » de la part des Institutions européennes. Par cet article, nous porterons notre attention sur la politique de communication de l'Union européenne. Ainsi, nous prendrons conscience de la responsabilité première de la Commission européenne, de sa « *marge de manœuvre limitée* » et de son incapacité à contraindre les Etats membres d'appliquer la politique de communication déterminée collectivement. Donc, nous réaliserons que l'utilisation d'Internet dans la politique de communication de l'Union s'avère être une tentative de dépassement des Etats membres pour informer les citoyens et légitimer l'organisation supranationale qu'est l'Union européenne.

Mots-clés

Union européenne, Communication organisationnelle, Légitimité, Acteurs, Internet.

Abstract

As public organization, the European Union faces a popular legitimacy problem which is characterized by the European Constitutional treaty rejection by citizens and by the regular decreased of the citizens' mobilization for European elections. The lack of popular mobilization is mainly conceptualized as the result of a "communication deficit" from the European Institutions. This paper will focus on the European communication policy and its actors. We will focus on the institutionalization of European communication activities and, we will realized that although the European Commission has the principal responsibility, we will notified its limited "marge de manoeuvre" and its incapacity to constraint Members States to apply the European communication policy. So, we will realize that European Commission is trying to use Internet in order to communicate directly with the citizens.

Key-words

European Union, Organizational Communication, legitimacy, Actors, Internet.

Olivier Le Saëc est Docteur en Sciences de l'Information et de la Communication. Membre du Centre d'Etude et de Recherche en information et Communication à l'Université Montpellier 3. Membre associé au Laboratoire d'Analyse des Systèmes de Communication d'Organisation à l'Université Catholique de Louvain-La-Neuve.

La tentative de légitimation du projet organisationnel européen par la communication de la commission européenne

Olivier Le Saëc

lesaecolivier@hotmail.com

Depuis cinquante ans, face à la nécessité pour les États européens d'organiser leurs relations autour des valeurs de paix et de développement économique afin d'établir les fondements d'une union sans cesse plus étroite entre les peuples, nous pouvons constater le développement d'une nouvelle forme organisationnelle publique, l'Union européenne. Cette nouvelle forme organisationnelle peut être appréhendée comme « *une entité structurée de participants de différents pays qui coordonne leurs actions dans le but d'atteindre des objectifs communs* » (Smouts, 1995 : 12) se caractérisant par le fait que ce sont bien des « *acteurs, relativement libres et autonomes, qui [ont créé] un système* » (Bernoux, 1985 : 1290). Ainsi, les États européens coopèrent au sein d'une forme organisationnelle qui structure leurs conduites dans des relations d'interdépendance.

Nous pouvons alors constater qu'il s'est construit un système politique européen dont les « *Traités de Rome et de Maastricht ont désigné la Commission européenne comme « l'exécutif » de l'Union européenne* » (Smith, 2001 : 3), et, l'obligation de transposition des directives européennes en droit national permet à la Commission de revendiquer une forme de « *domination légitime* » sur la population européenne. Ainsi l'organisation publique supranationale, qu'est l'Union européenne, aurait les caractéristiques d'« *une entreprise politique de caractère institutionnel dont la direction administrative revendique avec succès, dans l'application des règlements, [un certain] monopole de la contrainte physique légitime* » (Weber, 1959 : 125).

Néanmoins, bien que l'Union européenne soit devenue une réalité, et que « *la démocratie [soit] devenue le caractère politique commun de l'Europe de cette fin de siècle* » (Morin, 1990 : 72), nous ne pouvons que constater la faiblesse du soutien populaire et l'émergence de critiques à l'encontre du projet organisationnel européen. Ainsi, alors que l'année 2005 devait être synonyme de la ratification du Traité établissant une Constitution pour l'Europe, nous n'avons pu que constater une forme de rejet de la construction et de l'intégration

européenne par deux des pays fondateurs. Ces événements peuvent être interprétés comme un questionnement de la part des citoyens concernant la légitimité de l'Union, car « *l'Union européenne subit de plein fouet la désaffection à l'égard du politique. [La] crise de la représentativité s'exprime encore plus à l'échelle européenne, la légitimité des institutions européennes n'apparaissant pas clairement aux yeux des citoyens* » (Morin, 1990 : 245). Il est ainsi clair que la faiblesse de la participation des citoyens fait émerger des problématiques liées à la légitimité populaire du projet organisationnel européen, qui peuvent, à plus ou moins long terme, remettre en cause le projet organisationnel communautaire européen dans ses fondements.

Une des principales raisons présentées pour expliquer le manque de soutien au projet européen a été formulée comme résultant du manque d'information des citoyens, démontrant la conception que la communication a le pouvoir de renforcer les liens avec les citoyens car « *l'extension de l'information a pour conséquence la participation de plus en plus grande du citoyen à la politique qui lui est appliquée* » (Cotteret, 1997 : 113). Cette conception tend à conférer une place centrale aux activités de communication dans les sociétés démocratiques car il est désormais admis que « *le système politique qui assure la régulation de l'ordre social dépend principalement de la fonction de communication* » (Cotteret, 1997 : 113), et, que « *le développement de l'opinion fait partie de l'infrastructure démocratique de la Communauté et peut contribuer à la naissance, voulue par les traités européens, d'une "Europe organisée et vivante"* » (Schuijt, 1972 : 20). Que nous révèle l'étude des pratiques de communication de l'Union européenne sur la légitimité de l'organisation publique européenne ?

Nous nous intéresserons aux principes organisationnels de la communication de l'Union européenne qui nous permettront de prendre connaissance de l'institutionnalisation de cette dernière et de la responsabilité première de la Commission européenne. Ensuite, l'étude des pratiques de la politique de communication de l'Union nous permettra de prendre conscience de la marge de manœuvre limitée de l'exécutif européen pour contraindre les États membres d'appliquer la politique de communication déterminée collectivement. Et, dernièrement, nous réaliserons que la promotion et l'utilisation d'Internet dans la politique de communication de l'Union s'avère être un moyen afin de dépasser les leaders d'opinions, que sont les États membres, pour informer directement les citoyens et légitimer l'organisation supranationale.

Les principes organisationnels de la communication de la communication de l'Union européenne

Dans cette première partie, nous allons prendre connaissance de la coopération interinstitutionnelle pour les activités de communication de l'Union, et, dans un second temps, nous verrons que la Commission s'avère avoir la responsabilité première pour la politique de communication de l'Union européenne.

La coopération interinstitutionnelle pour les activités de communication de l'Union européenne

En 2001, face au déclin constant de la participation des citoyens aux élections européennes, une tentative de réforme des activités de communication conduisit à l'émergence de principes organisationnels et à la clarification des responsabilités entre les Institutions européennes. Il en découle la création d'un nouveau cadre de coopération, le Groupe Interinstitutionnel de l'Information, qui concrétise l'émergence d'un *leadership* politique pour la stratégie de la communication. La grande avancée institutionnelle découlant de la réforme de la politique de communication de l'Union européenne est la création du Groupe Interinstitutionnel de l'Information (GII). Le GII est l'organe central de la coopération entre les Institutions européennes ayant comme fonction de « *surveiller le bon fonctionnement de la coopération entre les institutions [et de] dresser le bilan de l'avancement et de définir des orientations au sujet des activités générales et spécifiques d'information* » (Commission européenne, 2001 : 8). Le GII est co-présidé par la Commission, le Parlement européen et le Conseil de l'Union européenne. Ainsi, dans le cadre du GII, les trois Institutions européennes sont représentées par des acteurs politiques, un vice-président pour le Parlement européen, la vice-présidente de la Commission, et le Ministre des Affaires européennes de l'État membre présidant le Conseil de l'Union européenne. Cette représentation au plus haut point hiérarchique et politique tend à dépasser les blocages techniques et structurels afin de donner des orientations politiques aux activités de communication de l'Union. Nous voyons que lors de la tentative de réforme de la politique de communication de l'Union, il fut pris en compte la nécessité de créer une structure regroupant les acteurs institutionnels à un niveau hiérarchiquement supérieur afin de définir les thèmes et les orientations de la politique de communication de l'Union. Ainsi, le Groupe Interinstitutionnel pour l'Information est devenu l'organe central de décision pour la politique de communication de l'Union, et, nous pouvons nous apercevoir que son *leadership* est renforcé par le

rôle du Commissaire européen pour les relations institutionnelles et de la stratégie de communication qui essaye de donner un *leadership* politique sur la politique de communication de l'Union européenne. Donc, la création du Groupe Interinstitutionnel de l'Information est le symbole d'une prise de conscience par les autorités européennes de la nécessité d'une coopération interinstitutionnelle au plus au niveau hiérarchique possible afin de donner un *leadership* politique pour la politique de communication.

La responsabilité première de la Commission européenne pour les activités de communication communautaire

Au-delà des rôles que les Traités ont conférés à la Commission européenne, nous allons constater qu'elle a, en tant qu'exécutif du système politique européen, la responsabilité première pour les activités de communication. La Commission en tant qu'exécutif européen se retrouve en charge de l'organisation et de la réalisation de la politique de communication de l'Union européenne, et, il en découle que la Commission a la responsabilité première des activités de communication vis-à-vis des autres Institutions européennes. La Commission est la seule responsable des activités de communication et l'existence d'un problème de communication avec les citoyens a conduit à une prise de conscience, au point que la « *Commission a fait de la communication l'un des objectifs stratégiques de son mandat, la reconnaissant pleinement comme une politique à part entière* » (Commission européenne, 2005 : 2) se concrétisant par la création d'un poste de Commissaire européen en charge des relations interinstitutionnelles et de la stratégie de la communication.

Les pratiques de la politique de communication de l'Union européenne

Dans cette seconde partie, nous porterons notre attention sur les pratiques de la politique de communication de l'Union. Nous verrons que la Commission, du fait de sa responsabilité première pour les activités de communication, est l'organisatrice de la politique de communication de l'Union européenne. Néanmoins, nous constaterons son incapacité à contraindre les États membres d'appliquer la politique de communication.

La Commission européenne, l'organisatrice de la communication

La Commission a en charge d'élaborer les principaux messages de communication et de les tester via des « focus groups » dans chaque Etat membre avant de les proposer aux autres institutions européennes. Parallèlement, la Commission a en charge de

« développer une stratégie de communication correspondant à chaque thème d'information prioritaire (messages, cibles, moyens d'action, calendrier, budget) » (Commission européenne, 2002 : 22). Et, « c'est sur cette base que la Commission proposera au Parlement européen et aux Etats membres de travailler ensemble pour la mise en œuvre des décisions prises au niveau du GII » (Commission européenne, 2002 : 22). Mais, même si la Commission et les autres Institutions définissent en commun les messages de communication et développent des stratégies de communication pour des thèmes d'information prioritaires, la mise en œuvre de la politique de communication repose sur la complémentarité de l'action des Institutions européennes et des Etats membres.

L'incapacité de la Commission de contraindre les Etats membres d'appliquer la politique de communication de l'Union européenne

Ainsi, bien que la Commission soit la responsable de la politique de communication de l'Union, il apparaît clairement que *« sans le soutien actif des autorités nationales ou régionales les Institutions européennes demeureront dans l'incapacité d'atteindre ou de sensibiliser le citoyen lui-même » (Commission européenne, 2002 : 21). Il s'avère que « Chaque Etat membre demeure libre de souscrire ou non à la stratégie ou aux messages proposés » (Commission européenne, 2002b : 22), bien qu'une fois la stratégie définie et validée, sa mise en œuvre repose sur la complémentarité de l'action des Institutions européennes et des Etats membres. Les documents de travail de l'Union confirment la « marge de manœuvre limitée » de la Commission en précisant que « les Etats membres ont réagi diversement aux avances de la Commission concernant les conventions ; certains ont accueilli ces propositions avec enthousiasme et souhaiteront vraisemblablement développer et exploiter l'idée. D'autres ont accepté de participer dans le cadre d'objectifs étroitement circonscrits (par exemple, la campagne d'information sur l'euro) et limités dans le temps ; il se peut qu'ils acceptent d'envisager d'autres questions telles que l'élargissement. Seuls deux Etats membres n'ont encore accepté aucune convention » (Commission européenne, 2001 : 13).*

Ainsi, nous voyons clairement apparaître l'importance du rôle des Etats membres dans la politique de communication communautaire, mais, nous voyons aussi confirmer que *« le contrôle de l'information est l'un des attributs du leader d'opinion pour Lewin qui utilise à son propos le nom de gatekeeper (en français, gardien, contrôleur ou sélectionneur de l'information) » (Maigret, 2003 : 78). Alors, force est*

de constater que même si « *la Commission souhaite [délaissier] une approche allant du sommet vers la base, [et que] celle-ci placera le public au cœur de son action et sera axée sur des thèmes intéressant les citoyens* » (Commission européenne, mars 2005 : 4), il s'avère que la Commission est dépendante des Etats membres pour l'application de la politique de communication de l'Union dont elle est responsable, car, « *le flux de communication n'est pas unidirectionnel et direct, pointé sur le seul récepteur, il est en réalité à deux étages et indirect, transitant par " le médiateur "* » (Maigret, 2003 : 77), et que « *sans le soutien actif des autorités nationales ou régionales les Institutions européennes demeureront dans l'incapacité d'atteindre ou de sensibiliser le citoyen lui-même* » (Commission européenne, 2002 : 21).

Ces phénomènes de responsabilité collective et de « non-réalisation » des activités de communication par les Etats membres mettent en évidence la liberté et l'autonomie de ces derniers dans le système de communication de l'Union européenne. Ainsi, nous pouvons conclure que les Etats membres « *engagent leur autonomie dans les zones mal réglementées de l'organisation* » (Bernoux, 1985 : 132), et que le système de communication communautaire, comme dans tout construit humain, laisse une liberté relative aux Etats membres puisqu'ils apparaissent comme des *gate keepers* dont « *le contrôle de l'information est l'un des attributs* » (Maigret, 2003 : 78).

La promotion et l'utilisation d'Internet dans la politique de communication de l'Union européenne

Dans cette dernière partie, nous allons porter notre attention sur la promotion et l'utilisation d'Internet dans la politique de communication de l'Union européenne. Nous prendrons connaissance de la conception d'Internet par les Institutions européennes, et ensuite, nous porterons notre attention sur Europa, le portail Internet de l'Union européenne, qui nous permettra de concevoir l'utilisation d'Internet comme une tentative de dépassement des Etats membres.

La conception d'Internet par les Institutions européennes

Les Institutions européennes mettent en avant la promotion de la société de l'information dénommée « *e-Europe* » (Commission européenne, 2002a : 4) dans laquelle Internet aurait une place centrale dans la société future grâce aux programmes « e-Learning », « e-Gouvernement », « e-Health » et « e-Business » afin de réaliser « *une nouvelle société basée sur la connaissance [devant] être ouverte à tous* » (Commission européenne, 2002a : 4).

La tentative de légitimation du projet...

Au travers de ses documents de travail, l'Union européenne précise que « *le monde entier reconnaît que la société est globalement en train de changer – et continuera de se transformer – sous l'effet de l'évolution rapide des technologies de l'information et des communications, ce qui entraîne des changements économiques sociaux et culturels d'une ampleur jusqu'ici impensable* » (Commission européenne, 2002a : 4). Les Institutions européennes précisent même que cette « *évolution foudroyante des technologies de l'information et de la communication sera synonyme, pour l'Union européenne, d'une mutation économique et sociale si profonde qu'on peut déjà parler d'une troisième révolution industrielle* » (Dacheux, 2004 : 115) car « *le potentiel de l'Internet est quasiment illimité* » (Commission européenne, 2007 : 3). Cette « troisième révolution industrielle » n'introduira pas uniquement du changement d'ordre technologique, car ce changement « *est profond et planétaire et il implique de nouvelles manières de communiquer, de nouvelles structures économiques et sociales et de nouveaux modes de gouvernance* » (Commission européenne, 2002a : 4).

Ainsi, les Institutions européennes conceptualisent l'utilisation de l'Internet comme l'introduction d'un changement si profond qu'il conduira inéluctablement à l'avènement de la société de l'information. Il découle de ce projet de société « *décloisonnée et transparente* », la conception qu'Internet serait l'outil essentiel pour que « *les pouvoirs publics commencent à s'engager dans une communication réellement réciproque sur l'Internet, qui devient l'expression d'une forme plus directe de la démocratie* » (Commission européenne, 2007 : 4), car, « *l'Internet peut être le moteur de la transition d'une bureaucratie pesante vers une démarche véritablement tournée vers le citoyen* » (Commission européenne, 2007 : 5).

Europa, le portail Internet de l'Union européenne

Suite à la réunion ministérielle du G7 sur la société de l'information organisée par la Commission à Bruxelles en février 1995, L'Union européenne a créé le site Internet Europa qui est rapidement devenu le portail Internet de l'Union européenne et de ses Institutions. Son but initial était de devenir un instrument s'inscrivant dans la politique de transparence de l'Union. Ce site Internet regroupe les informations diffusées par l'ensemble des Institutions de l'Union européenne. Europa a comme caractéristique de regrouper plusieurs millions de documents et plusieurs bases de données ouvertes au public avec un accès gratuit, dont, « *entre novembre 2000 et novembre 2001, environ 500 millions de documents ont été consultés ou téléchargés depuis ce*

site » (Commission européenne, 2000c : 21), et, ses « *utilisateurs principaux ont été le monde des affaires, les administrations nationales, les universités, les organisations non gouvernementales et les médias* » (Commission européenne, 2000c : 21).

En 2001, la Commission ayant en charge la gestion d'Europa a constaté que « *les possibilités d'interactivité qu'offre Internet restent peu exploitées [...et] tel qu'il se présente actuellement, le site de la Commission risque fort d'éclater en un labyrinthe de sites dispersés* » (Commission européenne, 2000 : 7). Alors, en raison de la valeur stratégique que d'Europa pour l'avènement de la « e-Europe », la Commission a défini un plan de marche pour la réalisation d'« Europa deuxième génération », visant à la mise en place de sites Web de la 2^{ème} génération fournissant la qualité de service attendue d'administrations modernes à l'époque de l'administration en ligne. Ainsi, pour les Institutions communautaires, « *la Commission doit être dans le peloton de tête en ce qui concerne la mise en œuvre des techniques faisant appel à l'Internet, car il n'y a pas d'autre voie de salut pour faire face à l'accroissement de la demande et pour offrir un service vraiment digne de ce nom* » (Commission européenne, 2001 : 9). Ainsi, nous voyons que la Commission souhaite développer la société de l'information en plaçant « *l'Internet au centre des activités de communication dans le contexte du programme " Commission en ligne "* » (Commission européenne, 2007 : 3). Mais, en plus de développer Europa afin de promouvoir la société de l'information, l'utilisation d'Internet par la Commission peut être appréhendée comme une tentative de dépassement des Etats membres pour informer directement les citoyens.

En effet, alors que le fonctionnement du système de communication européen confère une place centrale aux Etats membres et que la Commission n'a pas le pouvoir de les contraindre d'appliquer la politique de communication sur l'Union, l'utilisation d'Internet apparaît être une tentative de contournement de ces *gate keepers* en valorisant directement son action auprès des citoyens afin d'obtenir une légitimité populaire. Et, à l'heure actuelle, « *le principal enjeu pour la Commission européenne dans son ensemble est de garantir que ses activités et ses communications liées à l'Internet reposent sur un contenu attrayant et une technologie de pointe* » (Commission européenne, 2007 : 14) afin de structurer « *une communication réellement réciproque sur l'Internet, qui devient l'expression d'une forme plus directe de la démocratie* » (Commission européenne, 2007 : 4). Néanmoins, la Commission européenne reconnaît qu'à l'heure actuelle « *Europa reste encore méconnu de la majorité des*

La tentative de légitimation du projet...

citoyens de l'Union » (Commission européenne, 2007 : 6). Donc, nous voyons que la dépendance de la Commission vis-à-vis des Etats membres pour l'application de la politique de communication tend à appréhender l'utilisation d'Internet comme une tentative de dépassement des États membres pour communiquer directement avec les citoyens. La Commission précise même que « *l'Internet semble jouer un rôle de plus en plus important en tant que moyen rentable de communication avec les citoyens d'Europe et au-delà, notamment avec des groupes cibles spécifiques* » (Commission européenne, 2007 : 17).

Conclusion

Le transfert progressif de compétences des Etats membres vers l'Union européenne a conduit au développement et à l'institutionnalisation des activités de communication, car, l'évolution des Communautés européennes en Union européenne signifie la réalisation d'une Union politique et la nécessité d'obtenir un support populaire, une légitimité populaire nécessaire à tout système politique démocratique. L'Union européenne est avant tout un construit organisationnel, un consensus entre des acteurs ne répondant pas seulement à des objectifs communs, mais surtout à des logiques individuelles d'acteurs. Donc, nous concluons que la Commission, en tant que responsable de la politique de communication de l'Union européenne, tente d'utiliser un outil de communication afin de légitimer l'existence de l'Union européenne auprès des citoyens « *pour résoudre, le mieux possible, un problème lié à une situation de [son] existence* » (Mucchielli, 2000 : 193). Néanmoins, bien que l'utilisation d'Internet s'avère être une tentative de dépassement des Etats membres afin de structurer autrement le système de communications communautaire, il demeure que nous ne pouvons que constater que la légitimité de l'Union européenne n'a que comme fondement « *le pouvoir tel que l'exerce le "serviteur de l'Etat"* » (Weber, 1959 : 127) qu'est la Commission européenne.

Bibliographie

BERNOUX P., *La sociologie des organisations*, Editions du Seuil. Paris.1985.

COMMISSION EUROPEENNE, *Communiquer sur L'Europe par l'Internet. Faire participer les citoyens*. SEC (2007)1742. Bruxelles, le 21 décembre 2007.

Dossier : Repenser la communication des organisations publiques

COMMISSION EUROPEENNE, *Plan d'action de la Commission relatif à l'amélioration de la communication sur l'Europe*. Communication à la Commission européenne. 20 juillet 2005.

COMMISSION EUROPEENNE, *Stratégie politique annuelle pour 2006*. Communication de la commission au Parlement européen et au Conseil. Mars 2005.

COMMISSION EUROPEENNE, *L'Europe en Mouvement, vers une Europe de la connaissance*. Communication de la Commission européenne. Octobre 2002.

COMMISSION EUROPEENNE, *Une stratégie d'information et de communication pour l'Union européenne* - Communication de la Commission européenne. COM (2002) 350 final. Le 2.7.2002.

COMMISSION EUROPEENNE, *Vers la Commission en ligne : Europa 2ème génération*. Communication de la commission européenne. Service presse et communication. Bruxelles. 07.2001. D (2000).

COMMISSION EUROPEENNE, *Un nouveau cadre de coopération pour les activités concernant la politique d'information et de communication de l'Union européenne*. Communication de la Commission européenne. COM (2001) 354 final. 27.6.2001.

COMMISSION EUROPEENNE, *Livre blanc sur la réforme*. Document de la commission européenne. COM(2001). 428 final. Bruxelles. 2001

COMMISSION EUROPEENNE, *Rapport général de l'Union européenne de 2001*.

COTTERET J. M. *Gouverner, c'est paraître*. Quadrige/P.U.F. 1997.

DACHEUX E., *Ne pas confondre le symptôme et la maladie. Analyse critique de la politique de communication de l'Union européenne*. XIV congrès national de la SFSIC. Béziers. 2004.

MAIGRET E., *Sociologie de la communication et des médias*. Armand Colin. 2003.

MORIN E., *Penser l'Europe*. Paris. Editions Gallimard. Paris. 1990.

MORIN E., *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*. Seuil. Paris. 1999.

MUCCHIELLI A., *La nouvelle communication*. Armand Colin. Paris. 2000.

La tentative de légitimation du projet...

SCHUIJT. *Rapport sur la politique d'information des Communautés européennes*. Parlement européen. 7 février 1972.

SMITH A., *Qu'est-ce que la Commission européenne ?*, in, *La Commission européenne en politique(s)*. Revue Pôle Sud N°15. 2001.

SMOUTS M.-C., *Les organisations internationales*. Armand Colin. 1995.

WEBER M., *Le savant et le politique*. Paris. Plon. 1959.

ZORGBIBE C., *Les relations internationales*. Presses Universitaires de France. Collection Thémis. 5^{ème} édition. 1994.

Résumé

Au travers d'une approche par les acteurs, cet article analyse le phénomène d'enrôlement de l'ensemble d'un ministère, celui de la Justice, dans les pratiques communicationnelles. Partant de la façon dont la communication s'est déconcentrée avec des dispositifs spécifiques, on a pu observer des changements opérationnels liés à l'arrivée de nouveaux acteurs, les magistrats, dans le processus de communication. Ces transformations sont porteuses d'effets en termes de relations avec les médias, facilitées par cette communication par le bas.

Mots-clés

Communicants, Communication gouvernementale, Justice, Magistrats, Médias.

Abstract

The purpose is to analyse the operational changes connected with the decentralization of the communication functions in the ministry of Justice. So that we can explore how generating communication at the various levels of the institution can be analysed as a new process of communication of the public organizations. We also wonder about effects of the new organization on the press relations activities, which seem to be easier because based on a communication from the bottom.

Key-Words

Communication actors, Governmental communication, Judges, Justice, Media.

Carole Thomas est Docteur en sociologie de l'ENS Cachan. Elle est responsable de la communication interne d'Immobilière 3F.

La communication par le bas au ministère de la Justice

Carole Thomas

activcarole@yahoo.fr

Au-delà de la forme classique d'institutionnalisation de la fonction communication au sein de l'État [Ollivier-Yaniv, 1997], on constate, dans beaucoup de ministères, que les relations avec les journalistes deviennent constitutives de l'activité d'agents qui n'appartiennent à aucun service communication [Gimbert, 2007 : 346]. Paradoxalement cette forme de communication par le bas semble avoir une grande efficacité en termes de relations avec les journalistes, acteurs toujours prompts à chercher d'autres sources que les communicants [Legavre, 2007b]. C'est au développement de la déconcentration de la communication au sein du ministère de la Justice et à ses effets en termes de relations presse que nous allons nous intéresser dans cet article¹³¹. Nous verrons dans un premier temps que l'élargissement des fonctions communication s'explique par la nécessité, pour cette administration régaliennne, de rendre des comptes. Revenir ensuite sur la division du travail de communication au sein du ministère nous permettra de voir émerger, aux côtés des communicants politiques et communicants publics, de nouveaux communicants, magistrats, et de comprendre en quoi leur position est une ressource dans les relations avec la presse.

L'entrée du ministère de la Justice en communication : rendre des comptes

Depuis la décennie 1990, les questions de justice sont fortement médiatisées et politisées. Cependant, la médiatisation qui a accompagné cette politisation, ne s'est pas installée « naturellement » au sein du ministère. La préoccupation d'ouverture aux médias est

¹³¹ Le matériau empirique de cette recherche est constitué de propos d'acteurs de la communication du ministère de la Justice, de journalistes rubricards (Justice de la presse quotidienne nationale et régionale (50 entretiens)) ainsi que d'observations de situation de communication entre magistrats et journalistes au sein de l'Ecole nationale de la magistrature et de cours d'appel. Il fait partie de la thèse qui constitue la base de cet article, intitulée *"Le bruit de la loi, comment les lois deviennent médiatiques"*, soutenue par l'auteur le 19 décembre 2008 à l'ENS Cachan sous la direction de Patrice Duran.

d'abord le fruit des pressions exercées par les médias eux-mêmes pour « faire parler » la Justice. Certes, le procès d'Outreau a profondément marqué les magistrats et contribué à accélérer le processus communicationnel au sein du ministère. Mais les relations difficiles entre médias et magistrats ont des origines plus anciennes, liées aux nouvelles formes de médiatisation des faits divers à rebondissement [Garapon, 94], ou de scandales politico-judiciaires [Roussel, 2000] du début des années 1990. Ce ministère est d'ailleurs l'un des derniers à mettre en place un service d'information et de communication (SICOM) [Lévêque, 1993], en 1994¹³². La tradition de secret et de distance vis-à-vis des justiciables, et peut-être plus encore des journalistes, est une constante au sein de ce ministère [Civard-Racinais, 2003]. Lorsque l'École nationale de la magistrature (ENM) a mis en place un module « Justice et médias » dans son programme de formation initiale en 1985, les 150 jeunes auditeurs de justice se mettaient en grève au nom de l'indépendance de la justice. Aujourd'hui encore, on peut observer que la plupart des jeunes auditeurs de justice vivent mal ce module de formation.

Or, la médiatisation des grands procès et des réformes de la justice a placé le ministère de la Justice devant l'obligation de rendre des comptes [Vigour, 2006], ce qui constitue l'une des caractéristiques principales des transformations de l'action publique ces vingt dernières années. Le recours à la communication dans les ministères correspond en effet au « mouvement plus général de redéfinition des modes de justification du pouvoir politique » [Duran, 1999 : 169]. Ainsi, les magistrats sont maintenant, eux aussi, amenés à rendre compte de leur action, pour communiquer sur un procès en cours¹³³ ou pour expliciter, voire « défendre », l'intérêt de certaines réformes de la justice. Il s'agit bien de mettre au jour leur action et de la justifier, non plus en interne, mais devant un « public » par l'intermédiaire des micros tendus par les journalistes. Concrètement, l'obligation de rendre compte de l'activité judiciaire « en temps réel » se décline sous la forme de dispositifs « d'urgence » : organisation de points presse, diffusion de communiqués, réponse dans les couloirs lors d'instructions.

Dans ce contexte, la place assignée à la communication, ainsi que son rôle au sein de l'institution judiciaire, se modifient profondément. La communication devient un devoir, une tâche nouvelle pour les

¹³² Décret N°94-188 du 25 février 1994.

¹³³ Les procureurs de la République communiquent régulièrement avec la presse au cours d'un procès comme les y autorise l'article 11 du code de procédure pénale, alinéa 3.

magistrats, comprise comme la contrepartie de la responsabilité qu'ils exercent au nom de leurs missions régaliennes. La communication, ou encore la prise de parole en public et pour un public, constitue ainsi un enjeu institutionnel fort puisque, dans une forme de délégation, c'est le ministre, et plus largement le gouvernement, qui est engagé au travers de la parole de ces acteurs. Cela s'est traduit concrètement, au début des années 2000, par un élargissement de la fonction communication qui n'est plus cantonnée dans les mains de quelques professionnels du cabinet ou du SICOM comme le montre l'analyse de la division du travail de communication au sein du ministère.

Les acteurs de la communication au ministère de la Justice

La politisation de la justice s'est progressivement traduite par l'augmentation de l'offre d'information institutionnelle parallèlement aux efforts consentis par les procureurs dans les juridictions pour communiquer sur les affaires en cours. Cette nouvelle offre se caractérise par le recrutement ou la formation de personnes dédiées à la communication, que l'on peut classer en trois grandes catégories : les communicants politiques du cabinet, les communicants de l'administration centrale, les magistrats référents pour les relations presse lors des procès difficiles ou délégués à la communication dans les cours d'appel.

Très proches des acteurs politiques, les communicants politiques du cabinet [Legavre, 1994a] sont amenés à gérer la communication des ministres mais également celle du ministère. Leur statut est à la fois précaire, puisqu'ils sont le plus souvent conseillers techniques dans des cabinets ministériels éphémères, et en même temps très valorisant, devenant incontournables en interne comme en externe. Ils s'appuient le plus souvent sur les communicants politiques d'agences, les « *spin doctors* » [Esser et al., 2000], des experts en médias et relations publiques sollicités pour leur connaissance du marketing et des médias davantage que pour leurs connaissances politiques. Au sein du ministère de la Justice ils ont une trajectoire « classique » de communicant, étant passés par une formation généraliste et ayant une grande expérience des médias, mais peuvent aussi avoir été magistrat. La crédibilité d'un communicant cabinet réside dans son réseau de journalistes, dans sa capacité à pouvoir « faire parler de son ministre ».

Les communicants de l'administration centrale, qui travaillent au sein du Service central de l'information et de la communication (SCICOM), gèrent essentiellement la communication avec le grand public (dépliants d'information, campagnes de recrutement, journées

portes ouvertes), la communication interne (site Intranet du ministère, éditions diverses) et des outils de communication pour le cabinet (études d'opinion, baromètre Justice, revues de presse). L'absence de relations avec les journalistes au sein de ce service constitue une vraie contrainte pour ces acteurs lorsqu'il s'agit d'asseoir leur crédibilité auprès des autres acteurs du ministère. En effet, le SCICOM n'est pas en capacité de mettre en place une stratégie de relations presse dans la mesure où le cabinet conserve cette prérogative, ou la sous-traite à certains services pour des lois particulières (justice de proximité médiatisée par la Mission justice de proximité) et des domaines d'actions spécifiques (Administration pénitentiaire, Protection judiciaire des mineurs). Cette distinction est emblématique de la division du travail de communication que l'on retrouve à l'échelle de l'Etat, avec la volonté de différencier les communicants politiques, évoluant au sein des cabinets et les communicants de l'administration affectés dans les SICOM. Chacun des deux types d'acteurs entretient le mythe d'une dichotomie traditionnelle politique/administration [Lavigne, 1997] qui semble pourtant dépassée tant les logiques de communication avec les médias ont été intégrées dans l'administration publique [Nollet, 2006].

D'autres acteurs de l'administration centrale entretiennent des relations avec les journalistes. Il s'agit des communicants des directions du ministère les plus exposées à la médiatisation : la direction de l'Administration pénitentiaire et la direction de la Protection judiciaire de la jeunesse. Le rôle de ces communicants consiste, notamment, à autoriser ou à susciter des reportages en prison ou dans des foyers de jeunes pris en charge par le ministère. Des correspondants relaient l'activité de ces communicants en région, notamment auprès de la Presse quotidienne régionale (PQR). Au niveau central et au niveau déconcentré, s'observe une distinction très clairement établie entre les acteurs « autorisés » à communiquer et les autres. Ainsi, les fonctionnaires (éducateurs, surveillants de prisons) ou magistrats de ces directions ne répondent pas directement aux sollicitations des journalistes, mais les renvoient sur la cellule de communication de la Direction qui fonctionne comme une gare de triage et de sélection des sollicitations, demandant à un tel de répondre aux questions, ou renvoyant vers le cabinet si la question est jugée « politique ». Ce partage des tâches très contrôlé, qui ne permet pas aux agents de ces directions de rentrer en contact direct avec des journalistes, est également présenté comme une stratégie visant à « protéger » les agents du ministère, les journalistes étant perçus comme des perturbateurs dans l'activité d'urgence. Reste que dans le

cas du fonctionnement de la justice au quotidien, c'est-à-dire au sein des tribunaux, les magistrats sont amenés à rencontrer les journalistes pour parler des affaires en cours. Compte tenu de la difficile prévisibilité de cette communication, le ministère a tenté d'instituer un nouveau type de communicants, dont la principale caractéristique consiste à être magistrat.

Nouveaux acteurs de la communication, les magistrats référents ont été formés pour se consacrer aux relations presse dans le cas de « procès difficiles »¹³⁴ en fonction de l'actualité judiciaire. La communication sur l'évolution des procès est considérée dans ce dispositif comme un élément contribuant directement à améliorer l'image de l'institution judiciaire. En tant qu'acteurs marginaux-sécants [Crozier, 1977 : 86] ces magistrats favorisent les relations entre les sphères médiatiques et judiciaires, par la connaissance et l'expérience qu'ils ont de leur métier de magistrat mais surtout la connaissance qu'ils ont des contraintes des journalistes. Ces derniers, *a priori* méfiants face à des personnes désignées par le ministère pour communiquer, se sont finalement laissé convaincre de l'intérêt de tels acteurs, à l'image du président de l'Association confraternelle de la presse judiciaire qui regroupe la plupart des *rubricards Justice* des médias français : « *Au début, nous étions un peu dubitatifs. Nous pensions que cela servirait surtout à indiquer aux équipes de télé le meilleur endroit pour faire leur compte-rendu du soir, où se trouvaient les toilettes et l'heure... En fait, ce n'est pas vrai. Dans l'ensemble, ils font bien ce qu'ils ont à faire. Ils préparent les accréditations. Ils relaient les messages. Ce n'est pas mal* »¹³⁵.

Ainsi, parmi les acteurs qui ont porté le changement dans le sens d'une plus grande ouverture aux stratégies de rapprochement avec les journalistes, politique qualifiée de « plus offensive », ces magistrats ont joué un rôle important. Ayant rapidement assis leur légitimité auprès des journalistes, ils ont pu, du même coup, valoriser leur rôle au sein du ministère. Pour ce nouveau groupe d'acteurs, le « passage » par la communication a constitué un véritable tremplin en termes de carrière, leur apportant à la fois une compétence complémentaire et une forme de reconnaissance inédite auprès de leurs pairs. Ils viennent

¹³⁴ Il s'agit en fait des procès à fort risque médiatique compte tenu, notamment, de la personnalité de l'accusé, de la nature du crime ou des caractéristiques des victimes. Le premier procès concerné fut celui d'Emile Louis à Auxerre en 2004, puis celui d'un réseau de pédophilie à Angers en 2005.

¹³⁵ Entretien du 29 août 2007.

par exemple former les jeunes auditeurs de justice aux relations avec les médias à l'Ecole nationale de la magistrature de Bordeaux. Par ailleurs, le premier à avoir exercé ces fonctions lors du procès d'Emile Louis à Auxerre en 2004 est devenu chef du SCICOM deux ans plus tard. D'autres magistrats sont entrés dans les fonctions de communication depuis 2003 : les Magistrats délégués à la communication (MDC). Ils sont nommés au sein de chaque cour d'appel pour relayer les actions du SCICOM en région. Ils mettent en place des stratégies de communication locale, visant essentiellement à rendre plus crédibles et plus visibles les efforts de l'institution pour s'ouvrir au public. Ils disposent de moyens restreints en personnel et en financements. Cependant, l'émergence de cette fonction est très intéressante en ce qu'elle laisse finalement une grande marge de manœuvre aux acteurs. Certains s'en sont spontanément saisis pour établir des relations avec les médias de façon très régulière comme nous allons maintenant le voir.

Communiquer sans être communicant, une ressource dans l'interaction avec les journalistes

De plus en plus de MDC profitent de l'ouverture à la communication de leur ministère pour agir localement. Ainsi, ils prennent des initiatives pour expliquer aux journalistes les réformes, les nouveaux dispositifs judiciaires, les bilans d'activité et, par ce relais, tentent de communiquer vers le grand public. Certains magistrats délégués à la communication mettent en place des événements spécifiques pour les médias. Nous nous arrêtons ici sur l'exemple d'un petit déjeuner presse mensuel organisé par le MDC de la cour d'appel d'Aix en Provence. Rompu à l'exercice, il lance le débat¹³⁶ entre les journalistes et les experts qu'il a conviés pour répondre à leurs questions ainsi : *« Donc je vous propose d'aborder le thème de l'application de l'exécution des peines sous un angle très pratique. Il ne s'agit pas ici de faire un cours de droit ou de délivrer un message très théorique. Ce sont des praticiens qui sont autour de la table. Cela permet peut-être de développer la communication sur ce qui se passe "après", ce qui est essentiel, car à quoi servent les peines si elles ne sont pas ou mal exécutées ? »* Lors de ce petit déjeuner, les principaux médias régionaux sont représentés autour de la table, avec deux journalistes de La Provence, un de *Var Matin* et un de France 3 Provence. Pour exposer les nouveaux dispositifs dont il est question et répondre aux

¹³⁶ Il s'agit ici d'un petit déjeuner presse, auquel nous avons assisté, portant sur la réforme de l'exécution des peines, organisé par le MDC de la cour d'appel d'Aix en Provence, le 28 mars 2007.

sollicitations des journalistes, plusieurs interlocuteurs sont réunis : un juge d'application des peines, un avocat général et la chargée de communication régionale de l'Administration pénitentiaire. Un peu plus tard, le procureur général près la cour d'appel rejoindra le groupe, marquant l'importance qu'il accorde à la rencontre.

Le développement de réunions de cette nature avec la presse est perçu comme « chronophage » mais productif, voire valorisant pour celui qui l'organise. Ce sont des moments où la communication en face à face implique à la fois une forte réactivité, une bonne maîtrise technique des dossiers ainsi qu'une posture relationnelle adéquate. L'objectif est de créer une relation de confiance avec ces journalistes et d'éviter, à moyen terme, qu'ils parlent de manière négative de l'action de l'administration judiciaire. Il s'agit de donner des informations et simultanément de fournir des clés de lecture des réformes : la relation de confiance avec les journalistes devient alors une ressource précieuse puisqu'elle offre la possibilité aux magistrats de la cour d'appel, dans une certaine mesure, de guider l'interprétation que les journalistes peuvent faire des documents transmis. Ce type de rencontre peut être analysé à la fois comme une entreprise de justification de l'action publique et comme une réunion « technique ». D'une part, l'explicitation de l'action menée par le ministère suppose, pour ces magistrats, de la présenter en la défendant. D'autre part, la communication d'informations plus pratiques s'appuie sur des rapports techniques, documents internes, non produits spécifiquement pour la presse.

Cette caractéristique, liée aux contingences matérielles, en particulier au fait que le MDC dont il est question ici cumule cette fonction avec celle de secrétaire général de la cour d'appel et dispose de peu de temps pour réaliser des documents dédiés aux médias, rend finalement la démarche encore plus crédible aux yeux des journalistes. Le souci de donner à voir du « concret » lors de ce petit déjeuner va jusqu'à la démonstration matérielle. Le bracelet électronique et tous ses attributs passent ainsi de main en main autour de la table, circulation accompagnée de tentatives d'humour embarrassées sur son « *look branché* ».

Pensée comme un dispositif de protection contre le risque médiatique, la communication nous est présentée par ce MDC comme faisant partie intégrante du travail de l'administration. Cette appropriation de l'enjeu montre comment cette forme d'apprentissage collectif de la fonction communication a finalement irrigué tout un système qui se met en ordre de communiquer pour rendre des comptes sur son

activité. Pour ce magistrat, produire la réforme ne suffit pas. Le rôle des agents du ministère consiste aussi à la publiciser. Cette démarche facilite les relations avec les journalistes qui trouvent ainsi des sources moins instituées, bienveillantes à leur égard et susceptibles d'être plus « authentiques », plus directes dans leurs messages.

- « *C'est beaucoup plus facile de travailler, pour nous journalistes, avec des magistrats, que de travailler avec tous les autres communicants qui, eux, sont des filtres. J'ai un accès direct aux magistrats. Je peux aller voir le procureur et les autres magistrats. Il y a une relation entre nous et il y a un accès direct. Je ne passe pas par vingt-cinq boîtes de communication qui vont me dire qu'aujourd'hui elles ne communiquent pas parce que cela ne les arrange pas.*

- *Des filtres, c'est-à-dire ?*

- *C'est le verrouillage complet. Quand vous avez le ministre, c'est la langue de bois. Il n'y a pas grand-chose d'intéressant. Ils essaient de nous refourguer une interview quand ils font un déplacement en province »¹³⁷.*

Ce journaliste explique par ailleurs comment il est entré dans une relation d'échange et écrit volontairement des papiers en phase avec les attentes de ce MDC qui lui facilite la vie en lui amenant de la « vraie » matière première lors de ces petits déjeuners : « *Ils font cet effort de communication, ce serait dommage de ne pas renvoyer l'ascenseur. En général, ils sont contents. Ce que nous avons fait sur les tutelles [1^{er} petit déjeuner] a satisfait tout le monde. Le lecteur est intéressé. C'est à nous de puiser, dans cette matière première, quelque chose* ». Les deux mondes, *a priori* si opposés, celui des magistrats et celui de la communication et de la presse, sont ici rapprochés pour former une sorte d'idéal du communicant Justice. Un idéal dans lequel se projette toujours davantage de magistrats, et plus seulement ceux qui ont été désignés pour communiquer. En effet, depuis 2003, les 181 procureurs de la République et les 35 procureurs généraux ont tous participé à des séances de média-training d'une journée, leur permettant de s'exprimer « face caméra ». « *Plus de 90 % des procureurs de la République étaient satisfaits des sessions de média-training. Ils demandaient, dans la même proportion, le renouvellement des formations. Après le temps incontournable de*

¹³⁷ Entretien du 28 mars 2007 avec le rubricard Justice du journal *La Provence*.

La communication par le bas au ministère de la justice

*réserve et de distance, cela a plutôt pris et même bien pris »*¹³⁸. Selon l'appel d'offres lancé par le ministère pour le montage de ces formations, il s'agit d'abord d'apprendre à « maîtriser son discours » ; ensuite d'occuper le terrain et d'éviter que d'autres ministères n'aient la part belle dans les médias sur les affaires de délinquance ou les affaires criminelles. En effet, les médias donnent à voir la concurrence permanente qui se joue entre le ministère de l'Intérieur et le ministère de la Justice sur ces sujets.

Ces deux éléments constituent des raisons explicites pour le cabinet de former les magistrats à la communication comme le souligne une communicante cabinet : « *La seule chose dont je suis fière, c'est d'avoir poussé Perben [ministre de la Justice entre 2002 et 2005] et la chef du SCICOM à faire de la formation des magistrats à la prise de parole. J'en avais assez de voir à la télé, dès qu'il y avait une affaire, des flics. On a appris aux préfets et aux flics à parler et les magistrats ne savaient pas s'exprimer. Ils s'exprimaient rarement ou mal, à part quelques-uns qui avaient du talent. Lors d'une enquête, il fallait avoir le procureur de la République, ou le substitut du procureur, à la télévision et non plus les flics* ».

Longtemps encadrée et assurée exclusivement de manière centrale au niveau de la chancellerie, la communication du ministère de la Justice s'est donc déconcentrée dans les tribunaux depuis quelques années. Après un premier mouvement d'institutionnalisation de magistrats communicants, la fonction communication poursuit sa « démocratisation », dans un processus d'appropriation des principes de base des relations avec les journalistes. Convaincus de la nécessité d'ouvrir l'institution vers l'extérieur, les magistrats se trouvent de plus en plus légitimes à expliquer les décisions de justice, à apporter un éclairage pédagogique sur la loi, son application, les futures réformes.

La logique d'efficacité dans les relations avec les médias, qui suppose une plus grande marge de liberté pour les acteurs, afin que puisse se mettre en place des relations de confiance avec les journalistes, trouve ici un aboutissement. Par les formations qu'elle organise ou la liberté qu'elle laisse aux acteurs qui souhaitent communiquer, l'institution joue donc elle-même la carte de la communication par le bas, consciente de son impact sur les relations avec les journalistes même si cette communication comporte des risques liés à la diversité des pratiques sur le terrain. La communication publique est ainsi tiraillée aujourd'hui entre sa logique d'institutionnalisation et de contrôle qui a

¹³⁸ Entretien du 11 juillet 2006 avec la responsable du SCICOM.

pu produire un certain nombre de cloisonnement de la fonction, et sa logique d'efficacité, qui l'incite à donner un rôle de communicant à des agents qui n'en avaient pas jusqu'ici.

Bibliographie

CIVARD-RACINAIS A., *Le journaliste, l'avocat et le juge*, Paris, L'Harmattan, 2003, 337 p.

CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977, 500 p.

DURAN P., *Penser l'action publique*. Paris, LGDJ, 1999, 216 p.

ESSER F., REINEMANN C., FAN D., "Spin doctors in British and German election campaigns : how the press is being confronted with a new quality of political PR", *European Journal of Communication*, 2000, vol. 15, pp. 209-39.

GARAPON A., « La Justice est-elle "délocalisable" dans les médias ? » *Droit et Société*, 1994, vol. 26, pp. 73-89.

GIMBERT V. *L'Etat sanitaire en question. Les administrations à l'épreuve des risques*. Thèse de doctorat en Sociologie : École normale supérieure de Cachan, 2006, 499 p.

LAVIGNE A., « La communication gouvernementale à l'ère de la gestion de type entrepreneurial et de la médiatisation de la politique : quelques repères théoriques », In *Quaderni*, 1997, vol.33, pp.119-30.

LEGAVRE J-B., *Conseiller en communication politique. L'institutionnalisation d'un rôle*. Thèse de doctorat en Science politique : Université Paris I-Sorbonne, 1993a, 736 p.

LEGAVRE J-B., *"Je t'aime moi non plus". Les relations d'"associés-rivaux" entre journalistes et communicants*. Mémoire pour l'habilitation à diriger des recherches en sciences de l'information et de la communication : Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, 2007b, 524 p.

LÉVÊQUE S., « L'invention de la communication : la mise en place d'un SICOM au ministère de la Solidarité, de la Santé et de la protection sociale en 1990 », In *Revue française des affaires sociales*, 1993; vol.3, pp. 137-49.

NOLLET J., « Les communicateurs de ministère entre champs bureaucratique et journalistique », Chupin I, et Nollet J. (dirs). *Journalisme et dépendances*. Paris : L'Harmattan, 2006, pp.161-85.

La communication par le bas au ministère de la justice

OLLIVIER-YANIV C., *Etat et communication gouvernementale : histoire d'une nécessité démocratique*. Thèse de doctorat en Science politique : Université de Paris I - Sorbonne, 1997, 624 p.

VIGOUR C., « Justice : l'introduction d'une rationalité managériale comme euphémisation des enjeux politiques », In *Droit et Société*, 2006, vol. 63, pp. 425-55.

Résumé

Ce texte examine l'émergence et le développement de la communication publique dans le monde arabe. L'essor de la communication publique est lié à une série de dynamiques : construction et crise de l'Etat postcolonial, transformations des organisations publiques et mutations de la sphère des médias. Situé dans son contexte sociétal, l'essor de la communication publique nous renseigne sur les changements des modes de gestion politique et sur le statut des organisations publiques dans des sociétés de plus en plus ouvertes et des économies désormais soumises aux effets de la mondialisation. Le processus d'émergence en cours d'un espace public qui favorise de nouvelles formes de pluralité, de visibilité, d'expressions médiatiques explique le recours croissant de l'Etat et de ses organisations à la communication. L'analyse révèle ainsi le nouveau statut de la communication dans des sociétés arabes et l'évolution de l'Etat autoritaire.

Mots-clés

Communication publique, espace public, organisations publiques, monde arabe, modernisation.

Abstract

This article examines the emergence and development of public communication in the Arab world. The rise of public communication is linked to a series of dynamics: construction and crisis of postcolonial state, transformation of public organizations and changes in media sphere. In terms of the societal context, the rise of public communication tells us about the changing modes of political management and the status of public organizations in societies that are affected by free economies due to the globalization process. The emergence of a public space that promotes new forms of plurality, visibility, and expression media explains the increasing use of the communication by the state and its organizations. The current analysis reveals that the new status of communication in the Arab societies and the future of the authoritarian state. state.

Key-Words

Modernization Public communication, Public sphere, Public organisation, Arab word.

Sadock Hammami est Maître-assistant au College of Communication, Sharjah University, United Arab Emirates et à l'Institut de Presse et des Sciences de l'Information, (IPSI), Université de la Manouba, Tunisie. Il est membre fondateur de l'Unité de Recherche « Technologies de l'information et de la communication », IPSI, Université de la Manouba, Tunisie. Ses thématiques de recherche sont axées autour de l'espace public, la communication publique, TIC et journalisme en ligne dans le monde arabe, l'épistémologie des SIC. Il est rédacteur en chef du Portail arabe des sciences de l'information et de la communication : www.arabmediastudies.net.

La communication publique dans le monde arabe. Essai d'analyse de son émergence et de son développement

Sadock Hammami

sadokhammami@yahoo.fr

Différents et nombreux indicateurs montrent le développement de la communication publique dans le monde arabe¹³⁹. Durant les deux dernières décennies, les budgets alloués à la communication publique ont connu une progression significative, ce qu'atteste la multiplication des campagnes utilisant tous types de supports (y compris les technologies de l'information, Internet et téléphonie mobile). Durant les trois dernières années, les dépenses publicitaires des organisations publiques et des campagnes de communication d'intérêt général ont représenté près de 27% du marché publicitaire arabe¹⁴⁰. D'autre part, de plus en plus d'organisations publiques se dotent de services dédiés à la communication. Enfin, la formation à la communication est aujourd'hui intégrée dans toutes les institutions universitaires (Kirat, 2005). Ce texte a pour objectif d'analyser l'essor de la communication publique à partir d'un questionnement de ses rapports à l'Etat, à la société et à la culture afin d'explorer les dynamiques de son inscription dans différents contextes culturels. Dans les sociétés occidentales, la montée de la communication publique est liée à un processus complexe : triomphe de la communication comme idéologie (Breton, 2004), transformations de l'espace public (Miège, 1989), l'imprégnation de l'Etat et de ses institutions par les valeurs de la communication (ouverture, proximité...), du libéralisme et du secteur privé (compétition, efficacité...), crise de la démocratie et montée d'une nouvelle citoyenneté politique (participation...). Dans le monde arabe, l'émergence et le développement de la communication publique

¹³⁹ Par monde arabe nous entendons un ensemble géopolitique régional couvrant les 22 Etats réunis dans le cadre de la Ligue des Etats arabes. Outre cette délimitation institutionnelle, le monde arabe renvoie aussi à une aire culturelle unie par le sentiment d'appartenance à une seule nation (la nation arabe), langue arabe, l'histoire commune et surtout le sentiment d'un devenir commun.

¹⁴⁰ Selon un rapport publié par le Bureau d'Etudes Parc Pan Arab Research Center, (PARC), les dépenses publicitaires des organisations publiques ont atteint 515 millions de dollars en 2007, 659 en 2008 et 703 en 2009. Cf. <http://arabiandemographics.iniquus.com/KnowledgeBase.aspx#Advertising>.

sont liés à trois grandes dynamiques. D'abord, la construction et les évolutions de l'Etat postcolonial : crise de légitimité de l'Etat postcolonial et échec de l'autoritarisme comme mode de gestion politique, effritement de l'idéologie développementaliste, généralisation de l'éducation et montée de la contestation politique et sociale.

Ensuite, l'entrée progressive des économies arabes dans le processus de mondialisation implique des adaptations et des transformations de l'administration publique et de ses organisations. La libéralisation de l'économie, la montée du secteur privé, les injonctions des organisations internationales (FMI, Banque Mondiale, Europe) et le conditionnement des aides aux réformes de l'Etat (l'exemple du partenariat Europe-pays du Maghreb) constituent autant de facteurs qui favorisent de multiples changements au sein des organisations publiques, dont une intégration accrue de la communication. Enfin, l'émergence progressive d'un espace médiatique ouvert (depuis le début des années 1990), conséquence de plusieurs facteurs (développement de la réception directe de la télévision satellitaire et de l'usage de l'Internet, montée des médias privés), transforment l'Etat en acteur parmi d'autres dans un espace public en construction, où s'affrontent et coexistent différentes formes de communication politique, d'entreprise, associative, personnelle (blogs...). À travers la communication publique, les organisations publiques cherchent ainsi à assurer leur visibilité. Cette façon de problématiser la question de la communication publique dans le monde arabe nous permet de situer l'analyse dans le cadre d'une dynamique historique, sociale et culturelle se rapportant à différents niveaux : la relation de l'Etat (et ses pratiques de communication) à la société, les évolutions des organisations publiques (et de leur modèle de gouvernance), les transformations des médias et la construction d'un espace public.

L'échec de l'autoritarisme

Au lendemain des indépendances, les nouvelles élites politiques se sont donné comme mission la construction d'un Etat fort capable de conduire le développement et l'édification d'une nouvelle société libérée de l'héritage colonial et des appartenances traditionnelles (clan, tribu, région...). Cette vision a favorisé un modèle de gestion politique fondé sur le consensus, la coercition, la violence et un mode d'interaction autoritaire avec la société. L'Etat monopolise les médias, lesquels sont mobilisés pour diffuser les nouvelles valeurs politiques (Unité, Justice sociale...) et les directives de l'élite vers « les masses populaires ». Dans ce sens, la communication était investie d'un ensemble de fonctions, dont notamment « l'éducation » du peuple et

sa «sensibilisation» aux « défis » et aux « tâches » du développement. S'inspirant dans la plupart des cas du modèle soviétique socialiste, la communication de l'Etat et de ses organisations se présentait comme un moyen permettant de conduire le changement : combattre le sous-développement, transformer les mentalités et assurer l'adhésion et la mobilisation des « citoyens », à travers notamment le monopole des médias de masse. La communication n'était par conséquent qu'un moyen parmi d'autres qui assurait l'emprise de l'Etat sur la société.

Le monopole de l'Etat et de ses institutions par le leader (l'autorité suprême), investi d'une légitimité révolutionnaire (Gamal AbdeNasser en Egypte) ou historique (Habib Bourguiba en Tunisie), a favorisé ainsi deux types de communication. Une communication fonctionne selon un modèle paternaliste : le chef historique et charismatique, symbole de l'Etat et incarnation de la société tout entière, éduque le peuple à travers les médias de masse (et notamment la télévision) : le leader agit ainsi comme « communicateur-éducateur ». Une communication propagande protège l'Etat de toute critique et instaure une représentation consensuelle de la société. Dans les deux cas, les citoyens ne constituaient qu'un « *peuple-objet, soutien, matière et masse de manœuvre* » (Djait, 2005 : 235). La communication participe ainsi à un modèle politique de type traditionnel néo-patriarcal, malgré ses apparences modernes (Krichen, 1993) et (Sharabi, 1988).

A partir de la fin des années 1980, la communication s'est développée ensuite dans un contexte où l'Etat est fragilisé par différents facteurs : l'échec de la modernisation, la montée d'une contestation sociale et politique multiforme, l'émergence d'acteurs politiques autonomes (partis politiques, associations...), le retrait de l'Etat de certains secteurs économiques stratégiques et la privatisation... Ces facteurs favorisent la recherche d'une nouvelle forme de médiation avec la société, parallèlement à la permanence des anciennes formes de contrôle social. Le recours croissant à la communication publique traduit l'échec d'un modèle de gestion sociale fondé sur la coercition et la violence et incarne les évolutions d'un Etat fragilisé et contesté, à la recherche d'une nouvelle légitimité. Consultations nationales, sondages et enquêtes d'opinion, campagnes de communication et de relations publiques relèvent de cette recherche d'une nouvelle interaction moins autoritaire avec une société en changement et davantage autonome : population jeune, de plus en plus éduquée, ouverte sur le monde (grâce aux télévisions satellitaires et l'Internet), pluralisme intellectuel... La communication émerge ainsi progressivement comme une pratique autonome et institutionnalisée, dotée de procédures particulières (création, sous diverses appellations

et en fonction des modèles francophone ou anglophone, de services internes dédiés à la communication, aux relations publiques ou encore aux relations avec les citoyens). Cette autonomisation implique une demande institutionnelle en compétences spécialisées, d'où la multiplication des formations universitaires et l'émergence de professionnels de la communication (agences, experts...).

Organisations publiques : adaptation et changements

La mobilisation grandissante à la communication publique dans le monde arabe est révélatrice aussi d'une transformation en cours de l'administration publique et le signe d'un changement des modèles de gouvernance des organisations publiques. Deux types de facteurs, endogènes et exogènes, concourent à la montée actuelle de la communication publique. Facteurs endogènes de changement. Dans plusieurs pays arabes, l'Etat procède, depuis la fin des années 80, à une réforme de l'administration publique, imposée par le changement du contexte institutionnel et économique : montée du secteur privé et retrait de l'Etat de l'économie, multipartisme... La modernisation de l'administration est présentée comme une condition et un signe d'une modernisation globale de l'Etat. Dans ce sens, les technologies de l'information et de la communication jouent un rôle décisif. Ainsi la mise en place de l'administration électronique dans la plupart des pays arabes¹⁴¹ est censée apporter à l'administration, longtemps perçue comme bureaucratique, inefficace et frein au développement de l'économie et de la société, les nouvelles valeurs de réactivité, de transparence, d'efficacité et d'interactivité avec les citoyens¹⁴². D'autre part, la généralisation de l'enseignement et le recul de l'analphabétisme obligent les organisations publiques à rechercher de nouveaux modèles d'interaction avec ses usagers, d'où le recours croissant aux différentes procédures de communication, désormais centrée sur les valeurs de proximité, d'ouverture (numéros verts, sites web). Dans plusieurs pays arabes apparaissent de nouvelles pratiques telles que les sondages d'opinion ou les consultations nationales

¹⁴¹ Voir comme exemples les cas de l'Egypte (www.egypt.gov.eg), de la Tunisie (www.bawaba.gov.tn), de la Jordanie (www.jordan.gov.jo), du Kuwait (www.e.gov.kw), de l'Arabie saoudite (www.saudi.gov.sa)...

¹⁴² L'expérience la plus intéressante et la plus avancée dans le monde arabe est sans doute Dubaï egov. En effet, « Dubaï Government Information and Services Portal » est conçu comme un dispositif de services et d'information des publics. Le service « ecomplain », permet par exemple aux usagers de communiquer avec les différentes administrations : dépôt de plaintes, observations et suggestions...

permettant ainsi aux organisations publiques de développer les valeurs d'écoute et de dialogue. La montée du secteur privé constitue aussi un facteur complémentaire participant aux changements en cours des organisations publiques. Le nouveau statut du secteur privé conduit ainsi à une redéfinition du rôle de l'Etat, qui se veut moins omnipotent et interventionniste et plus régulateur et facilitateur.

Facteurs exogènes de changement:

La réforme de l'administration publique est aussi la conséquence d'un processus d'ouverture croissante sur l'économie mondiale et de partenariat avec des groupements régionaux telle que l'Europe (accords d'association).¹⁴³ L'ouverture sur l'économie mondiale et les stratégies de captation des investissements directs étrangers (IDE) obligent les administrations publiques à tenir compte des nouvelles pressions induites par des acteurs extérieurs. Dans ce sens, les injonctions des organisations internationales (Banque mondiale, Unesco, Pnud) et le conditionnement des prêts et crédits internationaux à des réformes institutionnelles jouent un rôle de plus en plus décisif. Les différents rapports publiés par les organisations internationales (Pnud, Banque mondiale) obligent l'Etat à s'adapter aux standards internationaux. Ainsi, plusieurs pays arabes (Egypte (1991), Tunisie (1986), Maroc (1983), Algérie (1988)) ont mis en œuvre des plans de réajustement structurel prescrits par le Fonds monétaire international (FMI) (Clément, 1995). Ce plan intègre des actions liées à la modernisation institutionnelle (corruption, bureaucratie...). Les rapports et les classements publiés par les organisations mondiales et les ONG sur la gouvernance, la corruption, le climat des affaires, les technologies de l'information, les médias... constituent aussi un indicateur pour les opinions publiques nationales des performances de l'Etat en matière de réforme et de modernisation.

¹⁴³ Parmi les objectifs du programme de coopération MEDA mis en œuvre par l'Union européenne figurent la participation de la société civile et des populations à la conception et à la mise en œuvre du développement, le renforcement de la démocratie, des droits de l'homme et de l'État de droit. D'autre part et parmi les programmes mis en place par l'Europe figure par exemple le MEDSTAT, « programme régional de coopération statistique entre l'Union européenne et 10 pays partenaires méditerranéens comprenant l'Algérie, l'Égypte, Israël, la Jordanie, le Liban, le Maroc, le Territoire palestinien occupé, la Syrie, la Tunisie et la Turquie », dont l'objectif est de fournir les données statistiques actualisées, fiables, pertinentes et de qualité nécessaires à la prise de décision politique et à la bonne gouvernance. », voir le site <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

Ainsi, la transparence de l'administration est par exemple un élément souvent pris en compte dans la mesure du climat des affaires et de la bonne gouvernance¹⁴⁴.

Mutations de la sphère des médias

L'essor de la communication publique dans le monde arabe renvoie aussi à l'autonomisation progressive des médias par rapport à l'Etat. Avec l'avènement de la communication publique, la gestion du discours de l'Etat et de ses organisations est désormais confiée aux professionnels de la communication. Le journaliste acquiert ainsi progressivement une autonomie par rapport à l'Etat. Pour la communication publique les médias deviennent une « cible » à séduire et convaincre et non plus un rouage de l'Etat. La communication publique est dans ce sens une des nouvelles formes de communication émergentes caractéristiques d'un nouvel espace public en cours de formation, structuré par un nouveau modèle communicationnel plus ouvert. De ce point de vue, l'Etat, avec d'autres acteurs (entreprises, partis politiques, associations) contribue, à travers notamment la communication publique, à cet espace public naissant où s'affrontent et coexistent différentes formes de communication politique, d'entreprise, associative, personnelle (blogs...). Ce nouvel espace public en cours de formation est la conséquence de plusieurs facteurs technologiques, politiques et culturels. Le développement des moyens de réception directe dans les années 1990 et le développement, relativement important de l'accès au réseau Internet dans les années 2000, mettent en cause le monopole étatique des médias. D'autre part, la montée de la contestation politique et des revendications de réformes démocratiques oblige les Etats à alléger les dispositifs monopolistiques classiques de gestion des médias et à libéraliser, selon des modalités hétérogènes, progressivement, leurs espaces médiatiques audiovisuels. L'émergence d'un « espace médiatique arabe », où agissent des acteurs de toutes sortes (Etats arabes, acteurs économiques, puissances régionales et internationales, partis politiques) qui cherchent à capter des audiences nationales à des fins économiques ou d'influence idéologique et politique, contribue à affaiblir les capacités de l'Etat à maintenir le monopole classique des médias. Ces différents changements participent aujourd'hui à l'éclatement du modèle de la communication qui a caractérisé le fonctionnement des espaces médiatiques nationaux et favorisent la

¹⁴⁴ Comme le montre la méthodologie du rapport mondial 2008-2009 du Forum mondial de Davos sur la compétitivité : <http://www.weforum.org/documents/gcr0809/index.html>

formation d'un nouveau modèle de communication. De nouvelles formes de médiatisation des opinions émergent. Elles élargissent les possibilités du débat politique et social et la visibilité d'acteurs longtemps exclus de la scène publique. Les médias se transforment ainsi en lieu de critique et d'appréciation de l'administration publique. Ces nouvelles possibilités de critique, de discussion et d'expression publique, qu'offrent les médias classiques ou l'Internet (grâce aux blogs par exemple), concourent à la formation du « souci d'image » chez les organisations publiques, désormais soumises à l'impératif de la communication. La montée de la communication publique, inscrite dès lors dans un espace public plus ouvert, favorise aussi la visibilité (et donc la reconnaissance sociale) de nouvelles questions de société, longtemps voilées par une communication-propagande donnant une représentation idéalisée de la société. Les problèmes de drogue, de santé (la question du Sida par exemple), d'environnement, d'éducation apparaissent dans des campagnes de communication visant la « sensibilisation » et la « prévention ».

Conclusion

Les recherches sur la communication publique dans le monde arabe ont souvent privilégié les aspects techniques de la communication publique (analyse des contenus des campagnes et de leurs effets sur les publics, étude des structures de communication dans les organisations publiques). Cette approche élude les liens de la communication publique aux contextes politiques, sociaux et culturels des sociétés arabes. En effet, la montée de la communication publique dans le monde arabe nous renseigne d'une part, sur les transformations de l'Etat et des ses rapports à la société et d'autre part, sur les évolutions de la sphère des médias et de la communication. Nous observons ainsi des sociétés en mouvement, contrairement à la représentation dominante d'un monde arabe figé dans le conflit tradition-modernité. Néanmoins, la double mobilisation par l'Etat de la communication et de la violence comme mode de gestion du champ politique nous oblige à évoquer l'hypothèse d'une instrumentalisation de la communication (comme ressource) par un Etat en crise contraint à l'économie de violence et à la recherche de nouvelles formes de contrôle social. De ce point de vue, la communication publique est dépouillée de ses valeurs (droit des citoyens à l'information, transparence, dialogue, participation, négociation). Elle n'est mobilisée que localement, là où la violence n'est pas nécessaire. Elle est suspendue dans les phases de crise, quand la coercition, la contrainte et la violence redeviennent les seuls moyens à travers lesquels l'Etat autoritaire maîtrise une société en

changement. Inversement, cette double mobilisation de la communication et de la violence peut être interprétée comme phase transitoire d'un processus de renouvellement profond et lent du lien politique. Dans ce cas, l'essor de la communication publique résulterait d'un processus de crise irrémédiable du modèle autoritaire et d'une délégitimation de la violence ainsi que d'une complexification croissante de la société. Ces hypothèses dessinent des perspectives théoriques prometteuses pour la recherche arabe, enfin libérée d'un empirisme improductif et désormais à même d'aider à la compréhension des sociétés arabes.

Bibliographie

BANQUE MONDIALE. *Rapport sur le développement au Moyen-Orient en Afrique du Nord. Vers une meilleure gouvernance au Moyen-Orient et en Afrique du Nord*. Washington 2003.

BRETON, Philippe, *L'utopie de la communication*, Paris, La découverte, 2004

CLÉMENT, Françoise, *Vers une économie libérale*. Égypte/Monde arabe, Première série, 9 - 1992, [En ligne], mis en ligne le 8 juillet 2008. URL : <http://ema.revues.org/index1209.html>. Consulté le 20 octobre 2008.

DJAÏT, Hichem, *La crise de la culture islamique*, Tunis, Cérès éditions, 2005.

KIRAT, Mohamed, "Public relations practice in the Arab World: A critical assessment Public", *Public Relations Review* 31 (2005) 323–332.

KRICHEN, Aziz, *Le syndrome Bourguiba*, Tunis, éd. Cérès, Coll. Enjeux, 1993.

MIEGE, Bernard, *La société conquise par la communication*, Grenoble, PUG, 1989.

PricewaterhouseCoopers, Dubai Club Press. ARAB MEDIA OUTLOOK 2007-2011, Dubai, 2007.

SHARABI, Hichem, *Le néopatriarcat*, Paris, éd. Mercure de France, 1988.

Analyses

Analyses

Résumé

Que recouvrent les musées d'entreprise ? Quelles sont leurs spécificités ? Comment peut-on les caractériser ? Souvent associés aux circuits de visites d'une organisation ou d'une entreprise, ces espaces muséaux ne sont spécifiés par aucune nomenclature, prennent des formes multiples et répondent à des objectifs variés. À travers un corpus de musées créés par des organisations de différents secteurs, il s'agit de mieux les cerner et de montrer en quoi ces dispositifs participent de la communication. Souvent inscrits dans une perspective de sociabilité et/ou une politique de prestige, ils alimentent un processus de légitimation. Une typologie fondée sur neuf niveaux et une proposition de définition viennent appuyer la démarche. Entre élément patrimonial, vecteur de transmission et outil marketing, le musée d'entreprise peut être lieu de témoignage et de connaissance, lieu de curiosité et de connivence, ou lieu de distraction et de promotion.

Mots-clefs

Musée d'entreprise, musée, légitimation, sociabilité, prestige, patrimoine, passé, identité, mise en scène.

Abstract

This article deals with "Corporate museum" or "Company Museum". It means museum made for an organization. This article analyses the specificities of these museums in the field of communication. We insist notably on museum visits and we propose a characterization. The emphasis is laid on the communication process.

Key Words

Corporate Museum, Company Museum, museum, legitimization, sociability, prestige, patrimony, the Past, identity, staging.

Isabelle Cousserand est Maître de Conférences en Sciences de l'information et de la communication à l'IUT Michel de Montaigne – Université Bordeaux 3 et chercheur au MICA – AXE C.O.S.

Musées d'entreprise : un genre composite

Isabelle Cousserand

isabelle.cousserand@iut.u-bordeaux3.fr

Valoriser son patrimoine, s'ouvrir aux visiteurs, créer un musée... Si l'entreprise n'est pas à proprement parler une organisation culturelle, la culture n'en est naturellement pas absente. Comme l'a constaté Arlette BOUZON (2002)¹⁴⁵ : « *Il se développe de plus en plus d'opérations patrimoniales autour et sur l'entreprise. Ces actions de valorisation vont de la simple mesure de sauvegarde et de préservation de bâtiments ou d'outils anciens à la mise en œuvre de programmes conséquents d'exposition ou d'équipements muséographiques comme la mise en scène des caves Byrrh par la société Pernod-Ricard. Mais ce nouveau champ d'action de la communication d'entreprise ne semble pas encore stabilisé et mériterait d'être davantage étudié.* » Musée d'une organisation, musée d'entreprise... L'expression est elliptique et peut sembler incongrue. Elle renvoie à un musée ou à un espace à caractère muséal créé par une entreprise ou une organisation, ce que l'on peut appeler aussi musée privé ou musée particulier. Cet article a pour objectif de circonscrire les formes muséales développées par et dans les organisations et de proposer une définition du musée d'entreprise. Le musée d'entreprise offre notamment une mise en récit, une mise en scène de l'organisation et de l'acte de production. Il viserait à sensibiliser, à promouvoir mais aussi à témoigner d'une histoire sociale... Grâce à un corpus de musées ou d'espaces muséaux liés à des organisations de différents secteurs professionnels¹⁴⁶, il s'agira de

¹⁴⁵ Arlette BOUZON, « Pluralité des discours d'entreprise et représentations », in Marcel PAUL-CAVALLIER et Jacques WALTER (dir.), *Organisations, médias et médiations*, Paris, L'Harmattan, 2002, p. 257.

¹⁴⁶ Secteur de l'alimentaire : Ferme Président (Camembert, 67), Musée de la moutarde Amora (désormais fermé, Dijon, 21), Source Perrier (Vergèze, 30), Musée du bonbon Haribo (Uzès, 30), Alimentarium (Vevey). Secteur de la décoration et des arts de la table : Manufacture Bernardaud (Limoges, 87), Galerie-musée Baccarat (Paris, 75), Pavillon de la Porcelaine Haviland (Limoges, 87), Écomusée basque – Espace Jean Vier (Saint Jean de Luz, 64), Musée Paccard (Annecy, 74). Secteur de l'industrie automobile : Expomusée Renault (Boulogne-Billancourt, 92). Institutions : Musée de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris, Musée de La Poste (Paris, 75). Secteur des spiritueux : Musée Cointreau (Saint-Barthélemy d'Anjou, 49),

Analyses

cerner ce que recouvrent ces lieux. Les “musées d’entreprise” sont-ils un genre de la famille muséale ? Est-il aisé de les appréhender à travers leurs formes et leurs objectifs ? Nous allons tenter d’en préciser les spécificités.

Du musée au musée d’entreprise

Avancer l’expression « musée d’entreprise » pourrait nous amener à évoquer les *musées de La Poste* (Paris et Calvados), *des Douanes* (Gironde), *de l’Assistance Publique – Hôpitaux de Paris (AP-HP)* ou ceux des sociétés *Lillet* (spiritueux, Gironde), *Cointreau* (Maine-et-Loire) ou encore le *musée de l’aventure Peugeot* (Doubs)... Si l’on peut comprendre l’assimilation entreprise et organisation, tout en reconnaissant que les objectifs assignés diffèrent, il convient de rappeler que le *musée national des Douanes* ou celui de l’*AP-HP* sont de ceux que l’on nomme musées de société, voire pour les *Douanes*, musée d’État. Les entreprises qui créent un musée ne peuvent *a priori* être confondues avec un musée de société ou un écomusée¹⁴⁷. Pour le Conseil international des musées (*International council of museums* ou ICOM), « *Le musée est une institution permanente, sans but lucratif, au service de la société et de son développement, ouverte au public et qui fait des recherches concernant les témoins matériels de l’homme et de son environnement, acquiert ceux-là, les conserve, les communique et notamment les expose à des fins d’études, d’éducation et de délectation.* »¹⁴⁸. On pourrait alors penser que la muséographie des organisations et des entreprises ne rentre pas exactement dans le cadre de ces activités. D’autant qu’avant d’être associés au tourisme,

Circuit de visite Martell (Cognac, 16), Quais Hennessy (Cognac), Distillerie Pagès (Saint Germain Laprade, 43), Musée Lillet (Podensac, 33).

¹⁴⁷ Selon la Fédération des écomusées et des musées de société (FEMS), le terme musée de société est apparu en 1991. « *Ce terme est choisi pour rassembler les musées qui partagent le même objectif : étudier l’évolution de l’humanité dans ses composantes sociales et historiques et transmettre les relais, les repères pour comprendre la diversité des cultures et des sociétés.* », <http://fems.asso.fr/decouvrir/ecomusees.php> (2005). Ces musées censés partager le même objectif sont ceux d’arts et traditions populaires, d’ethnographie, d’histoire, les musées industriels, les écomusées. Notons que l’emploi du terme musée industriel, et non d’entreprise, c’est-à-dire les musées qui mettent en valeur une industrie, tel le musée international de la parfumerie à Grasse (06). Cependant, il existe à Migron, en Charente-Maritime, un *écomusée du Cognac*, fondé par une exploitation viticole familiale, également ouverte au public pour des séjours en chambre d’hôtes.

¹⁴⁸ Statuts de l’ICOM, article 2, paragraphe 1.
http://icom.museum/hist_def_fr.html (2006).

les musées définis dans le cadre de l'ICOM se préoccupent d'éducation, de formation et de recherche, dans un but non directement lucratif, ce qui n'est pas tout à fait le cas d'un musée dit d'entreprise. Pour le moins, un musée renvoie à l'idée de pérennité et de postérité et s'appuie sur une politique de collection.

Si les musées sont circonscrits par une définition établie, la muséologie comme science « englobe tous les types et toutes les formes de musées et tous les aspects sous lesquels le musée peut être perçu »¹⁴⁹. André GOB et Noémie DROUGUET la situent plus particulièrement au croisement de quatre domaines scientifiques complémentaires : la sociologie, la pédagogie, la communication et l'histoire. Toute exposition, en tant que dispositif de communication, correspond intrinsèquement aussi à une situation de communication. Jean DAVALLON propose d'ailleurs la notion de « *dispositif socio-symbolique* », choisie parce qu'elle permet « (d'éclaircir en quoi [l'exposition] est un dispositif de réception : de saisir comment, ce faisant, s'articulent la relation du récepteur au producteur et celle de l'objet à ce qu'il représente ; de voir comment les règles constitutives organisent les rapports entre les gens et les choses »¹⁵⁰. A. GOB et N. DROUGUET associent quatre fonctions au musée : présentation, conservation, recherche, animation. La *fonction de présentation*, à travers l'exposition, s'apparente à un outil ou à un vecteur de communication qui donne sens au musée (structure de l'exposition, objets, textes, reconstitutions, scénographie, multimédia, visites guidées et audioguides...). Elle recouvre aussi la dimension esthétique, ce qui ouvre également l'espace de la représentation à une perspective sémiologique. La *fonction de conservation* inscrit le musée dans une perspective patrimoniale. L'acquisition et la préservation des collections sont ainsi mises à l'honneur. La *fonction scientifique* renvoie à la recherche, au cœur des activités du musée. Cette dimension est moins prégnante dans les musées d'entreprise. Enfin la *fonction d'animation*, nommée aussi médiation¹⁵¹, positionne

149 André GOB, Noémie DROUGUET, *La muséologie : histoire, développements, enjeux actuels*, Paris, Armand Colin, 2003, p. 14. « On pourrait distinguer une muséologie théorique, une muséologie générale et des muséologies spécialisées, relatives chacune à une catégorie spécifique de musées ».

150 Jean DAVALLON, *L'exposition à l'œuvre. Stratégie de communication et médiation symbolique*, Paris, L'Harmattan, 1999, p. 26.

¹⁵¹ Paul RASSE, « La médiation entre idéal théorique et application pratique », in *Recherches en communication*, n° 13, 2000. « Le terme de médiation (étymologiquement centré sur la fonction qu'il rend incontournable) va

Analyses

le musée en tant qu'acteur culturel inscrit dans un territoire plus ou moins étendu. « *La médiation (...) recouvre l'ensemble des dispositifs de communication des organisations culturelles saisies dans leur complexité* »¹⁵². Le regard porté peut être aussi sémiopragmatique¹⁵³. Un musée d'entreprise ne rentre pas totalement dans le cadre définitionnel proposé par l'ICOM et ne répond pas systématiquement aux quatre fonctions du musée. Cependant on peut le considérer comme un dispositif sémiopragmatique et un lieu de cristallisation de discours. Parcourir un musée lié à une entreprise ne nous renvoie pas seulement à ce qu'elle est, mais à ce qu'elle souhaite présenter d'elle-même et à ce qu'elle aimerait que le public qui la découvre en retienne, c'est-à-dire à une réalité de l'entreprise qui se représente, une mise en scène de l'acte de production. Si l'on admet que la représentation transforme l'individu en un acteur, on peut alors avancer que le musée théâtralise l'entreprise et que l'entreprise devient le théâtre d'un investissement symbolique. Reste bien évidemment à déterminer les modalités de cet « *arrangement* », pour reprendre le terme goffmanien¹⁵⁴.

La complexité du répertoire

Musée d'entreprise n'est spécifié réellement par aucune nomenclature. Pour l'appréhender, il faut passer par des canaux d'information multiples et recouper des sources variées, quelquefois contradictoires, souvent complémentaires. À cette complexité de répertoire, qui fait écho à celle de la définition de l'objet choisi, s'ajoute une difficulté liée, bien sûr, à la disparité géographique des lieux identifiés. Il n'existe donc pas de recensement véritablement fiable, encore moins exhaustif, des musées d'entreprise. Pour les aborder, il faut

progressivement s'imposer et se substituer à celui d'animation. » Article imprimé sur le site d'Archive Ouverte en Sciences de l'Information et de la Communication, <http://archivesic.ccsd.cnrs.fr>, citation p. 11 du texte.

¹⁵² Paul RASSE, *ibid.*, p. 14.

¹⁵³ Nous pouvons reprendre l'analyse de Roger ODIN, dans un article intitulé « Pour une sémiopragmatique du cinéma », pour apporter un éclairage sur ses implications, transposables à l'exposition et à l'univers muséal. « *La lecture d'une image n'est pas le résultat d'une contrainte interne, mais d'une contrainte culturelle. (...) Non seulement un film ne produit pas de sens en lui-même, mais tout ce qu'il peut faire, c'est de bloquer un certain nombre d'investissements signifiants* ». Roger ODIN, « Sémiopragmatique du cinéma », in *Iris*, vol. I, n° 1, Analeph, 1983, p. 68- 69.

¹⁵⁴ « *J'utiliserai le terme de représentation pour désigner tout arrangement qui transforme un individu en un acteur.* », Erving GOFFMAN, *Les cadres de l'expérience*, Paris, Les éditions de minuit, 1991 (1974, éd. originale), p. 132.

s'intéresser à celui du tourisme de découverte économique et aux visites d'entreprise. Parler de tourisme de découverte économique apparaît moins restrictif que de tourisme industriel. Les deux expressions, comme les deux réalités, coexistent, même si l'une a pris le pas sur l'autre en terme d'usage. D'après André MARCON, Pierre PREUILH et Stéphanie KSOURI, le tourisme industriel est une appellation usitée mais « *la moins adaptée car elle occulte des secteurs qui peuvent faire l'objet de visites (agriculture, artisanat, services, laboratoires)* ». Le tourisme de découverte économique recouvre trois pôles : visite d'entreprise en activité, tourisme de patrimoine industriel, tourisme scientifique¹⁵⁵. Certains ouvrages, documents ou sites régionaux¹⁵⁶ peuvent s'avérer utiles, mais à ce jour le principal répertoire national des musées d'entreprise est celui proposé par le site internet de la *Cité des sciences*, à travers l'*Atlas régional des lieux de culture scientifique*, qui présente quatre types de regroupement de lieux de visites, dont un, intitulé « Musée technique, scientifique, *museum*, écomusées et musées d'entreprise ». Cette large catégorie propose en fait 464 résultats classés par département. Sur ces 464 résultats, on dénombre 37 musées d'entreprise, soit moins de 10%¹⁵⁷. 37 musées d'entreprise pour 15 régions (sur 21) et 25 départements (sur 95), en France métropolitaine. C'est tout de même peu, mais ce classement a le mérite de montrer que la dénomination musée d'entreprise existe bel et bien. Il révèle aussi le caractère protéiforme de ces derniers. Le genre musée d'entreprise s'avère

¹⁵⁵ CONSEIL NATIONAL DU TOURISME, André MARCON, Pierre PREUILH, Stéphanie KSOURI, *Tourisme de découverte économique et visites d'entreprises*, Paris, La documentation française, 2000. « *Le patrimoine industriel est relatif à des sites, des productions et des savoir-faire qui font partie de l'histoire industrielle nationale ou locale. (...) Il se définit par la valorisation de l'ensemble des éléments qui constitue le patrimoine industriel : qu'il s'agisse des usines, mais également des machines de production, des objets ou produits fabriqués ou manufacturés dans ces usines ainsi que des savoir-faire. L'histoire sociale en fait partie intégrante, tel le bâti social (les cités ouvrières et les habitats patronaux)* ». *Ibid.*, p. 1.

¹⁵⁶ Bertrand LABES, *Guide des sites industriels et techniques : 1250 lieux en France ouverts au public*, Paris Horay, 2004, 622 p. ; les Guides du tourisme industriel et technique de la collection EDF publiés chez Solar ; les informations diffusées par tous les CRT et les CCI ; les sites www.visite-entreprise.com, www.cilac.com, www.proscitec.asso.fr, www.ocim.fr, www.cite-sciences.fr, des sites plus locaux (www.bnsa.aquitaine.fr, www.cap-sciences.fr, www.sunfrance.com).

¹⁵⁷ Ce qui correspond d'ailleurs peu ou prou à la proportion des musées dans le guide Horay consacré aux visites d'entreprise.

Analyses

marqué par l'hétérogénéité. Il mêle des structures et des activités de nature très différente. En ce sens, on peut parler d'amalgame, d'autant que les critères de classement ne semblent pas très précis. Cela n'est d'ailleurs pas sans faire écho à la multiplicité des lieux associés à la filière du tourisme de découverte économique. « *La confusion règne dans les différentes dénominations de cette filière qui permet aux entreprises de présenter leur savoir-faire.* », tels étaient les premiers mots du rapport publié par le Conseil national du tourisme, sur le tourisme de découverte économique et les visites d'entreprise en 2000¹⁵⁸. Le recensement reste très lacunaire.

Diversité des appellations

Un rapide coup d'œil sur les plaquettes institutionnelles des musées révèle la diversité de leur dénomination et de leur signature. Le substantif musée n'est pas systématiquement requis. Ce qui explique aussi les difficultés d'identification que l'on peut rencontrer. On trouve aussi ceux de maison, espace, conservatoire, expo-musée, galerie-musée, visite, circuit de visite ou des dénominations spécifiques à l'activité de l'entreprise, telles distillerie, manufacture ou source... ce qui est révélateur de la nature du lieu et de son inscription dans un territoire. Certains responsables n'apprécient guère l'emploi du terme musée, car il connote, selon eux, de manière négative : lieu rétrograde, poussiéreux, peu dynamique. Il apparaît contradictoire avec la dimension d'innovation, sauf s'il s'agit de rappeler la foi dans le progrès dont l'entreprise ne s'est jamais départie. L'emploi du terme espace, plus neutre, plus modulable, est alors préféré. D'autres y voient au contraire une dimension plus prestigieuse ou bien une manière de se positionner par rapport à une vogue nostalgique. Enfin ils peuvent le revendiquer soit au nom de l'ancienneté ou de la longévité de l'entreprise, soit au nom de son rôle ou de son ancrage social. Lorsque l'entreprise ne met pas directement en avant le terme de musée, les dénominations choisies sont juxtaposées avec d'autres éléments qui les singularisent¹⁵⁹.

¹⁵⁸ CONSEIL NATIONAL DU TOURISME, A. MARCON, P. PREUILH, S. KSOURI, *op. cit.*, p. 9.

¹⁵⁹ Le *circuit de visite Martell* est associé à deux éléments patrimoniaux, la maison du fondateur et la gabarre.

Le terme de visite, peu éloquent d'un point de vue historique, peut, lorsqu'on le qualifie, induire un rayonnement et suggérer l'appropriation d'une ville à travers son fleuve : *visitez les quais Hennessy*.

Au-delà du nom, on trouve cinq types de signatures ou d'accroches : la datation, la description (plus ou moins détaillée), l'invitation, la qualification de type historique (longévité, tradition, mémoire vivante) et l'incitation (à la consommation). Peu de musées n'ont aucune accroche. On peut d'ailleurs trouver des cas opposés. Pour certains, cela n'a rien de minimaliste. L'élégance et le luxe cultivent le dépouillement. Une griffe suffit. L'empreinte du nom est à elle seule une promesse (*Baccarat, galerie-musée*). Pour d'autres, c'est plutôt la dimension de la simplicité qu'il convient de retenir, car le musée est « *une initiative de gens simples, qui ont vécu l'entreprise, qui ont fait cela avec leur cœur et leur savoir* »¹⁶⁰. Dans bien des cas, si la sobriété est de mise, l'élément le plus signifiant est bien sûr la mention de l'année de création de l'entreprise. L'accroche peut être simplement descriptive : circuit et exposition (*Bernardaud la Manufacture 1863 : Circuit de visite de la manufacture – Expositions*). Mais cette description peut revêtir une tonalité plus commerciale (*Haviland Limoges – 1842 : Magasin d'usine, musée et démonstration de la fabrication*). On peut y ajouter un élément d'argumentation : le terroir (*Distillerie Verveine du Velay Pagès. Dans le midi de l'Auvergne, près du Puy-en-Velay. Visite guidée, exposition, dégustation, boutique*). Cette dimension informative et descriptive peut être concise. *La Poste* rappelle l'existence de son musée sur le mode sujet-verbe-complément. Ce n'est pas le *musée de La Poste*, mais *La Poste* qui *a son musée*. Ce qui produit un effet de renforcement et marque nettement une forme d'appropriation. Sur un autre mode d'appropriation, on peut mentionner *Hennessy*, qui se positionne ainsi comme acteur central de son domaine (*Au cœur du cognac*) avec de surcroît une assimilation produit et territoire. Quatrième niveau d'accroche, l'invitation : « *Visitez...* ». Dans le cas de *Perrier*, il s'agit du lieu central de la visite (*Perrier : Visitez la source*), pour celui de *Martell*, on mêle l'invitation et la qualification d'ordre historique à travers deux aspects : « *la plus ancienne* » et « *Maison* », qui renvoient à la longévité, à la tradition et au savoir-faire (*Martell Cognac : Visitez la plus ancienne des grandes Maisons de Cognac*). Du point de vue de la qualification historique, on retrouve naturellement l'emploi des substantifs *histoire* et *mémoire*. Celle de *Cointreau*, par exemple, met en avant le nom de l'entreprise familiale, qui est aussi celui de la marque (*Musée Cointreau : L'histoire d'un grand nom*). L'accroche de l'AP-HP (*Musée de l'AP-HP : Un musée au cœur de notre histoire*) évoque également la centralité du rôle du

¹⁶⁰ Propos recueillis auprès des bénévoles de l'*Expo-musée Renault*.

Analyses

musée, mais l'emploi du substantif cœur joue sur une double dimension, celle de centralité par rapport à l'histoire hospitalière et à celle de la société, mais aussi sur la générosité et le don propres à l'œuvre de charité. Le cœur qui bat, c'est bien sûr la mission fondamentale de l'hôpital : sauver des vies. L'emploi du possessif « *notre histoire* » relève autant de l'interne (l'AP-HP) que de l'externe (la société). Dans ce cas précis, il s'agit bien d'histoire, c'est-à-dire d'une démarche de témoignage mais aussi de réflexion, de confrontation et de mise en perspective. Le musée *Amora* se définissait comme « *La mémoire vivante d'une entreprise dans la ville* ». L'expression mémoire vivante évoque celle des salariés, qui ne sont malheureusement plus là pour la faire vivre. Pour autant, le musée était ainsi positionné comme référent de l'activité, car à la fois mémoire vivante, et de surcroît élément important de la ville. « *La mémoire est le souvenir d'une expérience vécue ou fantasmée* », dit Pierre NORA¹⁶¹, elle renvoie à cette dimension sensible. L'accroche de la *ferme Président* (*L'histoire du camembert, c'est ici - Au pays de Marie Harel*) joue sur l'hypothétique localisation d'un produit éponyme. À la fois tout pour la partie et partie pour le tout. *Président*, Camembert et le camembert sont associés. A un deuxième niveau de lecture, le lieu comme le produit sont personnifiés par l'évocation d'une supposée figure historique, celle de Marie Harel, qui n'a évidemment pas de filiation particulière avec la marque. L'appropriation est ici patente. La cinquième et dernière forme relevée est celle de l'incitation. Elle promet au visiteur qu'il sera satisfait de son passage au musée car il en tirera un profit... et de manière implicite l'incite à consommer (*Musée du bonbon Haribo : Tous vos préférés y sont*). Après avoir abordé la façon dont ces musées se qualifient, nous allons en préciser les principales caractéristiques.

Éléments de caractérisation

Comme nous l'avons vu précédemment, une conception classique du musée veut qu'il soit un lieu ressources au sein duquel chacun peut venir puiser, se cultiver, ou un lieu de connaissances qui n'exclut pas la distraction et l'émerveillement. Mais on ne visite pas un musée d'entreprise comme on visiterait un musée des beaux-arts ou un musée de sciences. Dans la majorité des cas, les visites sont obligatoirement guidées, quelquefois audioguidées. Lorsqu'elles sont guidées, elles n'offrent pas toujours le temps de la distanciation. Elles imposent une

¹⁶¹ Pierre NORA, « La France est malade de sa mémoire », in *Le Monde* 2, 18 février 2005.

temporisation à laquelle on ne peut déroger. À la différence d'autres visites, il n'est pas possible de revenir sur ses pas ou d'échanger trop longuement. Dans un musée d'entreprise, la visite peut sembler chronométrée, comme le temps de travail, et il est rarement possible de rebrousser chemin. Le visiteur est contraint par un parcours narratif, dont il ne peut s'extraire. La durée moyenne de ce parcours est généralement d'une heure à une heure et demie. Le prix du ticket d'entrée va de la gratuité à environ huit euros, mais peut aller au-delà, en fonction par exemple de formules de dégustation. À cet égard, les recettes générées par les tickets d'entrée et les achats à la boutique permettent dans certains cas de financer les frais de fonctionnement des musées. Le nombre de visites de ces lieux oscille entre un millier à cinquante mille personnes par an¹⁶². Ces chiffres permettent aussi de comprendre les écarts de moyens entre les musées. Enfin, certaines entreprises ont pu bénéficier de soutiens financiers locaux, départementaux, régionaux, voire même européens pour créer leur musée.

Si tout musée peut se prévaloir de collections, celles des musées d'entreprise varient selon la nature du musée et l'activité de l'entreprise. Les collections, ce sont bien souvent les produits, de grande valeur ou plus communs, mais aussi les aspects relatifs à la promotion, les affiches et les publicités. Le musée a pour vocation de les magnifier. La qualité du produit reste un argument majeur. D'autres aspects viennent en renfort : la longévité (du produit, de la marque, de l'entreprise), le lieu d'implantation de l'entreprise, la typicité d'un terroir (qui est le sien ou qui peut s'avérer une appropriation), le procédé de fabrication (exclusif ou présenté comme tel), la transmission familiale (plusieurs générations à la tête de l'entreprise). Les scénographies sont de nature variable. Pour les visites qui sont associées aux secteurs alimentaire et spiritueux, une dégustation est proposée dans la boutique, lieu de passage incontournable. Dans ces secteurs-là, les guides font certes visiter, mais de surcroît, reçoivent à la banque d'accueil, assurent quelquefois la dégustation et tiennent la boutique. Dans la plupart des musées, un livre d'or est à la disposition des visiteurs. Pour une entreprise de spiritueux, soumise aux restrictions de la loi Evin, le musée est un vecteur de communication essentiel, car il vient compenser certaines interdictions. De plus, pour certains vins et spiritueux, les entreprises sont quelquefois concentrées sur un territoire restreint fortement

¹⁶² 70 000 pour l'Alimentarium de Vevey en 2007, soit une moyenne de 200 visiteurs par jour.

Analyses

concurrentiel. Le circuit de visite est alors un moyen important pour se démarquer. Il est donc particulièrement étudié. Les deux tiers des lieux visités proposent des animations ponctuelles ou régulières. Certaines font l'objet de relations publiques ciblées, d'autres s'adressent au grand public. Tout dépend aussi de l'entreprise. Un élément important pour la vie du musée et sa réussite est bien sûr celui de la dialectique instaurée entre exposition temporaire (ou animation) et exposition permanente. Si un musée ne bénéficie pas de ce type de dynamique, il se fossilise.

Certains musées ont été créés à l'initiative d'une amicale des anciens qui s'en est occupée un certain temps et quelquefois s'en occupe toujours. On ne peut pas systématiquement dire qu'ils se sont construits dans la droite ligne d'une tradition patrimoniale de l'entreprise. Cependant, cette dernière n'hésite pas à céder un local et accorder quelques moyens. Ces lieux sont les témoins de l'implication des salariés d'une époque. Dans certains cas, la visite est assurée par d'anciens salariés. S'ils ne sont plus là pour faire vivre le lieu, elle peut être déléguée à un office de tourisme qui en garde le bénéfice financier¹⁶³. L'on peut noter que les éléments susceptibles de s'adresser au personnel des entreprises sont assez rares. Les musées d'entreprise ne sont généralement pas non plus visités par le personnel. Dans une majorité de cas, ce sont des lieux voués aux relations publiques, qui privilégient aussi la communication de marque¹⁶⁴ et développent des partenariats locaux ou régionaux. Beaucoup de ces musées affichent à des degrés variables une dimension artistique, même si celle-ci n'est parfois plus revendiquée. Soit à travers leurs produits, soit dans leurs choix publicitaires ou de promotion, soit à travers des activités de mécénat et plus rarement de recherche¹⁶⁵. Le passé peut aussi jouer le rôle d'un faire-valoir d'une

¹⁶³ Sur l'ensemble des musées choisis, trois seulement sont fondés sur une dimension plus interne à l'entreprise (*AP-HP*, *Renault* et *Amora*). Pour *Amora*, il s'est longtemps agi d'une survivance, puisque les anciens n'étaient plus là pour témoigner et que l'entreprise avait changé plusieurs fois de mains avant de passer sous la bannière du groupe *Unilever*. L'*Expo-musée Renault* a été fondée par le personnel, qui est toujours présent pour s'en occuper. Quant au *musée de l'AP-HP*, c'est aussi sa mission que de témoigner des missions et des fonctions du personnel au fil du temps.

¹⁶⁴ Le musée *Haribo* a été créé en 1996, le musée *Cointreau* en 1999.

¹⁶⁵ *Haviland* (décorations des services par des artistes reconnus...), *Bernardaud* (*idem*, plus création de la fondation avec réhabilitation de la manufacture, accueil d'artistes en résidence...), *Perrier* (création publicitaire), *Hennessy* (mécénat), *La Poste* (exposition d'œuvres artistiques

boutique et devenir un argument touristique. Mais il existe aussi une version plus aristocratique de la boutique, c'est celle du *show-room*, qui combiné à un vrai travail de mise en scène artistique peut se transformer en un véritable écrin patrimonial. Certains musées peuvent s'appuyer sur une association des amis du musée¹⁶⁶. C'est le cas de ceux qui sont considérés également comme musée de société. Ils ont d'emblée une politique de conservation et développent une action culturelle. On retrouve donc un certain état d'esprit commun. Ils ne dérogent pas à une vocation de recherche¹⁶⁷, peuvent tout à fait accueillir le public dans leur centre de documentation, ou sur rendez-vous, pour consultation d'archives. D'autres entreprises peuvent avoir installé un espace de conservation de leurs archives, sur le lieu même de la visite.

Le musée d'entreprise est une occasion plutôt unique de rencontre qui permet souvent d'appréhender l'entreprise dans sa totalité et dans sa continuité, ce qu'un stand et une visite d'entreprise plus classiques n'offrent pas toujours. Vecteur de relations publiques, plus rarement tourné vers les salariés de l'entreprise, qui ne sont généralement pas non plus tournés vers lui, il ne rentre pas facilement dans une classification.

La part de la sociabilité et celle du prestige

La démarche muséale des entreprises participe de leur communication. Cette communication obéit à deux pré-requis implicites : les musées s'inscrivent dans une perspective de sociabilité et ils développent une politique de prestige. Les éléments qui relèvent de la sociabilité ont un, deux voire quatre effets, qui peuvent se compléter. Ils favorisent la mise en relation, le contact voire l'appropriation lorsqu'ils traitent d'un produit connu, évoquent les publicités d'une époque, présentent une cuisine d'autrefois. Ils

de postiers, collections de timbres, choix des expositions temporaires...), l'*AP-HP* (collection de tableaux, sculptures...), *Cointreau* (création publicitaire). Sur la plaquette de *Bernardaud*, on retrouve par ordre d'importance décroissant, fondation, manufacture et musée (ces deux derniers pouvant se confondre). Cette imbrication entre fondation et manufacture est un cas peu répandu, même s'il existe d'autres manufactures qui se visitent et sont encore en activité. De plus la visite de la manufacture peut être jumelée avec celle du Musée national Adrien Dubouché consacré à l'histoire de la porcelaine.

¹⁶⁶ Celle de l'*AP-HP* est récente (2004), celle de *La Poste* est plus ancienne (1947).

¹⁶⁷ *La Poste*, *L'AP-HP*, mais aussi *Renault* ou *L'Alimentarium*

Analyses

développent l'échange, le partage, la mise en commun à travers un livre d'or, la recherche d'une forme de connivence avec les visiteurs sollicités par le guide. Ils participent à l'attrait, à la séduction, à une forme d'empathie, à travers un jeu, une dégustation, la satisfaction d'une curiosité, d'une propension. Enfin, ils suscitent l'adhésion à travers la référence à l'ancienne mobilisation de retraités, aux politiques sociales, au partenariat avec de grandes manifestations sportives. La sociabilité repose souvent sur des éléments qui convoquent les références, les souvenirs, un certain patrimoine minimum commun, des éléments qui suscitent réminiscence et résonances : les slogans publicitaires, les habitudes du quotidien, les grandes missions, une période, un produit, etc. Elle compose avec les « racines » : l'enfance, le terroir... Elle se développe en cultivant certains penchants : la gourmandise, la curiosité, la consommation, le goût du luxe. Elle se renforce avec les propositions récréatives : le besoin des jeux, le partage des saveurs, une balade en bateau, les dégustations.

Pour ce qui est du prestige, nous lui donnons le sens généralement admis. Il s'agit de tout ce qui frappe l'imagination, impose le respect ou l'admiration. La politique de prestige est plus ou moins volontaire, plus ou moins intentionnelle, plus ou moins nécessaire, car il existe aussi un prestige qui va de soi, lié à la nature même des activités. Le prestige a besoin de la rareté ou de l'exemplarité. Une fois constaté, c'est un aimant qui sert aussi pour la communication. On remarque le recours aux célébrités, aux chefs d'État, l'exposition des collections artistiques, la mise en avant de la taille et du rayonnement international, le jeu des associations¹⁶⁸.

Sociabilité et prestige ne sont pas les seuls ingrédients de la communication, mais ils sont conséquents. Cette communication, à travers les espaces muséaux, est aussi censée servir une cause. Les musées alimentent un processus de légitimation, puisqu'ils mobilisent le passé, qui bien sûr a toujours sa raison d'être s'il devient porteur d'avenir ou favorise une compréhension du présent, vient expliquer, voire justifier du vécu.

Si nous nous basons sur les quatre principales fonctions dévolues au musée proposées par A. GOB et N. DROUGUET¹⁶⁹, celles de présentation, de conservation, d'animation et de science, les musées

¹⁶⁸ Ferme *Président*/village de Camembert, distillerie *Pagès*/Auvergne, *Martell*/la gabarre.

¹⁶⁹ A. GOB et N. DROUGUET, *op. cit.*, Armand Colin, 2003.

d'entreprise sont loin de tous y souscrire. La fonction incontournable est bien sûr celle de présentation. La fonction de conservation est représentée dans la moitié des musées visités, tout comme celle d'animation (mais ce ne sont pas nécessairement les mêmes structures), celle de recherche dans un quart seulement. Les deux seuls musées qui cumulent les quatre fonctions sont considérés aussi comme musées de société. Cela n'a donc rien d'étonnant. Certains musées s'appuient sur trois fonctions : présentation, conservation et animations régulières ou présentation, conservation et une forme de recherche. Pour certains d'entre eux, soit les animations ne sont pas régulières, soit nous n'avons pu avoir la confirmation d'un service patrimoine ou la présence d'un conservateur. Nous avons expliqué la difficulté de construire notre travail sur un référencement déjà existant. C'est la raison pour laquelle nous avons établi une typologie des musées d'entreprise, qui ne se veut ni exhaustive, ni universelle, mais que nous envisageons comme appui à une définition.

Essai de typologie

Pour tenter de construire une typologie des musées, nous avons choisi nos exemples en fonction de quatre critères. Premier critère, le caractère d'exemplarité de certains d'entre eux, qui ont pu faire l'objet d'articles souvent élogieux. Deuxième critère, la notoriété apparente. Au fil de nos lectures ou de nos recherches, certains musées ont été plus fréquemment cités. Pour le troisième critère, nous avons essayé de tenir compte d'une relative diversité des secteurs d'activités. Quatrième critère, une certaine variation géographique. Notre typologie est fondée sur neuf niveaux, de manière décroissante par rapport à la spécificité muséale.

Premier niveau, le musée générique d'entreprise. L'entreprise ou le groupe crée un musée en rapport direct avec son activité ou son principal produit (*Lactopôle André Besnier* du groupe *Lactalis*, *musée du bonbon* pour l'entreprise *Haribo*, *Alimentarium* du groupe *Nestlé*, musée de la moutarde *Fallot...*).

Deuxième niveau : le musée-entreprise. Le musée l'emporte presque sur l'entreprise. Il l'enveloppe et ne laisse voir de la production que le strict minimum. Le musée pourrait presque devenir le contenant d'un contenu (musée *Cointreau*).

Troisième niveau : le musée d'entreprise, hors entreprise. Il présente l'activité de l'entreprise et se trouve localisé en dehors du lieu d'activité ou de production actuel, mais il peut-être dans un endroit lié au passé de cette dernière (*AP-HP*, *La Poste*).

Analyses

Quatrième niveau : l'entreprise-musée. On trouve deux principaux aspects. Le premier relève d'une activité totale ou partielle de l'entreprise (moulin à papier *Richard Bras*, briqueterie *Dewulf*, entreprise porcelainière *Bernardaud*, circuit de visite *Martell*). Le second correspond à celui d'une entreprise qui n'est plus en activité, mais qui est conservée ou restaurée. Elle est présentée comme un témoignage de l'activité passée. C'est typiquement un élément du patrimoine industriel. C'est par exemple le cas de mines de charbon (dans une forme très aboutie, on peut penser au *centre historique minier de Lewarde*). Lorsque l'on visite certains de ces lieux, qui aujourd'hui ne sont plus en activité, on peut quelquefois noter un message idéologique relatif à une certaine conception de la vie ouvrière ou de la vie au travail à travers, par exemple, le discours du guide.

- *Cinquième niveau*, celui de la visite d'entreprise avec musée. La visite d'entreprise est complétée par un espace muséal, souvent consacré à la marque, qui jouxte quelquefois une boutique (source *Perrier*).
- *Sixième niveau* : le musée du souvenir. Il a été conçu ou organisé par l'entreprise et/ou des anciens de l'entreprise. Il présente le passé d'une production qui n'est plus toujours d'actualité. Souvent, ce sont des musées à la gloire du travail ou d'une certaine idée du travail et de l'entreprise (*expo-musée Renault*, *musée Amora*).
- *Septième niveau* : l'entreprise-écrin. Le cadre historique de l'entreprise est utilisé pour présenter des animations, des collections, une discipline artistique, voire pour accueillir des créateurs en résidence dans le cadre d'une fondation (*Bernardaud*).
- *Huitième niveau* : le *show room* muséal. Ensemble éloigné ou attenant à l'entreprise qui présente des productions au gré d'un parcours à caractère muséographique (*galerie-musée Baccarat*).
- *Neuvième niveau* : la boutique-exposition ou la boutique-musée. Le passé est présenté dans un espace de vente de manière succincte ou de façon développée (musée *Haviland*, distillerie *Pagès*).

On pourrait ajouter une dixième dimension : celle des musées strictement virtuels (musée de marque *Orangina*).

Après avoir évoqué les caractéristiques de ces différents lieux et proposé une échelle sur neuf niveaux, il est temps de forger une définition commentée de notre objet.

Vers une définition

Parce qu'il nous semble plus judicieux et moins hasardeux de tenter d'appréhender les formes muséales dans les organisations ou des organisations par leur noyau plutôt que par leurs frontières¹⁷⁰, nous nous accordons sur un cadre général. Nous proposons donc une définition descriptive en communication organisationnelle. « *De façon générale, l'expression musée d'entreprise s'emploie lorsqu'une organisation crée et/ou aménage sur son lieu d'activité ou sur son site de production ou à l'extérieur de ceux-ci, un espace muséal, qui présente et met en valeur son passé, ses techniques, son savoir-faire, sa production, ses marques, son secteur professionnel, le territoire sur lequel elle est implantée ; cet endroit consacré lui permet d'accueillir un public spécifique ou hétérogène, restreint ou élargi, en fonction d'objectifs et d'enjeux diversifiés* ». Nous devons donc composer avec un certain nombre d'alternatives. Nous proposons de les justifier en un commentaire. Les musées d'entreprise concernent des *organisations*. Il peut s'agir d'entreprises locales ou internationales, d'associations, de groupements, d'institutions... Nous savons que certains d'entre eux (*La Poste*, l'*AP-HP*, et les *Douanes*, par exemple) répondent à une nomenclature spécifique, mais qui n'est pas forcément exclusive. Comme le mentionne la plaquette du musée de *La Poste* « *Le musée de La Poste est un musée de société. Il est aussi aujourd'hui le plus grand musée d'entreprise français* ». Cela correspond bien sûr à l'évolution du statut de *La Poste*, mais également au fait que le musée propose d'une part de découvrir l'histoire de *La Poste*, tout autant que celle de la France et de la vie des Français, à travers ses collections, notamment relatives à l'acheminement du courrier¹⁷¹. Même s'ils ne relèvent pas d'une activité industrielle ou de production, ils sont les

¹⁷⁰ Nous rappelons ici cette phrase d'Edgar MORIN concernant les concepts, citation que l'on peut dévoyer sans la trahir pour étendre son rayonnement : « (...) *les concepts ne se définissent jamais par leurs frontières, mais par leur noyau* », *Introduction à la complexité*, p. 99. Dans un ordre d'idées contigu et en relation avec les SIC, citons Daniel BOUGNOUX : « *Ne nous battons pas à coups d'auteurs fétiches, essayons plutôt d'aller aux phénomènes* », *La communication contre l'information*, p. 137.

¹⁷¹ C'est un argument que l'on retrouve quelquefois pour d'autres musées, qui valorisent non seulement l'histoire de leur activité, mais encore, prétendent, quelquefois à juste titre, faire revivre l'histoire de notre pays.

Analyses

témoins d'un secteur professionnel ou d'une branche professionnelle et peuvent s'avérer un contrepoint utile pour appréhender les musées d'entreprise (au sens strict du terme). Bien sûr, il s'agit aussi de privilégier des entreprises ou des organisations dont l'activité perdure, même si certaines ont fait l'objet d'un ou plusieurs rachats.

Que font ces organisations ? *Elles créent et/ou elles aménagent sur le lieu de leur activité ou sur leur site de production ou à l'extérieur de ceux-là, un espace muséal.* Quatre principales possibilités s'offrent à une organisation. Soit elle choisit d'aménager une partie de ses locaux en une ou plusieurs salles d'exposition qui composeront son musée (dans certains cas le circuit de visite peut permettre de découvrir le musée et une partie de la production), soit elle crée une extension à ces mêmes locaux (même possibilité de visites que précédemment), soit elle installe son musée dans un lieu qui n'est pas lié à son activité (s'il existe une possibilité de double visite, elles peuvent être dissociées), soit elle réhabilite un lieu qui lui appartient et qui n'a plus de raison d'être associé à son activité pour le transformer en un espace dédié (qui devient musée ou qui comprend un musée). Une cinquième possibilité peut être envisagée. En effet, une entreprise peut confier une partie de ses collections et de ses archives pour qu'elles soient exposées (et par là même préservées) dans un lieu qui appartient à une collectivité. Il y a dans ce cas un lien entre l'entreprise et le territoire en question ; cette dernière reconnaît l'entreprise comme un élément constitutif de son patrimoine. Cela produit ainsi une double valorisation.

Nous avons également choisi de parler d'*espace muséal*. Nous aurions pu évoquer le terme d'exposition. Un musée englobe l'idée d'exposition, c'est-à-dire d'objets dignes d'être présentés. Il peut exister des expositions itinérantes, mais elles sont aussi souvent présentées dans un lieu fixe (musée local ou galerie). D'autres, telle celle consacrée à *Air France* pour ses 70 ans, sont installées dans les murs d'un musée dûment choisi (le *musée de la Publicité*, à Paris). Nous avons proposé le syntagme *espace muséal*, car certains responsables émettent quelques réserves sur l'emploi du terme musée. On trouve également l'usage du terme muséographie - « *une muséographie originale* » - quelquefois même l'idée de musée est occultée au profit de celle de « *parcours historique* », ou de celle de « *Maison de...* ». Aussi avons-nous suggéré une expression plus diffuse. L'espace, qui étymologiquement signifie moment, pour ainsi dire espace-temps, désigne dans une acception courante, un lieu plus

ou moins bien délimité, une surface déterminée, réservée, ménagée¹⁷². On aurait pu substituer l'adjectif muséographique à *espace muséal*. D'après A. GOB et N. DROUGUET, la muséographie revêt un double sens « *[Elle] est une activité intellectuelle tournée vers l'application pratique, celle qui consiste à définir ou à décrire et analyser la conception d'une exposition (qu'elle soit permanente ou temporaire), sa structure, son fonctionnement. C'est aussi le résultat de cette activité : on parlera de la muséographie d'une exposition pour désigner sa conception, son agencement, sa structure.* »¹⁷³ *Espace muséographique* pourrait qualifier un lieu agencé en fonction de choix muséographiques. Le sens d'*espace muséal* peut être considéré comme plus large et autorise une pluralité de formes.

Le musée d'entreprise *présente et met en valeur le passé de l'entreprise, ses techniques, son savoir-faire, sa production, ses marques, son secteur professionnel, le territoire sur lequel elle est implantée*. Nous aurions pu tenter de raccourcir une partie de cette définition en remplaçant l'énumération par la notion de patrimoine. Or c'est un mot dont les significations n'ont cessé de s'étendre. Plutôt que d'en donner une définition lapidaire, nous avons privilégié le concret à l'abstrait, par l'emploi de termes moins ambivalents. Le passé renvoie à une représentation de ce qui a été. L'on peut supposer qu'à travers un musée, une organisation toujours en activité part de son passé pour l'inscrire dans une forme de continuum avec le présent, ce qui l'amène ainsi à expliquer l'évolution de *ses techniques*, à présenter les caractéristiques et la diversité de *sa production*, à montrer *son savoir-faire*, à séduire le consommateur à travers *ses marques* et ses produits, à convaincre de son professionnalisme, ou au mieux à favoriser une compréhension des enjeux de sa profession, à persuader de l'excellence de ses produits. Ce qui l'amène à asseoir sa réputation dans un *secteur professionnel* donné, à s'inscrire dans le *territoire sur lequel elle est implantée*, à le valoriser (dans certains cas d'ailleurs les collectivités sont parties prenantes) et en tirer une valorisation, à étendre son rayonnement. La perspective qui se dégage de ces discours est bien souvent palingénésique. Tout a concouru à ce que l'entreprise arrive là où elle en est.

Le musée d'entreprise, endroit consacré, *permet d'accueillir un public spécifique ou hétérogène, restreint ou élargi, en fonction d'objectifs et*

¹⁷² Dictionnaire LE ROBERT.

¹⁷³ A. GOB, N. DROUGUET, *op. cit.*, p. 14. La scénographie, quant à elle, « *recoupe les aspects proprement formels et matériels de l'exposition : cimaises, couleurs, vitrines, éclairage...* ».

Analyses

d'enjeux diversifiés. Sans entrer dans une segmentation précise et une distinction marquée des publics, de l'offre comme de la demande muséale, nous pouvons dire qu'en matière de public, les musées n'ont pas tous les mêmes attentes et la même fréquentation. L'intérêt et les goûts du public évoluent aussi. Dans leur ouvrage, *Le public des musées*, René TEBOUL et Luc CHAMPARNAUD rappellent qu'« un musée n'est plus seulement un lieu de recueillement qui élève l'âme et diffuse des valeurs purement esthétiques en permettant l'accroissement des connaissances. C'est aussi devenu un lieu beaucoup plus convivial et ouvert qu'auparavant, autour duquel s'agglutinent d'autres formes de loisir qui ne sont pas forcément culturelles. »¹⁷⁴ Beaucoup de caractéristiques rentrent en ligne de compte, des volontés qui ont présidé à la création du lieu aux partenariats locaux, en passant par la stratégie. Dans la majorité des cas, ils s'adressent à un public externe, quelquefois interne, spécialisé, ou sélectionné. Leur fréquentation s'inscrit aussi dans une démarche touristique, avec ou sans l'appui de voyagistes ou d'autocaristes. Il est évident qu'un public amené par des autocaristes ne sied pas toujours à l'image que souhaite véhiculer une entreprise. C'est une question de choix, ce qui explique bien évidemment qu'en fonction des publics visés, les *objectifs* ou les *enjeux* puissent être *diversifiés*. Un commanditaire nourrit en principe certaines intentions, au moins exprimées, voire formalisées dans un cahier des charges. Les musées servent à valoriser une image à travers des métiers et des savoir-faire, à séduire un public d'acheteurs, à favoriser les échanges professionnels... Le musée d'entreprise ressemble au manteau d'Arlequin. Lieu de curiosité et de connivence, de distraction et de promotion, il est aussi lieu de témoignage et de connaissance.

Du muséal au "muséable"

Nous avons tenté d'apprécier la multiplicité des formes de musées d'entreprise rencontrées. Nous avons construit une typologie fondée sur neuf niveaux, de manière décroissante par rapport à la spécificité muséale et avons proposé une définition descriptive. Nous avons mis en évidence quatre effets de la sociabilité et trois principaux éléments que cette dernière cultive plus particulièrement. Le prestige, quant à lui, est un aimant pour la communication. Il s'appuie sur la rareté ou l'exemplarité. Dans l'ensemble de ces discours, il faut bien reconnaître une limite importante, la parole ou l'expérience des

¹⁷⁴ R. TEBOUL, L. CHAMPARNAUD, *Le public des musées*, Paris, L'Harmattan, 1999, p. 10.

salariés est minoritaire et celle des syndicats est totalement absente. Le danger qui guette donc ces musées est de produire de l'exemplarité au détriment de la transmission. Transmission qui recèle une part d'ingérable, d'imprévisible, puisque les liens de mémoire demeurent toujours plus complexes que leur représentation matérielle ou leur inscription spatiale ; d'où l'importance d'une politique d'animation, que l'on pourrait souhaiter associée à une démarche de conservation active qui va de pair avec celle de recherche... mais sur ce dernier point, il convient de faire la part des choses !

On pourrait avancer aussi que les musées permettent de faire oublier la fonction économique et commerciale de l'entreprise pour finalement mieux l'accomplir. Quand une entreprise se présente comme emblématique d'un territoire, d'un métier, d'un savoir-faire, d'un type de produit, elle cherche à atteindre finalement une forme d'excellence et c'est donc, d'une certaine manière, par déplacement de sa nature que la fonction économique se réalise en partie. Elle dépasse ainsi sa fonction de service, pour devenir un élément d'animation d'un territoire, un passage plus ou moins incontournable et cela vient d'autant plus légitimer les ventes. Se mettre en scène, s'afficher comme représentant d'un patrimoine rend ainsi la vente moins triviale. Lors des sixièmes rencontres nationales de la visite d'entreprise en 2004, organisées par l'assemblée des Chambres françaises de commerce et d'industrie, les responsables d'entreprise présents ont d'ailleurs mis en évidence l'impact de la visite d'entreprise comme outil au service du développement des ventes¹⁷⁵.

Autre question relative à ces musées, celle de la mondialisation. La plupart des entreprises évoquées font désormais partie d'un groupe¹⁷⁶. Le musée d'entreprise se veut fédérateur. Il repose à la fois sur un principe d'unité et d'unicité. Quand un grand groupe laitier finance un ou plusieurs musées ou espaces muséographiques, il le fait en s'appropriant un aliment, un produit, une terre ou un terroir, voire même un lieu. Mais lorsqu'une entreprise condimentaire est finalement rachetée par un grand groupe, ce rachat signe de manière définitive la mise en sommeil du musée qui n'évoque plus qu'une marque et il est peu probable qu'il soit remplacé par un musée de ce

¹⁷⁵ CCI DE ROCHFORD ET DE SAINTONGE, *Actes des 6^{èmes} rencontres nationales de la visite d'entreprise*, Saintes, 9 et 10 mars 2004, 45 p.

¹⁷⁶ La ferme *Président* appartient au groupe *Lactalis*, le musée de la moutarde *Amora* au groupe *Unilever*, la source *Perrier* à *Nestlé*, *Cointreau*, au groupe *Rémy Cointreau*, *Martell*, au groupe *Pernod-Ricard*, *Hennessy* à *LVMH*, *Pagès*, au groupe *Pagès-Vedrenne*...

Analyses

grand groupe, compte tenu de l'extrême variété des activités, des marques et des produits que ce dernier rassemble dans son giron. Pour que cela puisse arriver, il faudrait sans doute qu'un groupe mondial tende vers l'exclusivité d'un produit ou d'un service, ce qui peut lui offrir l'opportunité de créer un musée générique... On pourrait ainsi imaginer un musée de la micro-informatique créé par *Microsoft*.

Il y aurait deux principales manières complémentaires de concevoir un musée d'entreprise. Soit sur le mode du témoignage patrimonial¹⁷⁷, soit sur celui du tourisme de découverte économique¹⁷⁸. Certaines agences se sont fait une spécialité de bâtir un musée clé en mains, de son financement jusqu'aux modalités de son exploitation et de son exercice prévisionnel. Mais les entreprises ne privilégient pas toutes ce choix. Elles peuvent avoir une démarche plus autonome qui associe différentes spécialités que l'on ne retrouve pas toujours au sein d'une agence intégrée (conservateur, historien, scénographe, communicant, ethnologue...) et qui offre peut-être aussi l'avantage d'un regard pluriel sur cette matière complexe qu'est le passé. Entre élément patrimonial, vecteur de transmission et outil marketing, le musée d'entreprise propose une grande échelle de combinaisons : le sirupeux ou le sincère, le vitrifié ou l'émouvant, le passage obligé ou le ludique, le muséal comme le "muséable".

Bibliographie

BLIN D., GRAMACCIA G., « L'entreprise et ses mémoires », in *Communication & Organisation* n° 7, GREC/O, Université Michel de Montaigne-Bordeaux 3, 1^{er} semestre 1995, pp. 15-21.

BOUGNOUX D., *La communication contre l'information*, Paris, Hachette, Questions de société, 1995.

BOUZON A., « Pluralité des discours d'entreprise et représentations », in PAUL-CAVALLIER M. et WALTER J. (dir.), *Organisations, médias et médiations*, Paris, L'Harmattan, 2002.

CHAMPARNAUD L., TEBOUL R., *Le public des musées*, Paris, L'Harmattan, 1999.

COUSSERAND I., *Les représentations du passé dans les organisations : une communication de légitimation*, Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication sous la dir. du

¹⁷⁷ C'est par exemple le cas de la manufacture *Bernardaud*, même si elle est associée à l'activité d'une fondation, ou du musée de *La Poste*.

¹⁷⁸ C'est l'exemple du circuit de visite *Hennessy*, ou du musée *Cointreau*.

Musée d'entreprise : un genre mosaïque

Professeur H. HOTIER, Université Michel de Montaigne – Bordeaux 3, décembre 2006.

DAVALLON J., *L'exposition à l'œuvre. Stratégie de communication et médiation symbolique*, Paris, L'Harmattan, 1999.

DROUGUET N., GOB A., *La muséologie : histoire, développements, enjeux actuels*, Paris, Armand Colin, 2005.

GOFFMAN E., *Les cadres de l'expérience*, Paris, Les éditions de minuit, 1991 (1974 éd. originale).

MORIN E., *Introduction à la pensée complexe*, Paris, Seuil, Essais, 2005 (nouv. éd.).

NORA P., « La France est malade de sa mémoire », In *Le Monde* 2, 18 février 2005.

ODIN R., « Sémiopragmatique du cinéma », in *Iris*, vol. I, n° 1, Analeph, 1983.

RASSE P., « La médiation entre idéal théorique et application pratique », in *Recherches en communication*, N° 13, 2000.

Actes et rapport sur le tourisme

CCI DE ROCHEFORT ET DE SAINTONGE, *Actes des 6^{èmes} rencontres nationales de la visite d'entreprise*, Saintes, 9 et 10 mars 2004.

CONSEIL NATIONAL DU TOURISME, MARCON A., PREUILH P., KSOURI S., *Tourisme de découverte économique et visites d'entreprises*, Paris, La documentation française, 2000.

Guides touristiques

Guides du tourisme industriel et technique, Solar, coll. EDF.

LABES B., *Guide des sites industriels et techniques : 1250 lieux en France ouverts au public*, Paris, Horay, 2004.

Sites internet

<http://archivesic.ccsd.cnrs.fr>

<http://fems.asso.fr>

<http://icom.museum>

www.bnsa.aquitaine.fr

www.cap-sciences.fr

www.cilac.com

www.cite-sciences.fr

www.ocim.fr

www.proscitec.asso.fr

www.sunfrance.com

www.visite-entreprise.com

Analyses

Résumé

Dynamique à la recherche de ses concepts opératoires, l'intelligence économique s'appuie sur des méthodologies issues du terrain qui demandent une assise théorique forte. Pour y être opératoire, le concept d'information doit être compris et utilisé dans un cadre plus systémique qui le relie à l'action via la connaissance. En éveil permanent et tourné vers l'analyse, un dispositif d'intelligence économique mettra alors idéalement en œuvre une communauté stratégique de connaissance dans laquelle la communication apparaît comme centrale.

Mots-clés

Intelligence économique - information stratégique – connaissance - dispositif – communication

Summary

Constantly on the lookout for new operating concepts, Competitive Intelligence is established on field-based methodologies that require strong theoretical foundations. In order for it to operate, the intelligence concept must be understood and used in a more systemic frame which would link it with action through knowledge. An ever-working Competitive Intelligence system, focusing on analysis, will therefore put into motion a strategic community of knowledge wherein communication will appear as the centre of attention.

Key words

Competitive Intelligence - strategic information – knowledge – system – communication

Nicolas Moinet est Maître de Conférences Habilité à Diriger des Recherches en Sciences de l'Information et de la Communication à l'Université de Poitiers (ICOMTEC). Il est chercheur au CEREGE, dans cette université, responsable de l'équipe de recherche Intelligence Economique et Stratégies de Communication.

**De l'information utile à la connaissance
stratégique : la dimension
communicationnelle de l'intelligence
économique**

Nicolas Moinet

nicolas.moinet@univ-poitiers.fr

Définie simplement comme « *la maîtrise de l'information stratégique utile aux acteurs économiques* » (Juillet, 2004), l'intelligence économique est plus globalement une habileté à comprendre finement et globalement un environnement complexe et à prendre la bonne décision. (D'Almeida, 2001). Maîtrise de l'interaction (Fayard, 2000), elle pose la question de l'action collective ou action organisée dans l'optique du couple information/action dont la clé se trouve dans la génération de connaissances actionnables (Dumas, 1991). Mais pour ce faire, il est nécessaire de passer de l'information à la connaissance en redonnant à la dimension communicationnelle la place qui lui revient. Car s'il n'est certes pas possible d'être intelligent sans information, la réciproque n'est pas automatique : l'information seule ne permet pas d'être intelligent et peut même entraîner une certaine inintelligence (Morel, 2002 ; Ben Israël, 2004). Ainsi, dès les fondations de l'intelligence économique, tant chez les auteurs anglo-saxons que pour les initiateurs du rapport Martre, il va de soi que l'information seule ne permet pas d'agir. Chez Wilensky (1967), l'intelligence est entendue comme le recueil, l'interprétation et la valorisation systématique de l'information pour la poursuite de ses buts stratégiques. Pour l'auteur américain, il ne s'agit pas d'un processus d'accumulation d'informations mais plutôt de production de connaissances, par les gouvernements et les industriels, et quand si nécessaire, dans le cadre de stratégies collectives. Et le véritable levier concurrentiel et stratégique se trouve dans les compétences d'interprétation quand les principaux obstacles sont les rigidités organisationnelles (hiérarchisation et bureaucratisation en particulier). Mais une fois passée cette mise en garde, le quotidien reprend le dessus et c'est le concept d'information qui domine les discours et les pratiques.

Les limites opératoires du concept d'information

Depuis les travaux de Claude Shannon (1949) et de Robert Wiener (1952), l'idée que l'information est un objet de traitement et un moyen de réduire les incertitudes a la vie dure. L'action est considérée comme une logique permanente d'ajustements qui se réalisent grâce aux rétroactions entre l'émetteur et le récepteur. Cette vision de physiciens et d'informaticiens permettra de nombreux développements dans ces domaines mais posera problème dès lors qu'il s'agit de le transcrire dans les sciences humaines et sociales. Au début néanmoins, ces conceptions trouvent un terrain favorable chez les économistes néoclassiques qui considèrent que l'agent économique est rationnel et que le marché lui fournit naturellement l'information pour l'être (Albertini, Silem, 1983, pp. 80-88). Une idéologie mise à mal par l'école autrichienne et Friedrich Von Hayek pour qui l'information est bien le problème central de l'analyse des processus économiques¹⁷⁹. Puis Herbert Simon introduit l'idée d'une rationalité limitée : non seulement le décideur dispose d'une information toujours incomplète ne pouvant connaître toutes les conséquences et donc la valeur des différentes possibilités d'action qui s'offrent à lui mais, de plus, sa capacité de traitement de l'information est limitée. L'organisation est alors considérée comme un dispositif permettant de se rapprocher de la rationalité en fournissant aux individus l'information nécessaire et la capacité pour la traiter. Pour James March et Herbert Simon (1958), le processus de décision se compose ainsi de quatre phases : étude de l'environnement, analyse, sélection du mode d'action et décision. L'ensemble fait l'objet d'une évaluation dans une logique d'apprentissage. De plus, March et Simon estiment que l'individu ne peut affronter seul la masse et la complexité des informations et que c'est la synergie des capacités cognitives individuelles qui permet d'y faire face. Une nouvelle conception qui influencera fortement le courant de l'analyse stratégique (Crozier, Friedberg, 1977) pour qui l'organisation – le royaume des relations de pouvoir, d'influence, de marchandage et du calcul – dispose de quatre sources de pouvoir qui correspondent aux différents types de sources d'incertitudes : la maîtrise d'une compétence particulière et de la spécialisation ; les relations avec son ou ses environnements ; la maîtrise de la communication et des informations ; l'existence de

¹⁷⁹ On remarquera que l'article majeur de Von Hayek qui paraît en 1945 dans l'*American economic review* sous le titre : « *The use of knowledge in society* » sera traduit dans la *Revue française d'économie* sous le titre « *L'utilisation de l'information dans la société* ».

De l'information utile à la connaissance stratégique...

règles organisationnelles générales ; le besoin de réseaux et relais pour l'informer et la représenter (ibid, p 83). La philosophie de l'intelligence économique est là mais il lui reste à percer. Pour cela, elle devra dépasser la notion floue d'information pour introduire celle de connaissance et remettre en question l'illusion qu'il existe un marché de l'information.

L'exemple suivant nous semble bien illustrer l'importance opératoire de cette clarification conceptuelle (Moinet, 2006). Soutenu par les collectivités territoriales, le pôle verrier de Lorraine aide les entreprises et collectivités territoriales à anticiper leurs besoins en innovation et accompagne leur développement en apportant des services adaptés à leurs problématiques, tant en termes d'information stratégique que de communication. La petite équipe est composée d'infomédiaires - qui collectent jusqu'à 2000 informations utiles par an (50 % sont en anglais, 70 % concernent l'économie, 30 % le technologique) - mais aussi d'experts qui vont les analyser pour permettre aux entreprises de les transformer en connaissances stratégiques. Le pôle propose donc des lettres de veille, organise des événements, valorise les productions locales, notamment sur son site Internet, et met en réseau les acteurs (création de formation dans le domaine du verre par exemple). Puis, fort du succès de ses lettres de veille (trois profils d'abonnement - transformation verre plat, industrie verre plat, industrie verre creux), le pôle verrier propose un abonnement sur-mesure. Plus cher, il propose moins d'informations mais celles-ci sont mieux ciblées. Erreur : le produit ne fonctionne pas alors que les lettres de base continuent à susciter un réel engouement. Une question de prix ? Une enquête montre, en fait, que les lettres de veille sont envoyées à autant de destinataires que le souhaite l'entreprise, et ce sans supplément. Autrement dit, les informations arrivent au même moment à plusieurs services de l'entreprise. Que se passe-t-il ensuite ? Nul doute que ces informations circulent et font l'objet – consciemment ou non – de discussion et d'échanges croisés. L'information de ces lettres est utile car elle est transformée par l'organisation en connaissance stratégique. Cette hypothèse n'explique-t-elle pas l'échec de l'abonnement sur-mesure ? En nécessitant d'affiner ses besoins, ce dernier demandait en effet à l'organisation destinatrice d'externaliser son processus de connaissance, ce qui est tout simplement impossible ! Pourtant, rare sont les ouvrages traitant d'intelligence économique – en particulier ceux écrits par des universitaires – qui ne précisent d'emblée les différences qui existent entre donnée, information, connaissance, voire

Analyses

renseignement. Et qui ignorent superbement le concept clé de communication. Ceci expliquerait-il cela ?

De l'information utile à la connaissance stratégique

Ainsi que l'avait déjà noté Anne Mayère (1990, p. 285) : *« l'information n'existe pas "en soi" : c'est un processus engageant activement son "récepteur" qui en est ainsi le co-producteur. L'information acquiert une signification, devient "informationnelle" dans ce processus qui lie étroitement un traitement et son résultat. Et ce traitement engage bien plus que ce que suggère l'analogie informatique (...) En cela, le traitement de l'information est aussi celui d'une "information sur l'information" qui lui est associée et qui concerne la décidabilité de l'information. »*. C'est alors qu'apparaît la notion de connaissance comme produit individuel et collectif issus d'informations et guidé par une vision commune du but à atteindre et du sens à donner à l'action. L'économiste Guy Massé propose ainsi de considérer que *« la gestion de l'information est avant tout un problème culturel de légitimation d'une envie ou d'un besoin, de compréhension qu'elle est moins un coût qu'une valeur, que la rétention doit céder le pas au partage pour aboutir à l'intelligence. Celle du groupe : la « co-naissance » ; celle du projet, de la méthode, des outils : la « connaît-sens » »* (2001, p. 201). Et de conclure : *« La connaissance est finalisée dans l'action, elle traduit le passage d'un savoir à un savoir-utiliser. La connaissance devient renseignement par rapport à une finalité, elle enseigne « sur » un objectif, elle enseigne « pour » une action. »* (Ibid., p. 179). D'où l'idée que l'intelligence économique ressemble à un système sensoriel de perception vigilante, de compréhension cohérente, de persuasion permanente et d'action pertinente.

Reste que les notions d'information et de connaissance restent souvent assimilées. S'appuyant en particulier sur les travaux de Dominique Foray (2000), Jean-Louis Levet (2001) les différencie ainsi : *« la connaissance est d'abord une capacité d'apprentissage et une capacité cognitive, alors que l'information reste un ensemble de données formatées et structurées. La propriété essentielle de la connaissance est de pouvoir par elle-même engendrer de nouvelles connaissances, alors que la reproduction de l'information s'effectue simplement par duplication. La connaissance est composée non seulement d'informations à caractère public, mais aussi de savoir-faire inexprimables formellement et donc difficilement transférables. Ils sont incorporés dans les individus et les organisations, autrement dit, ils ne peuvent pas être isolés de leur environnement. La création*

De l'information utile à la connaissance stratégique...

de connaissances nouvelles apparaît, par conséquent, comme un processus d'apprentissage ». (Levet, 2001, pp. 40-41). En accord avec la vision systémique et remarquant que la plupart des auteurs en intelligence économique définissent des objets plutôt que des processus, nous reprenons le schéma développé par le consultant Pierre Chapignac (1994) à l'époque du rapport Martre.

Travaillant sur la question cruciale de la valeur de l'information, Pierre Chapignac estime que celle-ci est déterminée par son intégration dans un ensemble que l'on peut nommer « l'action pensée ». En d'autres termes, la valeur de l'information se définit dans le contexte de l'action. Si cette valeur peut se juger bien évidemment sous l'angle du contenu, elle peut l'être également sous l'angle de la redondance, de la diversité et de la quantité. La valeur de l'information est déterminée par son usage et non par sa nature ainsi que par le service rendu. Puis l'auteur établit un lien fonctionnel entre information et connaissance : « *La valeur de l'information est proportionnelle à la connaissance intégrée. Cette connaissance est d'autant plus apporteuse de valeur qu'elle est diversifiée* ». (Chapignac, 1994). La valeur de l'information est ainsi déterminée par le niveau de partage ainsi que par la quantité et la qualité des échanges. Du schéma, retenons l'idée qu'aucun des éléments ne peut être simplement relié à un autre sans que l'on considère l'ensemble. S'il existe des situations où les liens sont directs et courts (le problème trouve par exemple sa solution sans qu'il soit nécessaire d'intégrer de

Analyses

nouvelles informations via le système de connaissance), celle qui nous intéresse – la décision stratégique déterminante porteuse d'un avantage relatif – fait en général appel au système. La stratégie peut alors être définie comme *« l'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler soudain des schémas d'action et d'être apte à rassembler le maximum de certitudes pour affronter l'incertain »* (Morin, 1990, p 178). L'intuition si chère au chef d'entreprise n'est sans doute pas autre chose que ce système masqué (consciemment ou non) et le « chaînon manquant » de l'intelligence économique entre information et connaissance pourrait bien être le processus de communication. *« Dans l'organisation, la communication est l'acte qui met en relation les composants de l'organisme. Il n'y a pas de communication sans organisation ; pas d'organisation sans communication et pas de communication sans information »*. (Dumas, 1991, p 36).

Après une thèse de Doctorat en sciences économiques, Antoine Saïd, ingénieur en électronique et en télécommunications, se voit confier la mise en place d'un système de veille technologique et stratégique chez SFR. Rapidement, il se rend compte que la principale difficulté est humaine : comment amener les acteurs du système d'information à mobiliser et diffuser la connaissance. Un aspect souvent négligé par les théoriciens de l'intelligence économique, notamment en France. Dans une optique individualiste, les recettes individuelles l'emportent sur le management collectif. Pour Antoine Saïd (2004), il manque aujourd'hui encore un chaînon entre la conception et l'application des méthodologies issues de l'intelligence économique et la réalité de la performance de l'entreprise. S'inspirant de la littérature anglo-saxonne et d'expériences de terrain, il estime que l'intelligence économique est surtout un processus contribuant, en construisant du sens, à modifier les représentations que les acteurs de l'organisation ont de leur environnement. Cette dimension collective réside dans le triptyque : appropriation – interprétation – action. En ce qui concerne l'acquisition, l'assimilation et la transformation de l'information, Antoine Saïd souligne l'importance de la notion de capacité d'absorption des personnes incluses dans le système d'intelligence économique. Cette capacité consiste à reconnaître la valeur d'une nouvelle information, à l'assimiler et à l'exploiter (connaissance) à des fins stratégiques. En somme, il s'agit de passer d'une conception de l'information utile (Martre, 1994) au pouvoir de capacité d'absorption pour produire de la connaissance stratégique.

La communication, dimension oubliée de l'intelligence économique

« Pour ma part, explique Edgar Morin, *je n'ai jamais considéré l'information seule, mais toujours encadrée par l'organisation et par la communication.* » (Laulan, Perriault, 2007, p. 187). L'information ne devient stratégique que si elle apporte de l'eau au moulin de la connaissance. Toute la difficulté est alors de créer un cycle vertueux d'apprentissage organisationnel. La clé est donc politique. Car qu'est-ce que cette *intelligence* dont nous parlons tant si ce n'est justement la capacité à relier ce qui est épars et transformer l'information en connaissance, à piloter une dynamique d'apprentissage (Senge, 1991) en étroite relation avec son environnement mais aussi à désapprendre ce qui pourrait paralyser la pensée et l'action (Baumard, 1995).

L'intelligence étant une affaire collective, c'est bien d'une question de culture qu'il s'agit. C'est pourquoi les outils phare de l'intelligence économique que sont les rapports d'étonnement ou les missions de *benchmarking* semblent d'une simplicité parfois déconcertante. Mais dès lors qu'il s'agit de les mettre en œuvre, ils impliquent un management participatif et un travail en réseau qui soient guidés par une réelle volonté de donner du sens. Il s'agit là d'une conception constructiviste et interactionniste de l'organisation telle qu'a pu la développer Karl Weick. En rupture avec une vision rationnelle de l'organisation qui fait reposer celle-ci sur des caractéristiques objectives (taille, technologie, environnement, etc.), ce professeur américain de psychologie et de science des organisations considère que l'organisation est en mouvement et qu'elle ne cesse de se construire et de se déconstruire en raison des multiples interactions qui œuvrent en son sein : communication, interprétation, adaptation mutuelle. Dans son ouvrage de référence *The social psychology of organizing* (1969, 1979), Karl E. Weick explique ainsi que les organisations ne peuvent réagir qu'à des éléments d'environnement institués par les acteurs à travers leur activité cognitive. L'élaboration de sens est collective et résulte de cycles d'*enactment* ou éaction (Varela, 1988) : un acteur α (individu ou groupe) propose une interprétation qui est acceptée, rejetée ou modifiée par β (interaction) et amène α à abandonner, réviser ou maintenir son choix (double-interaction). Ces cycles de comportement interreliés permettent d'aboutir à une construction collective de sens et de faire face à l'imprévu. Ainsi, la probabilité de survie d'une organisation augmente lorsque les variations et les possibilités se multiplient et que les essais et erreurs deviennent plus divers et moins typiques, que les individus se répètent moins et que la créativité est encouragée. Pour Weick

Analyses

(1995), ce processus de construction de sens est déclenché par l'inattendu, orienté vers l'action et sensible au contexte. Une bonne illustration en est donnée par le redressement des chantiers navals de l'Atlantique (Moinet, 2006).

En 1997, les chantiers de l'Atlantique doivent faire face à une sous-charge de travail due à l'incapacité de prendre des commandes sans subvention étatique. Par chance, le nouveau directeur qui ne connaît rien au secteur commence par une analyse stratégique. La segmentation du marché apporte une première bonne nouvelle : il existe des gros marchés où les Asiatiques sont peu présents et où Alstom Marine est bien positionné. Puis, il se livre à la décomposition complexe du coût d'un navire (par exemple, il y a pas moins de 21 variables dans le coût d'une coque). Sur les 160 variables, 80 sont sélectionnées qui vont faire l'objet d'études de *benchmarking* avec les concurrents, les fournisseurs, les brokers, les clients, les experts internes, etc. Au total, 200 interviews sont réalisées avec une question clé : comment chiffrez-vous ces coûts ? Et l'analyse comparée est sans appel : Alstom Marine est en moyenne 20 à 25 % plus chère que ses concurrents. Une analyse des forces et faiblesses est menée parallèlement. Principales faiblesses : le manque de compétitivité et la dépendance aux subventions. La réponse est alors donnée par la mise en œuvre du plan CAP 21 dont les trois objectifs sont : améliorer la performance (30 % de réduction de coût dans les trois ans), devenir leader mondial des paquebots et augmenter le volume de production. Les chantiers de l'Atlantique sont sauvés. Mais l'intelligence économique, c'est aussi l'évolution de la culture de l'entreprise. Point positif chez Alstom Marine : l'attachement du personnel pour un produit fascinant. Point négatif « très français » selon Patrick Boissier : une certaine arrogance qui fait que l'on sait mieux que le client ce qui est bon pour lui. Un exemple : un client voulait une drague avec une certaine ouverture. L'équipe d'ingénieurs a réussi à démontrer « par A+B » et la réalisation d'un mémoire d'une centaine de pages que ce n'était pas possible. Oui mais voilà explique l'ancien Directeur Général des chantiers navals de l'Atlantique : « *un de nos concurrents ne savait pas que c'était impossible et il l'a fait* ». Pour modifier cet état d'esprit, Alstom va avoir une chance extraordinaire : le besoin d'embaucher au plus vite 600 personnes. Vu le nombre, ces nouveaux embauchés viennent de tous les horizons et apportent avec eux l'excellence de domaines a priori éloignés, mais a priori seulement. L'innovation n'a pas de limites. Exemple : les derniers paquebots sont maintenant équipés de piscines à vagues pour faire... du surf ! En interne, note Patrick Boissier, l'important est d'obtenir

l'adhésion du personnel : « *Il faut communiquer et entretenir la flamme* ».

Evoquée bien sûr, effleurée sans doute mais rarement intégrée aux réflexions et pratiques de l'intelligence économique, la communication est le parent pauvre des pratiques d'intelligence économique et l'analyse communicationnelle apparaît comme la grande absente des recherches sur la question. Pourtant, ré-introduire l'analyse des processus communicationnels dans l'étude des démarches d'intelligence économique nous entraîne nécessairement à distinguer l'information et la connaissance. Une distinction aussi essentielle qu'oubliée.

Mais est-ce totalement un hasard ? L'écart entre la qualité de l'information ou les biais cognitifs et le discours velléitaire sur les décisions qui s'imposent est, en général, important. Car les processus identifiés relativisent la toute-puissance des décideurs et modifient la « géographie » décisionnelle : qui décide vraiment ? Où est le pouvoir ? Comment se fabrique la stratégie ? « *Pour l'observateur extérieur, l'écart est frappant et on peut être tenté d'y voir une touchante illusion. Mais sans doute une organisation où les managers auraient conscience de ne pas peser significativement sur le cours de l'action et abandonneraient tout effort pour décider serait-elle promise à une rapide décadence. Il faut admettre que les décideurs ne décident pas mais que leur travail de décideur a cependant un effet réel dans la fabrication des décisions (de l'action)* ». (Bellier, Laroche, 2005, p 19).

Bibliographie

ALBERTINI J-M., SILEM A., *Comprendre les théories économiques*, Paris : Seuil, 1983.

BAUMARD P., « Des organisations apprenantes ? Les dangers de la consensualité », in *Revue Française de Gestion*, n° spécial Les chemins du savoir de l'entreprise, septembre-octobre, 1995, pp. 49-57.

BELLIER S., LAROCHE H., *Moi, Manager*, Paris : Dunod, 2005.

BEN-ISRAEL I., *Philosophie du renseignement : logique et morale de l'espionnage*, Paris : Editions de l'éclat, 1999.

CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Paris : Seuil, coll. Points, 1997.

D'ALMEIDA N., *Les promesses de la communication*, Paris : Presses Universitaires de France, 2001.

Analyses

DUMAS P., *Information et action*, Habilitation à Diriger des Recherches, Université du Sud Toulon-Var, 1991.

FAYARD P., *La maîtrise de l'interaction (l'information et la communication dans la stratégie)*, Ed. 00h00.com., 2000.

JUILLET A., « Du renseignement à l'intelligence économique », in *Défense Nationale*, n°12, 2004, pp 7-20.

LAULAN A-M., PERRIAULT J., « Interview d'Edgard Morin », in *Hermès 48 : Racines oubliées des sciences de la communication*, Paris : Editions du CNRS, 2007, p 185-187.

LEVET J-L., *L'intelligence économique : mode de pensée, mode d'action*, Paris : Economica, 2001.

MARCH J., SIMON H., *Organizations*, New York : John Wiley & sons, 1958.

MARTRE H., *Intelligence économique et stratégie des entreprises, Rapport du groupe de travail du Commissariat Général du Plan*, Paris : La Documentation Française, 1994.

MASSE G., THIBAUT F., *Intelligence économique : un guide pour une économie de l'intelligence*, Bruxelles : De Boeck, 2001.

MAYERE A., *Pour une économie de l'information*, Lyon : Editions du CNRS, 1990.

MOINET N., « PME et intelligence stratégique », in *Veille*, décembre 2006 – janvier 2007, pp. 19-27.

MOREL C., *Les décisions absurdes (Sociologie des erreurs radicales et persistantes)*, Paris : Gallimard, Bibliothèque des sciences humaines, 2002.

SAÏD A., *Rôle de l'intelligence économique dans la stratégie de l'entreprise*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, 2004.

SENGE P., *La Cinquième discipline*, Paris : Editions First, 1991.

VARELA F.J., *Autonomie et connaissance, essai sur le vivant*, Paris : Seuil, 1998.

WEICK K.E., *The social psychology of organizing*, New-York : Random House, 1979.

WEICK K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, California : Sage Publications.

De l'information utile à la connaissance stratégique...

WIENER R., *Cybernétique et société*, Paris : Editions des Deux Rives, 1952.

WILENSKY H., *Organizational Intelligence: Knowledge and Policy in Government and Industry*, New York: Basic Books, 1967.

WOLTON D., « De l'information aux sciences de la communication », In *Hermès 48 : Racines oubliées des sciences de la communication*, Paris : Editions du CNRS, 2007, p 189-202.

Analyses

Résumé

Le secteur de la publicité constitue un espace professionnel exigeant la collaboration de métiers sensiblement différents. La collaboration entre une agence et un annonceur amène effectivement des acteurs aux compétences diverses à coopérer : commerciaux, chefs de produits, directeurs de la communication, planners stratégiques, media-planners, concepteurs-rédacteurs, directeurs artistiques, chargés d'études, etc. Chaque fonction nécessite une formation, des connaissances et des compétences pouvant varier considérablement et contribue à façonner des profils professionnels ne partageant pas nécessairement les mêmes cadres de perception et d'interprétation de leur environnement. Pour conserver un ordre au sein de cette complexité, les acteurs de ce milieu se doivent de construire des cadres communs qui permettent une médiation entre ces univers pouvant s'avérer extrêmement éloignés. Cet article propose d'examiner les tentatives de construction de ces cadres et pourquoi elles demeurent extrêmement précaires.

Mots-clefs : sociologie des publicitaires, praticien du marketing et de la communication, entente interprofession, économie de la grandeur.

Abstract

The professional sector of advertisement is requiring the collaboration of appreciably different professions. The work made together by an advertiser and its creative agency leads to interactions between several jobs such as commercial, product managers, communications directors, strategic planners, media-planners, designers-writers, art directors, in charge of studies, etc. Each of these professions requires very specific studies, knowledge, skills, so that it is doubtful that these actors will share the same frames of experience. This situation must be embarrassing as actors must build several shared frames of understanding in order to work together within a professional sector. This paper is studying how professionals of this sector are trying to build manners to understand themselves and why they remain so weak.

Key Words: *Sociology of advertisers, marketing and communication actors, interprofessional co-operation, economies of worth.*

Alexandre Coutant est Docteur en Sciences de l'Information et de la Communication. Ses premières recherches l'ont amené à s'intéresser au fonctionnement du secteur professionnel du marketing et de la communication, notamment en effectuant une analyse critique des théories abordant les comportements des consommateurs. Ses enquêtes ont ensuite porté sur une approche compréhensive des activités de consommation, attentive à comprendre la dynamique complexe par laquelle les consommateurs « font avec » un ensemble de dispositifs, objets et discours provenant de la « société de consommation ». Ses terrains principaux sont les marques et les dispositifs en ligne.

Les cordonniers sont toujours les plus mal chaussés...

Les cordonniers sont toujours les plus mal chaussés : le mythe de Babel vécu par les professionnels de la communication

Alexandre Coutant

coutant.alexandre@gmail.com

Une étude portant sur les pratiques de consommation des individus a constitué l'occasion de fréquenter le secteur professionnel du marketing et de la communication. Le constat des nombreux conflits se déclarant entre acteurs¹⁸⁰ a fait ressortir l'intérêt que pourrait revêtir une étude plus approfondie des manières de mettre en place une action organisée au sein de ce secteur professionnel. Ce premier constat se trouvait par ailleurs renforcé par une deuxième source d'étonnement résidant dans le constat de l'existence de nombreux espaces cherchant à expliquer et définir les métiers du marketing et de la communication : littérature professionnelle destinée aussi bien aux étudiants qu'aux praticiens (Brochand, Cathelat, 1987 ; Brochand, Lendrevie, 2001 ; Darpy, Volle, 2003 ; Dordor, 1998 ; Dru, 1984, 1997 ; Hébert, 1997 ; Kaufman, 2005 ; Lendrevie & al., 2003 ; Messika, 1995 ; Rochefort, 2001 ; Saint-Hilaire, 2005), autobiographies (Bleustein-Blanchet, 1988 ; Ogilvy, Vannier, 1984 ; Ogilvy, 1977 ; Séguéla, 1984 ; Zyman, 2003), mise en avant des acteurs reconnus, associations professionnelles¹⁸¹.

Une étude statistique des familles d'activité professionnelles des acteurs constituant le secteur du marketing et de la communication¹⁸² révèle l'hétérogénéité de leurs provenances. Non seulement elle distingue la sous-famille « cadres commerciaux et technico-commerciaux » (R40) dans la famille « commerce » (R) de la sous-famille « professionnels de la communication et de la documentation »

¹⁸⁰ Particulièrement entre ceux traditionnellement répartis entre agences-conseil, annonceurs et ce qui relève des études, mais aussi de manière généralisée au sein de chaque organisation.

¹⁸¹ Association des Agences-Conseil en Communication (AACC), Association interprofessionnelle d'ouverture, de débats, d'approfondissement de la connaissance en Publicité, Communication, Médias et Marketing (Nouvelle appellation de l'IREP, Institut de Recherche et d'Études Publicitaires), Observatoire des métiers de la publicité.

¹⁸² <<http://www.travail-solidarite.gouv.fr/espaces/travail/771.html>>

Analyses

(U00) de la famille « communication, information, art et spectacle » (U). Mais elle soulève aussi dans l'étude accompagnant la catégorie UOO¹⁸³ que « les spécialités de formation sont très dispersées »¹⁸⁴. L'observation confirme effectivement qu'il existe peu de points communs entre un commercial, un responsable marketing, un chef de produit ou de marque, un directeur de communication, un planner stratégique, un media-planner, un concepteur-rédacteur, un directeur artistique, un chargé d'études. Se trouvent mis en interaction des domaines de compétences aussi divers que la culture, la créativité, la gestion ou l'analyse des marchés et de la société.

L'inflation des vecteurs de communication intéressant l'entreprise ne fait qu'accentuer ce phénomène : packaging, buzz marketing, street marketing, wait marketing, marketing expérientiel, relationnel, événementiel, sensoriel, etc. Le *Publicitor* soulève ainsi dans son avant-dernière édition l'émergence de « la communication multicanale » : « le sous-titre de cette 6^{ème} édition du *Publicitor* caractérise l'évolution des méthodes de communication. La démarche classique de communication qui consistait à transmettre l'information via la publicité dans les grands médias, le marketing direct et la promotion, laisse place à la communication dite « intégrée » qui nécessite la mise en cohérence de tous les outils de communication mis à la disposition de l'entreprise »¹⁸⁵. Une complexification bien illustrée par la carte représentant les métiers de la publicité proposée par l'observatoire des métiers de la publicité¹⁸⁶ :

Malgré ces différences, ces acteurs sont amenés à travailler conjointement, et de plus en plus au fur et à mesure que la communication croît en importance au sein du marketing-mix de nombreuses entreprises (Hetzl, 2002 ; Klein, 2001 ; Cova, 1995 ; Heilbrunn, 2005).

¹⁸³ <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/2002_U0.pdf>

¹⁸⁴ L'INSEE effectue une répartition similaire au sein de la référence 37 (cadres administratifs et commerciaux d'entreprise), entre les métiers du marketing, classés dans une sous-section « administration commerciale, fonction commerciale », tandis que ceux de la publicité et de la communication relèvent de la sous-section « publicité, relations publiques, communication ».

¹⁸⁵ Quatrième de couverture de l'ouvrage, voir aussi Dordor, 1998.

¹⁸⁶ Pour consulter cette carte : <http://www.metiers-publicite.fr/>

Les cordonniers sont toujours les plus mal chaussés...

Une collaboration problématique

Ces premières observations soulèvent des questions si l'on en réfère aux conclusions des travaux de Douglas Mac Gregor (1971) sur les organisations. Ce dernier remarque tout d'abord que « derrière chaque décision de commandement ou d'action, il y a des suppositions implicites sur la nature humaine et le comportement des hommes ». Les représentations et actions des membres d'une organisation s'avèrent donc guidées par des cadres de l'expérience. Parallèlement, il constate que les formations ne sont pas tant retenues par les étudiants au niveau du contenu des cours qu'au niveau des grands cadres de perception de leur métier et du rôle de leur action. Dans ces conditions, le secteur professionnel étudié permet de se demander comment interagissent des acteurs aux parcours et formations très différents.

Cadre d'analyse

La théorie des cadres de l'expérience développée par Erving Goffman permet d'illustrer comment des personnes relevant d'univers radicalement différents peuvent arriver à construire un ensemble commun de représentations et de codes de conduite leur permettant d'agir conjointement. En rendant compte « *de la structure de l'expérience individuelle de la vie sociale* » (Goffman, 1991, p. 22), « *d'une part, ils orientent les perceptions, les représentations des individus et d'autre part, ils influencent son engagement et ses conduites. [...] Les cadres fixent en quelque sorte la représentation de la réalité ; ils donnent à l'individu l'impression que cette réalité est bien ce qu'elle est. [...] La définition de la réalité étant fixée, la personne peut ajuster son degré d'engagement et adopter les comportements adéquats* » (Nizet, Rigaux, 2005, p. 72). Goffman insiste sur le fait que les cadres possèdent une existence indépendante : ils ne sont pas créés par l'interaction ou l'individu. Ils fonctionnent comme des modèles mis à disposition pour ce dernier (Goffman, 1991, p. 36). Chaque contexte social va se voir associer certains cadres, ce qui permet d'expliquer des représentations partagées et des pratiques communes chez des individus relevant d'un même contexte social. Ils permettent l'intercompréhension mais s'avèrent aussi générateurs de pratiques, ouvrent sur l'action, dont l'action collective. Tous les secteurs professionnels relèvent de cadres que l'on peut mettre à jour, mais la particularité du secteur de la communication consiste dans la difficulté d'y associer un cadre qui se révèle évident pour tous les acteurs, issus de contextes fortement différenciés.

Analyses

Cette théorie s'accorde particulièrement aux travaux menés par Luc Boltanski, Laurent Thévenot et Eve Chiapello dans le cadre des économies de la grandeur (Boltanski, Thévenot, 1991 ; Boltanski, Chiapello, 1999). Il s'agit effectivement d'une perspective voisine de ce que nous avons soulevé à propos des cadres goffmaniens puisque ces auteurs expliquent comment qualifier et évaluer les choses et les êtres en vue d'agir conjointement. Ils étudient les situations de rupture d'ordre afin de déterminer comment les acteurs font pour le rétablir. En somme, comment, par la justification, créer de la coordination, du consensus, en faisant appel pour cela à « un principe supérieur commun ». En outre, la modélisation par cité constitue, comme nous allons le voir, un cadre heuristique permettant d'interpréter efficacement les données recueillies lors de l'étude.

Méthodologie de recueil de données

Ces travaux utilisent par ailleurs une méthodologie convenant particulièrement à notre objet, puisqu'elle se fonde sur des ouvrages introduisant aux principes régissant une cité tout en développant une visée pratique. Ils peuvent donc servir de guides pour l'action. La littérature professionnelle éditée dans le secteur du marketing et de la communication correspond tout à fait à cette définition, et la constitution d'un tel corpus s'est trouvée d'autant plus facilitée que l'AACC propose sur son site une bibliographie conséquente à destination des acteurs de ce secteur professionnel. Cette première source de données a été complétée par l'analyse des contenus des formations plébiscitées par la profession, par deux observations participantes effectuées en agence et dans un service marketing et communication, par des entretiens menés auprès de praticiens en agence et de quelques membres de services marketing, ainsi que par une veille Internet autour de quelques blogs et sites publiant sur les thèmes du marketing et de la communication. Il s'agira de rechercher les tentatives de mise en place de cadres communs d'appréhension de ce secteur professionnel ainsi que les tentatives de définition des « compétences communes » que Boltanski et Thévenot identifient comme source d'accords entre les acteurs.

Résultats : une Tour de Babel difficile à construire

L'analyse permet de repérer des tentatives d'imposition de cadres communs pouvant rencontrer différents niveaux de succès.

Les cordonniers sont toujours les plus mal chaussés...

Certains grands noms ou institutions ont réussi à remplir un rôle fédérateur pour l'ensemble des acteurs¹⁸⁷. Chacun, en proposant une vision de son métier, dispose d'un potentiel fédérateur mais ces visions s'opposent elles-mêmes entre elles.

Un second lieu de recherche de consensus est constitué par le rôle fort accordé aux marques, que nous pouvons synthétiser globalement en quatre grandes dimensions : sa valeur de reconnaissance, sa garantie de qualité, la source de distinction qu'elle constitue, et enfin le support identitaire qu'elle peut devenir. Ces points aboutissent à ce que beaucoup de pouvoir soit accordé à la marque. Un corollaire relativement partagé dans le secteur professionnel est le rôle mineur accordé au consommateur. Quelques modèles universels d'explication du comportement des consommateurs ont ainsi pu être reconstruits :

- l'acheteur conditionné, hérité des théories pavloviennes appliquées à l'être humain ;
- l'acheteur rationnel, issu de la pensée économique et qui suppose que le consommateur sait où se trouve son intérêt et comment y arriver de la manière la plus efficace ;
- l'acheteur motivé, cherchant à répondre aux différents besoins identifiés et hiérarchisés par Abraham Maslow ;
- l'acheteur social, que l'instinct grégaire soumet aux règles de la conformité sociale, incarnée par les marques ;
- l'acheteur communicationnel, qui postule une situation communicationnelle idéale où les propositions de la marque ne pourraient pas ne pas séduire le consommateur ;
- l'acheteur neurologique, où l'individu serait soumis aux stimuli envoyés par les neuromarketeurs ;

¹⁸⁷ Comme Jacques Séguéla, facilement affublé du surnom de « papa » par les publicitaires. Un vocabulaire religieux est régulièrement employé à propos de ces grands noms : « gourous » ou « papes » du marketing. Une agence conseil étudiée poussait même la déférence jusqu'à reproduire un texte de Jean-Noël Kapferer lors de la présentation de sa manière de travailler sur son site. Plus généralement, les acteurs citent régulièrement *Procter & Gamble* ou *Henkel*, références indépassables des marketers avec la formation *HEC*, ou les grandes agences telles que *Publicis*, *Mac Cann Erickson*, *Saatchi & Saatchi*.

Analyses

- ou enfin l'acheteur postmoderne, libre de ses choix mais angoissé par cette liberté et trouvant dans les marques des institutions le guidant.

Cependant, les polémiques demeurent vives entre les défenseurs de chaque vision du comportement du consommateur ou des dimensions respectives reconnues à la marque. En définitive, ces quelques lieux de rencontre précaires ne suffisent pas à dépasser des désaccords de fond comme celui de l'évaluation des campagnes de communication où défenseurs d'une impossibilité d'évaluer leur impact s'affrontent avec les apôtres du « retour sur investissement » (ROI). Symptôme de ces conflits indépassables, le seul thème récurrent qui ne provoque pas de lourdes polémiques est celui de la « crise de la communication ». Un ressenti partagé qui peut certainement s'expliquer en partie par les difficultés de ce secteur à se composer un monde commun dans lequel interagir.

Une confrontation de cités en grande partie incompatibles

La modélisation par cité qu'ont proposé Boltanski et Thévenot dans *De la Justification* (1991) permet d'expliquer les problèmes que nous venons d'évoquer. Nous pouvons effectivement classer les différents acteurs du secteur du marketing et de la communication comme relevant soit de la cité *inspirée*, dont le créatif serait l'exemple représentatif, de la cité *marchande*, dont le commercial d'agence ou le directeur marketing constitueraient de bons représentants, ou de la cité *industrielle*, incarnée par l'homme d'études. La comparaison de ces cités permet de faire ressortir de profondes incompatibilités. Le tableau suivant synthétise les éléments permettant de différencier chaque cité.

Il nous permet de constater rapidement qu'elles demeurent fortement étrangères les unes aux autres. Plus particulièrement, leurs principes supérieurs communs, c'est-à-dire le fondement ontologique sur lequel vont s'appuyer les autres éléments constituant les cités, diffèrent fondamentalement. Malgré tout, on peut constater que deux cités, la marchande et l'industrielle, demeurent potentiellement réconciliables, par la possibilité de développer des échelles de mesure des états de grandeur, et ce malgré des temporalités très différentes. Ceci se traduit effectivement dans nos observations par des tensions bien moins vives et des collaborations plus aisées. *A contrario*, la cité inspirée demeure ontologiquement séparée des deux autres par sa réfutation de toute possibilité de mesure.

Les cordonniers sont toujours les plus mal chaussés...

	<i>Cité de l'inspiration</i>	<i>Cité marchande</i>	<i>Cité industrielle</i>
Principe supérieur commun	Non mesurable, jaillit de l'inspiration	Concurrence	Sciences et techniques, performance
État de grandeur	Spontané, échappe à la raison	Désirable, valeur	Performant, fonctionnel
Dignité	Amour, passion, création	Intérêt	Travail
Répertoire des objets	Esprits, Corps	Richesse	Les moyens
Répertoire des sujets	Enfants, Artistes	Concurrents, clients	Professionnels
Formule d'investissement (prix à payer)	Risque	Opportunisme	Investissements, progrès
Rapport de grandeur	Singularité	Possession	Maîtrise
Relations naturelles	Rêver, Imaginer	Relations d'affaires, intéresser	Fonctionner
Figure harmonieuse	Imaginaire	Marché	Système
Épreuve modèle	Aventure intérieure	Affaire, marché conclu	Test
Mode d'expression du jugement	Éclair de génie	Prix	Effectif, correct
Forme de l'évidence	Certitude de l'inspiration	Argent, bénéfice	Mesure
État de petit	Routinier	Perdant	Inefficace

Figure 1 : comparaison des critères définissant les cités représentées dans le secteur du marketing et de la communication¹⁸⁸

¹⁸⁸ Inspiré des schémas récapitulatifs présentés par Barbara Fontar en séminaire de travail sur les économies de la grandeur. Séminaire organisé à Lyon le 25 mars 2004 par Alec-Sic.

Analyses

Ces incompatibilités se traduisent par des commentaires récurrents chez les acteurs de ce secteur lorsque nous les interrogeons. Ainsi, les acteurs relevant de la cité inspirée citent souvent le jeu de mots de Jacques Séguéla : « moins de tests, plus de testicules » ou le mot de Bill Bern Bach : « ne mesurez pas l'opinion, faites-la ! ». Le *publicitor* va même jusqu'à ouvrir la partie consacrée aux tests de campagne par un texte satirique intitulé « mille et une façon de tuer la créativité »¹⁸⁹. De leurs côtés, les acteurs de la cité marchande raillent la rigueur de la cité industrielle en soulevant la rigidité et la lenteur de leur travail. Ils en viennent rapidement à supposer une « masturbation intellectuelle » destinée à satisfaire l'*ego* du chercheur et non à être efficace. Les représentants des deux cités s'accordent en revanche à décrédibiliser la cité inspirée, coupable comme nous l'avons vu de ne pas se soumettre à la mesure. Une expression récurrente prononcée d'un air complice pour qualifier des productions qu'ils ne savent pas comment évaluer est « ça sent le communicant »¹⁹⁰.

Précisons que chaque cité ne correspond pas à une organisation mais plutôt à un poste. Elles peuvent donc se retrouver au sein d'une même entreprise. Par exemple, le commercial d'agence et le chef de produit référeront vraisemblablement à la même cité marchande ; en revanche, le commercial d'agence et le créatif en appelleront à des cités irréconciliables, marchande et inspirée en l'occurrence, de la même manière que le chef de produit et le directeur de communication chez l'annonceur.

Quels compromis possibles ?

L'analyse démontre donc une faible efficacité des tentatives de mise en place de cadres communs. Cependant, Boltanski et Thévenot identifient des figures de compromis pouvant exister entre chaque cité et qui pourraient servir d'inspiration. Ils citent comme exemple de

¹⁸⁹ Un directeur d'agence-conseil reprend la critique acerbe formulée dans *99fr* à propos de l'incompréhension de la créativité par les commerciaux, marketers et hommes d'étude, dans une récente fiction dépeignant le cataclysme économique engendré par l'arrêt général de la publicité. L'idée défendue est claire : ne se soumettant à aucune épreuve de grandeur clairement définie, la publicité demeure, aux deux sens du terme, inestimable. Voir : <<http://www.deblignieres.com/index.php?2008/10/22/914-no-pub-le-jour-ou-la-publicite-sarrete-que-se-passe-t-il>>

¹⁹⁰ Une formule employée par un homme d'études en entretien, « *on préfère mesurer exactement des choses fausses qu'à peu près des choses vraies* », révèle à quel point ce flou irréductible est parfaitement incompatible avec les cadres industriels.

compromis entre la cité inspirée et la cité marchande le marché créatif ou « faire une folie » ; entre la cité inspirée et la cité industrielle l'exemple de l'inventeur ou des techniques de créativité (effectivement abordées dans les ouvrages analysés) ; enfin, entre la cité marchande et la cité industrielle l'exemple de la maîtrise de la demande ou d'une méthode pour faire des affaires. Mais les auteurs insistent alors sur la nécessité d'une volonté des acteurs de dépasser leurs propres cadres. Entretiens comme observation ont permis de constater que cette attitude reste rarement retrouvée dans le secteur étudié. En tout état de cause, le rôle des formations initiales est pointé, d'autant plus que l'individu risque de ne plus pouvoir entamer une démarche d'ouverture vis-à-vis des autres catégories d'acteurs une fois inséré dans son contexte professionnel. Cette dernière implique en effet un investissement temporel et un coût cognitif importants, mais surtout s'avère peu compatible avec les enjeux de pouvoir dans lesquels l'acteur ne pourra pas manquer d'être pris.

Conclusion

En conclusion, cet exemple démontre l'intérêt de l'analyse de comment la communication parvient ou peine à s'établir dans des contextes hétérogènes. Ils donnent effectivement à voir des éléments généralement implicites. Boltanski comme Goffman travaillent d'ailleurs sur des moments où l'ordre des choses n'est plus si évident, tacite : Boltanski par le choix des ouvrages tentant de mettre à plat ces principes communs et Goffman en travaillant sur les transformations ou moments de confusion entre cadres. D'autres secteurs gagneraient à être étudiés selon cette approche. Sans prétention à l'exhaustivité, citons le cas du secteur de la santé mentale ou celui des interdisciplines universitaires. La santé mentale possède la particularité de fonctionner en « équipes pluridisciplinaires » : psychiatres, psychologues, cadres de santé, assistantes sociales, ergothérapeutes, infirmiers. Quelques observations laissent supposer que chacun ignore en grande partie le métier de ses collègues. Il semblerait que les formations ne prévoient effectivement aucune allusion à ces autres métiers pourtant croisés au quotidien. Une psychologue se plaignant des revendications d'une ergothérapeute n'a ainsi pas été en mesure de définir, ne serait ce que généralement, en quoi consistaient les tâches de ces derniers. Une démarche de rencontre est en revanche mise en place à travers l'organisation fréquente de « réunions institutionnelles » permettant aux différents acteurs d'échanger sur leurs pratiques.

Analyses

Les interdisciplines universitaires constituent un autre cas intéressant où nous constatons à quel point, même au sein d'un cadre fortement normé, les mots peuvent renvoyer à des réalités différentes. Des observations menées lors d'un travail de post-doctorat dans un laboratoire pluridisciplinaire regroupant chercheurs en marketing, en stratégie, en sémiotique, en sociologie, en psychologie et en SIC, ont permis de repérer à quel point les mots prennent un sens différent pour chaque représentant de ces disciplines. Ainsi des termes comme « valeurs », « qualitatif », « quantitatif », « praxéologie ». Cette variation a été soulevée dans le secteur professionnel que nous venons d'étudier à propos des « chiffres » (Coutant, 2008) : le chiffre, perçu comme un outil essentiel de compréhension dans les études ou le marketing, devient un outil de production de la croyance chez les publicitaires (Bourdieu, 1977). Comment dans ces différents cas aboutir malgré tout à un travail en commun ? La question s'avère d'importance quand l'idée de pluridisciplinarité jouit d'une certaine popularité dans plusieurs secteurs professionnels.

Ouvrages analysés

AACC, HUREL DU CAMPART S., *La communication corporate : L'aventure de la communication d'entreprise*. Paris : Dunod, 2003, 232 p.

BECKER C., *Du Ricard dans mon Coca*. Paris : Éditions d'organisation, 2002, 224 p.

BERNHEIM F., *Guide de la publicité et de la communication*. Paris : Larousse, 2004, 336 p.

BLEUSTEIN-BLANCHET M., *Mémoires d'un lion*. Paris : France-Loisirs, 1988, 325 p.

BONTOUR A., LEHU J.-M., *Lifting de marque*. Paris : Éditions d'Organisation, 2002, 477 p.

BOULET J.-C., *Passion communication : Itinéraire d'un publicitaire au temps de la mondialisation*. Paris : Le Cherche Midi, 2003, 223 p.

BROCHAND B., CATHELAT B., *Publicité et société*. Paris : Payot, 1987, 256 p.

BROCHAND B., LENDREVIE J., *Le Publicitor*. Paris : Dalloz, 2001, 651 p.

CLAEYSSSEN Y., DEYDIER A., RIQUET Y., SALERNO F. *Le Marketing direct multicanal : Prospection, fidélisation et reconquête du client*. Paris : Dunod, 2006, 327 p.

Les cordonniers sont toujours les plus mal chaussés...

- COCHARD P., *Vous pouvez réussir l'impossible : Selon Bernard Brochand*. Boulogne-Billancourt : Timée-Editions, 2006, 241 p.
- COSSETTE C., *La publicité, déchet culturel*. Québec : Presses de l'Université Laval, 2001, 235 p.
- COVA B., *Au-delà du marché: quand le lien importe plus que le bien*. Paris : L'Harmattan, 1995, 175 p.
- CREHALET Y., *Le masque et la marque*. Paris : Autrement, 1999, 103 p.
- DARPY D., VOLLE P., *Comportements du consommateur. Concepts et outils*. Paris : Dunod, 2003, 302 p.
- DERVAL D., *Wait marketing : Communiquer au bon moment, au bon endroit*. Paris : Eyrolles, 2006, 238 p.
- DORDOR X., *Médias, hors médias. Le choix d'une stratégie globale de communication pour l'entreprise*. Paris : Gualino éditeur, 1998, 293 p.
- DRU J.-M., *Le saut créatif, ces idées publicitaires qui valent des milliards*. Paris : J.C Lattès, 1984, 288 p.
- DRU J.-M., *Disruption : briser les conventions et redessiner le marché*. Paris : Village mondial, 1997, 256 p.
- HÉBERT M., *La publicité est-elle toujours l'arme absolue ? Plaidoyer pour une communication efficace*. Paris : Liaisons, 1997, 174 p.
- HEILBRUNN B., *La consommation et ses sociologies*. Paris : Armand Colin, 2005, 127 p.
- HETZEL P., *Le marketing relationnel*. Paris : PUF, 2004, 128 p.
- HETZEL P., *Planète conso : Marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation*. Paris : Editions d'organisation, 2002, 392 p.
- KAPFERER J.-N., *Maîtriser l'image de l'entreprise : le prisme d'identité*. *Revue Française de Gestion*, 1988, pp 76-82.
- KAUFMAN H., *Le marketing de l'ego : du Client-Roi au Client-Moi*. Paris : Maxima, 2005, 288 p.
- LENDREVIE J., LINDON D., LEVY J., *Mercator*. Paris : Dalloz, 2003, 1168 p.

Analyses

LENDREVIE J., BAYNAST (de) A., *Publicitor*, Paris, Dunod, 2004, 651 p.

MESSIKA L., *Les dircoms : un métier en voie de professionnalisation*. Paris : L'Harmattan, 1995, 239 p.

MOORS B., *Les clés de la publicité aujourd'hui*. Paris : Maxima, 2003, 206 p.

OGILVY D., VANNIER E., *La publicité selon Ogilvy*. Paris : Dunod, 1984, 223 p.

OGILVY D., *Les confessions d'un publicitaire*. Paris : Dunod, 1977, 174 p.

RIEUNIER S., JALLAIS J., *Le Marketing sensoriel du point de vente : Créer et gérer l'ambiance des lieux commerciaux*. Paris : Dunod, 2006, 291 p.

RIOUX N., *Pub fiction*. Paris : Éditions d'Organisation, 2002, 224 p.

RIVIÈRE J.-C., *Quand la pub aura des dents*. Paris : Barkhanes, 2008, 151 p.

ROCHEFORT R., *La société des consommateurs*. Paris : Odile Jacob, 2001, 279 p.

SAINT-HILAIRE B., *La marque, créer et développer son identité*. Paris : Vuibert, 2005, 222 p.

SEGUELA J., *Fils de pub*. Paris : Flammarion, 1984, 296 p.

SÉGUÉLA J., *Hollywood lave plus blanc*. Paris : Flammarion, 1992, 256 p.

SÉGUÉLA J., *Pub story : l'histoire mondiale de la publicité en 65 campagnes*. Paris : Hoëbeke, 1994, 206 p.

SEMPRINI A., *La marque, une puissance fragile*. Paris : Vuibert, 2007, 289 p.

SINGLER É., *Le Packaging des produits de grande consommation : Comprendre les comportements d'achat et optimiser sa stratégie packaging*. Paris : Dunod, 2006, 237 p.

STAMBOULI K., BRIONES E., *Buzz marketing*. Paris : Éditions d'organisation, 2002, 277 p.

ZYMAN S., *Les Derniers jours de la publicité*. Paris : First edition, 2003, 347 p.

Bibliographie

- ANSART P., *Les sociologies contemporaines*. Paris : Seuil, 1998, 349 p.
- BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard, 1999, 843 p.
- BOLTANSKI L., THEVENOT L., *De la justification : les économies de la grandeur*. Paris : Gallimard, 1991, 483 p.
- CHESEL M.-E., *La publicité, naissance d'une profession, 1900-1940*. Paris : CNRS, 1998, 252 p.
- COCHOY F., *Une histoire du marketing. Discipliner l'économie de marché*. Paris : La Découverte, 1999, 391 p.
- COUTANT A., Convaincre dans l'incertitude. Les publicitaires et les chiffres. *MEI*, 28, 2008, pp. 93-104.
- GOFFMAN E., *Les cadres de l'expérience*. Paris : Les éditions de minuit, 1991, 573 p.
- MARTIN M., *Trois siècles de publicité en France*. Paris : Odile Jacob, 1992, 430 p.
- MC GREGOR D., *La dimension humaine de l'entreprise*. Paris : Gauthier-Villars, 1971, 205 p.
- NIZET J., RIGAUX N., *La sociologie de Erving Goffman*. Paris : La découverte, 2005, 121 p.
- SAUNDERS D. ?. *Pub, 20e siècle, un siècle de publicité*. Paris : Éditions Presse Audiovisuelle, 2000, 255 p.

Entretiens

Entretien avec Bernard Emsellem

Bernard Emsellem, 66 ans, titulaire d'une maîtrise de mathématiques pures et d'un DEA de logique mathématique, a commencé sa carrière par une thèse en sociologie de l'éducation sur les conditions de l'enseignement des maths à l'Institut de formation. Envoyé dans ce cadre par l'Unesco en Côte d'Ivoire, il y découvre l'ethnologie et en a gardé une passion pour l'art africain. « *J'ai compris là-bas l'importance d'écouter les gens au-delà des seules statistiques* ». À son retour, il devient conseil en stratégie marketing et directeur du département d'études qualitatives à la SEMA (1974-1981) puis à SOFRES Communication (1981-1985). Il crée son propre cabinet de conseil puis intègre le groupe de communication FRANCOM (1990-1995) en tant que directeur associé. En 1995, il devient directeur des stratégies puis président de TBWA\Corporate. En 2002, il rejoint la SNCF en tant que directeur de la communication. Il en est, depuis 2008, directeur général délégué au développement durable et à la communication. En 2009, Bernard Emsellem succède à Pierre Zémor, conseiller d'Etat honoraire, président fondateur, à la présidence de l'Association Communication publique, association des responsables de communication des institutions publiques. Il est par ailleurs vice-président de la très puissante Union des Annonceurs (UDA).

Comment passe-t-on d'une agence, leader mondial de la communication corporate, comme TBWA à une entreprise publique comme la SNCF ?

Grâce à mes études antérieures, je me suis vite intéressé aux questions portant sur le destinataire. Il existe un écart notable entre ce que souhaite l'émetteur et ce qui est perçu par le destinataire. Dans le conseil, il y avait un devoir de trouver une réponse, aider à identifier le sujet et accompagner le client. Si c'est très intéressant et stimulant, cela ne permet pas toujours de pouvoir appréhender l'ensemble des facteurs qui conditionnent le processus de décision d'une organisation. Les interactions sont multiples, multi-rationnelles et empêtrées dans les systèmes d'interactions entre acteurs. Une bonne communication est un véritable levier pour que les interactions entre acteurs soient au service des objectifs collectifs.

Comment fabrique-t-on ses compétences pour devenir directeur de communication d'un grand groupe ?

Je dirais par hasard de glissements successifs. Si nous avons aujourd'hui la meilleure offre possible en France, c'est loin de donner le niveau nécessaire. La connaissance du terrain et l'expérience sont

une véritable valeur ajoutée. Dans la communication, il y a une relation entre le destinataire et l'émetteur et c'est ce qui la différencie de l'information. Cette relation est le cœur même du travail de la communication. Les formations devraient prendre en compte davantage cet aspect, notamment grâce à la sociologie, qui permet de comprendre les comportements sociaux et la fabrication de communautés de travail et de cultures organisationnelles.

Quelle est la méthodologie de travail d'un directeur de communication de la SNCF ?

Notre méthodologie de travail se base sur une orientation client centrée. La communication n'est pas seulement le fait de travailler le client spécifiquement. Ceci est davantage le travail réalisé par le département marketing. Notre travail s'attache à saisir comment l'opinion publique nous perçoit et ce qu'elle pense de nous. L'intérêt est de diffuser les bonnes informations pour que nos clients partagent l'image que l'on veut diffuser de notre entreprise. Il s'agit de réduire l'écart entre l'image voulue et l'image perçue. Enfin, nous nous attachons à faire des opérations en externe qui soient l'occasion de créer des rencontres, afin de valoriser le client. Mais nous essayons aussi de multiplier les rencontres en interne. Il s'agit de faire vivre des relations durables entre l'organisation et ses publics pour assurer le terrain de la confiance.

La SNCF, une entreprise nationale mais en concurrence ?

C'est un fait, il y a de la concurrence. Mais dans la stratégie de la SNCF, je défends une posture de fierté et de pugnacité. Il est mieux de proposer une situation offensive par rapport à une situation d'« être là ». Le passé est une stratégie d'être là de la SNCF. Si notre histoire donne des fondements à cette fierté, c'est résolument vers l'avenir et l'innovation qu'on se positionne face à la concurrence. Pour autant, s'il est question ici de communication corporate, il y a là une dimension clairement publique par rapport à la population. C'est une entreprise publique dont l'intérêt est de créer du lien social. La SNCF est là pour créer du lien social. Irriguer la France, voire l'Europe, de ses habitants et de ses ressources, c'est donner de la vie au territoire. De plus globalement, les entreprises les plus professionnelles dans leur communication corporate ont tendance à rejoindre les principes de communication publique sur certains points. Il est question ici de légitimité du service qu'elles rendent à des clients qui sont aussi usagers et citoyens. On ne peut jamais strictement séparer ces identités.

Comment la crise a-t-elle affecté vos stratégies communication ?

La crise est d'une brutalité telle que les organisations ont eu tendance à plonger encore plus que d'habitude dans des mesures d'urgence. Il faut agir rapidement et se focaliser sur la survie de la société. On voit alors se développer une communication de la société très prise sur le court terme. Mais être sur le court terme ne donne aucun sens. Il faut considérer les salariés comme parties prenantes. C'est pour cela que j'ai défendu une posture différente face à la crise, en développant un axe qui est présent dans notre stratégie depuis longtemps. Pour moi, il est très important de donner du sens aux actions qui sont menées par l'entreprise. Cela rejoint l'idée de fierté et de reconnaissance du passé. Il faut parler de l'avenir avant tout, mais sans oublier son passé.

Vous avez le double titre de directeur du développement durable et de la communication : deux responsabilités différentes ?

Il est intéressant de voir comment elles peuvent refonder l'identité et l'utilité de l'entreprise. La communication donne au développement durable de la visibilité. Le concept d'éco-mobilité est aujourd'hui évident. Oui, il existe des échanges entre ces deux sphères de compétences. Si je sépare l'idée de développement durable de la communication, on doit bien voir que la première thématique a une fonction transversale à toutes les directions, à l'instar de la qualité. Elle est une direction qui fonctionne sur la rencontre des directions, des métiers mais aussi des autres organisations (institutions publiques, fournisseurs, grands comptes...) C'est une problématique qui nous pousse à nous redéfinir, à échanger, à innover et à créer du lien.

Au sein de votre direction de communication, quelles sont les compétences que vous aimeriez voir se développer ?

Résolument, apprendre comment le destinataire de nos messages nous perçoit et nous considère. Nous disons très peu en communication que l'intérêt est de faire « bouger » l'autre. C'est-à-dire l'amener à changer ses pratiques et à se repositionner. Il faut donc bien appréhender la perception de nos messages. Sont-ils entendus, compris, acceptés, discutés ? Mènent-ils à des changements de comportements ? Les audits de la SNCF se font aujourd'hui en externe. L'audit est nécessaire en amont et en aval de chaque action, encore plus en temps de crise. L'enquête qualitative en situation de crise est encore plus essentielle. C'est un dispositif d'évaluation qui n'est pas du tout remis en cause bien au contraire.

Entretien avec Pierre Zemor

Pierre Zémor est conseiller d'Etat honoraire, membre de la Commission des sondages, président fondateur de l'association "Communication publique" et de la fédération européenne FEACP. Ancien consultant en management et en communication politique, élu local et régional, il a enseigné à HEC, à Sciences-Po, et à l'ENA.

Pour vous, quelle est la spécificité irréductible de la communication publique ?

L'une des définitions du client, c'est qu'il est roi et qu'il a le choix de son service. Or chez l'usager citoyen, il y a un paradoxe quelque part. L'utilisateur du service public est roi au sens où il partage le pouvoir, il est la source de sa légitimité. Pour autant, il est usager sans alternative de choix, car l'offre de service est d'intérêt général, et la construction de cet intérêt dans une démocratie représentative est le fruit des institutions. Le citoyen, usagé du service public, contribuable, qui se sent partisan de la décision stratégique et qui est usager d'un service offert, vit donc au quotidien ce paradoxe. Donc, quand dans les sondages, on interroge les gens, il y a vraiment plus que dans le passé, l'envie d'avoir un état ayant un rôle protecteur et régulateur. Et dans le même temps, les gens disent qu'avant tout ils veulent être considérés comme citoyens, particulièrement dans la communication des institutions publiques. Mais il faut faire attention aux simplifications. C'est une illusion de penser que la majorité des personnes veulent être dans un système de codécision. La plupart des citoyens disent ne pas vouloir ou pouvoir décider et estiment avoir des représentants pour ça. Mais les citoyens veulent être pris en compte dans un processus de décision transparent. C'est la culture de la concertation et du débat public qui innervent toutes les pratiques de la communication publique.

Les gens qui disent « la communication, c'est de la pub, il suffit de prendre des techniques et on fait du marketing » se trompent, ce n'est pas pertinent pour une institution publique. Le marketing n'est pas de la communication. J'ai enseigné la stratégie à HEC, donc je saisis assez bien la force du marketing dans un environnement concurrentiel pour gagner des parts de marché. Si l'usager du service public doit être considéré comme un client, c'est un minimum pas une fin en soi. Il est au minimum un client. Cette approche client centrée a été une avancée importante, à partir des années 70/80, dans la communication de l'administration et des services publics, qui avait pris un retard certain. Il a fallu descendre le service public de son piédestal dans les

Entretiens

années 1980. Les registres de la communication publique ne sont pas seulement de promouvoir les services offerts au public. Il s'agit d'informer le citoyen : c'est une information qui est due au citoyen. Nous sommes au cœur de la problématique de la mise à disposition des données publiques.

La charte déontologique de l'association de la communication publique¹⁹¹ prône la responsabilité et le devoir envers les citoyens. Dès qu'un responsable de communication parle, il dépend de sa hiérarchie et dépend aussi de son devoir à l'égard des citoyens, il a cette double responsabilité qui forge une véritable déontologie professionnelle, qui peut aboutir à refuser une certaine communication dans l'institution.

Vous avez été au cœur de l'émergence de la communication publique à une période où il fallait faire un énorme travail de définition de cette communication et l'extraire du marketing publicitaire et des publicitaires eux-mêmes. Comment cette nécessité vous est-elle venue ?

Il faut extraire la communication publique de la publicité en s'appuyant sur sa légitimité et l'identité de son annonceur... Ce sont les deux frontières sur lesquelles il existe des batailles pour affirmer la communicabilité d'un message public. On doit rendre des comptes à des citoyens, envers qui on a un devoir, ce qui n'a strictement rien à voir avec de la communication mercantile. Mais quand on veut la mettre en évidence, on a une tentation de réduction de la communication publique à la communication concurrentielle. D'ailleurs, la présence forte des publicitaires et des sciences du marketing dans le métier nous interroge en permanence sur ses frontières. Mais, les mass médias ont aussi une fâcheuse tendance à tout mettre dans le même sac : promotion égale manipulation, etc. Les frontières entre la communication concurrentielle et la communication publique sont parfois trop pervasives, les tentations sont nombreuses. Les médias ont étendu la critique du service public à la communication publique. Affirmer sa légitimité nécessite une mise en évidence. La communication gouvernementale est à cheval sur cette frontière. Elle se veut institutionnelle mais aussi la valorisation des compétences d'une équipe gouvernementale. La communication politique est, quant à elle, clairement une communication promotionnelle concurrentielle. Car la classe politique n'est pas arrivée à bâtir une identité propre à l' élu en gouvernement. Du fait de

¹⁹¹ <http://www.communication-publique.fr/charte.html>

l'accélération des agendas électoraux, l'homme politique est en campagne permanente. Or la conquête du pouvoir est en situation concurrentielle. C'est cela qui apparaît. Les élus qui font de la communication publique sur le long terme apparaissent au sein même de leur équipe comme des naïfs ou des utopistes. Le moindre échec électoral et la conversion au tout marketing n'est pas loin.

Ce problème d'informer tout en ayant une relation de qualité et pérenne avec le citoyen. Il y a des moments où c'est contradictoire avec le fait de promouvoir l'image de l'institution publique. Nous avons alors une contradiction entre le devoir d'informer et la relation de valorisation de l'action publique. Cela est en quelque sorte le point de contradiction dans l'institution administrative qui est aussi une instance politique. S'il faut une communication promotionnelle, en réalité, on s'aperçoit qu'il faut faire une communication attendue par le public c'est-à-dire aborder la notion didactique (qu'est ce que c'est que telle et telle chose). Donc il y a ce problème entre la notion d'informer et la relation de qualité avec les citoyens. C'est un problème entre faire valoir et faire savoir. Il y a aussi une très forte demande chez le public pour une information didactique. Mais il y a aussi un devoir de proximité et d'écoute qu'il est nécessaire de ne pas oublier. On retrouve cette ambiguïté sur l'information gouvernementale qui aide et soutient les campagnes.

En période de crise, les entreprises ont baissé leurs budgets parce qu'elles trouvent qu'on a fait trop de pub... il y a un ralentissement. Et, en parallèle, il y a une reconnaissance de la communication publique car elle est là comme une protection, comme une assurance de l'institution. On revient à la définition de l'État qui est régulation, protection et anticipation. Il y a beaucoup d'avancées. Depuis plus de 20 ans, j'ai des contacts avec l'ENA qui souhaitait faire du média planning, faire venir des agences, pour autant nous en sommes à l'embryon d'une véritable formation en communication publique. Quand j'ai fait mon cours à Science Po sur la communication publique, j'ai dit « la communication est là pour s'intégrer à l'action ». Par conséquent, la communication est comprise dans le processus. Si la communication s'en dissocie, on peut craindre le pire. Avant la communication était en plus ; maintenant, c'est une communication vécue comme nécessairement très intégrée. Mais il y a une école, très influencée par la communication politique, qui dit que la communication est en elle même une action. On peut considérer que certains éléments de communication sont des actions, mais ce n'est pas le cas de tous.

Il y aurait une troisième définition entre communication politique et institutionnelle qui serait proche d'une sorte de communication gouvernementale.

La communication gouvernementale est complètement à cheval sur cette définition. Car, elle est normalement institutionnelle. C'est à dire, quand les lois sont votées on ne peut rien changer. Mais les dérives actuelles, avec les participations des gens d'un SIG orienté pub, de plus en plus omniprésent dans le cabinet du Premier ministre, la nomination d'un délégué interministériel à un rang gouvernemental, fait qu'il n'y a plus vraiment de frontières entre action publique et marketing. Dans l'absolu, c'est vrai, toute communication institutionnelle a la légitimité du politique. Mais dans la pratique, au moins 80 % des activités de communication d'une institution publique seraient les mêmes quelle que soit la majorité ou les patrons. C'est une communication sur le long terme, c'est plus technique et juridique.

Aujourd'hui, vous avez un très fort progrès de la communication institutionnelle territoriale. Cette pratique est très développée entre la communication politique et institutionnelle depuis la décentralisation. Si les villes se vivent aujourd'hui en concurrence pour les investissements ou encore le tourisme, la décentralisation leur a donné comme travail de rendre l'état de droit familial. C'est-à-dire d'expliquer, de débattre ... La communication territoriale fait de nets progrès vers la communication publique en délaissant progressivement le tout marketing. La question du budget de communication rencontre encore de nombreux freins en collectivité du fait d'une idéologie ancienne qui en fait une dépense superfétatoire. Ce qui fait que tous les services n'ont pas forcément un budget de communication. Le problème de la communication territoriale est aussi un défi. Elle se trouve dans un système d'émetteurs cacophoniques. Ce n'est pas leur faute mais les collectivités, et les services déconcentrés, ne se rendent pas compte qu'il ne faut pas multiplier les sources d'information car le citoyen n'y comprend plus rien. Le résultat doit être collectif, thématique et en même temps, l'identité doit être individuelle. On doit donc éviter « le heurt des *ego* sur les logos » en quelque sorte.

Ce qui explique votre attachement au débat public. Le débat public est l'instance qui n'est pas réductible au pur marketing, du moins qui ne devrait pas l'être.

Le débat public est, en fin de compte, au cœur de la spécificité de la communication. Il y a des politiques qui commandent des débats publics. La communication était, dans un temps, réduite à

l'information au sens noble. Puis, sont arrivés les publicitaires qui ont apporté la réclame et la promotion. Alors, on s'aperçoit que l'aspect dialogue est mis de côté. La présidentielle a remis à l'ordre du jour le dialogue, la participation à la communication publique. Il y a des élus qui ont compris que c'était très intéressant de faire de la communication publique authentique autour de la concertation. Mais, c'est vrai que la pression est très forte. « La communication est une forme de l'action publique » voilà notre débat actuel. Maintenant, on ne peut plus faire l'économie de ne pas intégrer la communication. Or l'écoute est la clé de toute communication réussie. Le débat public est au cœur de la spécificité de la communication. Il existe des temporalités différentes dans la communication : les stratégies de politiques publiques se mesurent sur deux décennies ; la communication portant sur le fonctionnement du service public, cinq ans, les mandats politiques, un ou deux ans et, le temps des médias...deux ou trois jours.

L'espace public 2.0 veut dire le retour de l'utilisateur, le citoyen ordinaire avec des médias comme internet dans le débat public de la communication.

La force des médias avec cette immédiateté (c'est-à-dire étymologiquement l'absence de médiation), est une séduction par un renoncement à la valeur ajoutée du jugement. Il y a une concurrence de l'immédiateté avec n'importe qui aujourd'hui. Avec internet, les choses sont devenues beaucoup plus complexes à penser. J'ai quelques réserves à répondre à une question qui est elle-même contaminée par une tendance forte dans l'adoption des usages. Car, le mot communication est souvent réduit. Le débat public n'a pas la même *aura*. Indubitablement, il y a intervention de sources qui existaient et qui n'avaient pas de possibilité d'être très vite présentes sur l'ensemble de la planète. Alors on appelle ça du web 2.0. Faut-il répondre à cette interrogation à la mode par une réponse structurelle qui engage la place de l'État dans la nation ? Est ce que l'administration doit être 2.0 ?

A priori, mais avec réserve, je dirais non. Il y a pour l'administration publique un défi. On est à vie utilisateur du service public donc la qualité de la relation à avoir est importante, d'autant qu'elle porte sur la durée. La qualité de la relation et le contenu de l'information doivent être assurés avec prudence : une bonne communication est une information qui permet de faire valoir les messages dans un échange. C'est plutôt ça les objectifs. Et donc, la communication publique a un devoir de garantie des contenus. Elle repose sur une qualité et un

Entretiens

contenu de l'information dans une relation délicate. Un contenu riche est le devoir d'une administration publique.

Il ne s'agit pas de raconter tout et n'importe quoi venant de sources non-investies légitimement en moins de 140 caractères par SMS. Quand les citoyens vont s'apercevoir qu'on leur raconte n'importe quoi, ils vont se retourner sur des valeurs sûres. Les médias n'ont pas de mémoires, alors que le service public doit être le garant de cette mémoire. De la même manière que les journalistes doivent refonder leurs travaux sur des bases classiques, on va avoir un retour aux valeurs de l'information validée. Une bonne communication a une mémoire mais les médias n'en ont pas. Il faut revenir à la mémoire, à la profondeur historique à la construction du temps par la communication publique. Le media, 2.0 ou pas, n'est pas en cause, c'est bien le sens de la stratégie de communication publique qu'il faut évaluer au regard de l'espace public.

Pourtant, le web 2.0, ce n'est pas seulement une mode, ça peut énormément perdurer. Mais ces phénomènes demandent un temps de décantation et de gestation qu'on n'a pas achevé. Laissons faire les innovateurs, réfléchissons, institutionnalisons les bonnes pratiques. Une institution publique peut avoir son propre site mais être très prudente sur le dialogue instantané sur internet. Par exemple dans le débat public, internet a pour fonction :

- De mettre l'information à la disposition des gens. Mais aussi de permettre l'accès à l'information à tous. Internet est une vitrine et un outil de diffusion.
- De pédagogie. Comprendre à la fois les contenus et processus de diffusion. Les gens interrogent beaucoup un débat. Vous avez là un rôle d'information interactive. Le rôle des pouvoirs publics est de trouver les gens qui sont capables de répondre des choses acquises et avérées.
- De forum : ouvert à tous et ma recommandation aux services publics est d'observer et ne pas s'en mêler. Il ne faut pas rentrer dans la discussion. On n'entre pas dans le débat si vous n'avez pas la force de répondre à tous, de vous y plonger pleinement.

Internet est un formidable outil pour permettre la diffusion et le débat politique mais attention à la limite de l'outil sur le dialogue et la progression des idées. D'ailleurs OBAMA l'a très bien compris, car son système n'était pas un dialogue sur le fond, mais il mise sur une mobilisation des gens qui voulaient parler sur le fond. On doit se méfier de ne pas tout mettre dans le dernier média mais s'attacher à

choisir le bon média en fonction de la stratégie de communication même si internet devient chaque jour incontournable. Car tous les médias vont continuer à exister. C'est justement le rôle difficile des communicateurs publics qui est de trouver quel média utiliser pour quelle situation. Il y a une grande satisfaction des citoyens à s'informer. Et selon la culture des pays certains estiment que convaincre un échantillon de la population est suffisant. En France non, on a une culture de la communication comme quelque chose de sacré. La France n'est pas habituée à la communication horizontale. Le QG de la communication, c'est les USA. Ils ont démarré leur société avec la communication : la *Common Law* vient du bas. Nous la communication vient du haut : elle tombe. Le problème reste un dosage entre le devoir d'informer et la prise en considération des citoyens contre la communication promotionnelle intéressée. Il y a des sociétés de service public comme la SNCF, qui ont forcément une communication promotionnelle car elles rentrent dans un marché concurrentiel. Mais, elles y vont très prudemment. La privatisation d'EDF est basée uniquement sur les valeurs du service public. Une entreprise qui n'a rien compris, c'est France Télécom. Elle a sacrifiée les valeurs montantes à son portefeuille d'actions. Il y a un problème entre la prise en considération des hommes et de la communication promotionnelle. La SNCF fait de la communication promotionnelle sans oublier le service public. France télécom se trompe aujourd'hui, car il oublie les valeurs qui fondent son identité. On passe sous silence l'identité de l'entreprise. L'identité est fondamentale en communication, c'est le vécu interne dans l'institution publique. Si vous faites des images qui sont très différentes de l'identité de l'entreprise, vous faites craquer l'entreprise. Les valeurs montantes sont l'identité d'une marque. L'image d'un territoire ou d'une entreprise doit être en harmonie avec ses valeurs et son histoire. Avoir une image qui respecte l'identité est un gage d'une communication authentique.

État de la recherche

Un laboratoire de recherche en transformation : le LASCO de l'Université Catholique de Louvain

Andrea Catellani, LASCO, UCL¹⁹²

Andrea.Catellani@uclouvain.be

Présenter le LASCO (Laboratoire d'analyse des systèmes de communication des organisations), groupe de recherche sur la communication des organisations de l'université catholique de Louvain (UCL), signifie entrer de plain-pied dans l'histoire de ce domaine d'études en Belgique. Une histoire ancienne, mais ouverte sur le futur et en pleine évolution, que cette brève présentation veut retracer pour permettre de contextualiser l'identité actuelle et les perspectives de ce groupe de recherche¹⁹³.

Les racines : des « techniques de diffusion » à la communication des organisations

Une tradition d'études sur la communication et les relations publiques existe à l'Université catholique de Louvain depuis longtemps. Comme nous avons pu le vérifier sur le site du département de communication¹⁹⁴ et dans une brochure des années soixante¹⁹⁵, dès la fin de la Deuxième Guerre (1946) l'université avait introduit des cours sur la presse, organisés dès 1963, en un véritable programme de cours,

¹⁹² Andrea Catellani est professeur à l'Université Catholique de Louvain.

¹⁹³ Une présentation du LASCO a été publiée déjà sur *Communication & Organisation* en 2001, peu après la constitution du laboratoire (voir Gryspeerdt 2001). Notre texte veut donc actualiser cette première présentation.

¹⁹⁴ <http://www.uclouvain.be/4888.html>, consulté le 15 septembre 2009.

¹⁹⁵ Nous remercions le Prof. Axel Gryspeerdt, ancien président du LASCO, pour cette information, et le Prof. Pierre de Saint-Georges pour son aide. Nous renvoyons aussi au site du LASCO (<http://www.uclouvain.be/206461.html>, consulté le 15 septembre 2009) pour de plus amples informations sur l'histoire du laboratoire.

au sein de la licence en sciences politiques et sociales ; en 1966 on commence à décerner le titre de licencié en communication sociale. Parmi les autres cours proposés à l'époque, et dédiés en particulier aux différents médias, nous trouvons le cours de Relations publiques, donné par le Prof. Vincent Levaux. Ce cours voulait introduire à la connaissance des politiques menées par « une entreprise, une administration, un groupement ou un homme », pour « entretenir des relations honnêtes et confiantes avec ses employés et ses publics », en faisant « appel à tous les media de communication sociale et individuelle »¹⁹⁶. Avec le langage et les catégories de l'époque, on présente donc une forme d'enseignement qui couvre un champ comparable à celui des enseignements actuels en communication des organisations (communication interne, externe, stratégique, relations publiques au sens « français » restreint, etc.), selon une perspective orientée vers les exemples nord-américains. L'Université catholique de Louvain a été en effet pionnière en Europe dans ce domaine, en proposant ce cours de Relations publiques à partir de 1958.

A côté de l'enseignement, l'université a commencé très tôt à proposer des activités de recherche. En 1960, au sein de l'Institut des sciences politiques et sociales naît le « Centre des Techniques de Diffusion et des Relations Publiques » (CETEDI), qui peut être considéré comme l'ancêtre du LASCO, en particulier dans sa section « presse et relations publiques ». Ce centre proposait, vers la fin des années soixante, une activité centrée sur l'analyse scientifique des médias et des relations publiques, en s'ouvrant aussi aux études commandées par des entreprises et des organisations extérieures¹⁹⁷.

En 1975 le « département de communication sociale » devient indépendant, et l'année suivante il déménage de Leuven à Louvain-la-Neuve. En 1984 naît le CECOM (Centre d'études de la communication), asbl de l'UCL qui succède au CETEDI dans le champ des « services de formations, de conseils et d'interventions dans le domaine de la communication », comme le dit son site

¹⁹⁶ Brochure, sans date de parution, du Département de Communication et du CETEDI (Centre des techniques de diffusion), Université catholique de Louvain.

¹⁹⁷ L'activité était résumée dans la brochure consultée en quatre points : « mettre au point une méthodologie de la recherche en communication sociale, y compris les relations publiques » ; « poursuivre des recherches systématiques et scientifiquement contrôlées, dans les domaines des media et des relations publiques » ; valoriser l'enseignement ; réaliser des études commandées et financées.

Etat de la recherche

Internet¹⁹⁸. Le CECOM, au fil des années et notamment sous la direction de Pierre de Saint-Georges, a pratiqué une modalité d'intervention et d'expertise de type psychosociologique, attentive aux dynamiques communicatives en tant que dimension constitutive des organisations¹⁹⁹. En 1994 notons la parution du premier numéro de la revue *Recherches en communication*, devenue un lieu d'expression majeur des activités de recherche dans le domaine de la communication des organisations à l'UCL²⁰⁰.

Le LASCO est né dans sa forme actuelle le 7 février 2000, au sein du département de communication de l'UCL, comme « groupe à dénomination particulière ». Les trois fondateurs en sont Axel Gryspeerdt (directeur du laboratoire jusqu'en 2009), Vincent Defourny et Pierre de Saint-Georges. Au moment de sa fondation, il comptait onze membres effectifs, professeurs et assistants, et une série de membres associés, provenant surtout de la faculté des sciences politiques, économiques et sociales de l'UCL, mais également d'autres institutions (hautes écoles et instituts de formations, par exemple), et en particulier de l'IHECS (Institut des Hautes Etudes des Communications Sociales à Bruxelles).

Le site du laboratoire rappelle que le LASCO regroupe des chercheurs « *venus d'horizons différents, mais fédérés autour de l'observation et de l'analyse des phénomènes de communication interne et externe, stratégique ou spontanée des organisations ; ces phénomènes étant considérés comme la conséquence et l'origine des interactions développées au sein ou à partir des organisations* ». Au centre de l'attention des fondateurs du LASCO était donc la connexion entre communication et organisation, entendue comme phénomène crucial pour notre temps, à étudier à partir de différents points de vue disciplinaires. Cette attention centrale a guidé les travaux du laboratoire, articulés selon différents axes présentés dans les documents de fondation du laboratoire (voir Gryspeerdt 2000, site du LASCO). En premier lieu, nous trouvons l'analyse de la

¹⁹⁸ <http://cecom.comu.ucl.ac.be/presentation.htm>, consulté le 15 septembre 2009.

¹⁹⁹ Voir, outre le site du CECOM, Agnès d'Arripe 2009.

²⁰⁰ Parmi les « ancêtres » du LASCO, Agnès d'Arripe (2009, 4) rappelle les travaux de Vincent Hanssens et de Didier van den Hove, qui ont poursuivi au sein de l'UCL une approche psychosociologique de la communication, des organisations et du management dans une perspective proche de l'Association pour la Recherche et l'Intervention Psychosociologiques (ARIP) de Paris (aujourd'hui CIRFIP).

communication interne, entendue comme « *l'ensemble des comportements en interaction des différents acteurs de l'organisation* » dans un contexte spécifique. En deuxième place, se trouve l'analyse des stratégies de communication interne et externe, et donc « *l'étude de l'action délibérée d'acteurs professionnels cherchant à influencer ou à faire évoluer la configuration des rapports sociaux, internes et/ou externes, constitutifs des organisations aussi bien dans les secteurs marchands et non-marchands que publics* ». Enfin, l'attention se porte sur les cadres théoriques et conceptuels, présents dans la pratique et dans la réflexion sur la communication d'organisation, autrement dit, le nécessaire volet méthodologique et épistémologique de la recherche. Les exemples de thématiques concrètes à affronter sont bien connus : l'analyse de la communication dans les organisations comme lieu de production de culture (en particulier, à travers les rites) ; la légitimation ; la régulation ; le changement organisationnel et les autres dynamiques des organisations en relation avec la communication ; la médiation ; les métiers et pratiques professionnelles.

Comme le souligne Agnès D'Arripe (2009, 7), les activités du LASCO pendant les dix ans qui nous séparent de sa fondation montrent bien l'existence de deux directions complémentaires de recherche. Pour reprendre le couple conceptuel introduit par Pierre de Saint-Georges (2006), il s'agit de l'attention pour la « communication organisationnelle », l'ensemble de comportements de communication qui sont constitutifs de toute organisation, et de l'étude de la « communication d'organisation », les actes de communication du sommet de l'organisation et donc liés à la « culture-projet ». La première direction trouve ses racines dans l'œuvre de Vincent Hanssens et Didier van den Hove. Elle est représentée par des auteurs comme Pierre de Saint-Georges, Joseph Pirson, Claude Duterme, Laura Salamanca, Florence Carion et autres ; la deuxième, initiée par Vincent Levaux, par les travaux d'Axel Gryspeerdt, Vincent Defourny, Thierry Libaert et Jean-Marie Pierlot.

Les sources disciplinaires des travaux du LASCO indiquées dans le site sont au nombre de trois : la sociologie, la psychosociologie des organisations et de la communication et la médiologie. Plus en détails, en suivant encore Agnès D'Arripe, on observe la centralité des études en sociologie des organisations (Friedberg et Crozier, Sainsaulieu, Mintzberg), de la psycho-sociologie, et d'une série d'auteurs belges (souvent liés à l'UCL et même au LASCO) qui ont participé au développement de la conception « orchestrale » de la communication, avec différentes origines disciplinaires (Jean Lohisse, Annabelle

Etat de la recherche

Klein, Jean-Pierre Meunier et aussi bien sûr Yves Winkin). Soulignons entre autres l'orientation anthropologique et microsociologique mises en évidence par les recherches sur les relations publiques d'Axel Gryspeerdt, avec une référence importante à l'analyse socio-anthropologique et communicationnelle du rite (Gryspeerdt 1995), et les recherches de Marie-Elisabeth Volckrick sur la médiation.

Même dans un contexte de différences, avec une variété multidisciplinaire d'approches, on peut observer, comme le fait d'Arripe, une certaine cohérence dans les travaux des membres du LASCO, fédérés par l'attention au développement d'une science de la communication comme *interdiscipline* systémique et pragmatique.

Cet ensemble varié de recherches a conduit à la production d'un nombre important d'articles et d'ouvrages, et à la préparation de nombreuses thèses²⁰¹. Nous citerons seulement trois numéros de la revue *Recherches en communication* (« Esthétique des organisations », « Espace organisationnel et architecture », « Légitimation et communication »²⁰²). Rappelons, qui plus est, l'organisation de séances d'un séminaire de recherche, qui a permis aux membres de discuter d'un nombre important de thèmes liés à la communication des organisations, et d'organiser des conférences entre plusieurs protagonistes du monde de la recherche sur la communication des organisations. Le LASCO a été un acteur majeur du groupe de contact du Fonds National de la Recherche Scientifique (FNRS) dédié aux Théories des relations publiques et de la communication, fondé par Yves Winkin et Axel Gryspeerdt en 1990. Il s'agit d'une plate-forme de discussion qui permet d'organiser des rencontres annuelles entre les différentes universités francophones de Belgique et d'inviter des protagonistes (souvent étrangers) de ce champ de recherche²⁰³. En général, l'activité du LASCO a permis la

²⁰¹ Nous rappelons seulement les thèses actuellement en cours d'élaboration par des membres du LASCO : le travail de Nicolas Baygert sur « le politicien comme marque » ; la thèse d'Agnès d'Arripe sur la culture organisationnelle dans un centre universitaire ; l'analyse de la présence du Web 2.0 dans les organisations, menée par Karine Johannes ; l'étude de la communication interne en condition de crise de Christine Hambursin. Voir aussi : <http://www.uclouvain.be/206494.html>.

²⁰² Respectivement n. 17 et 18, 2002, coordonnés par Axel Gryspeerdt et Philippe Marion, et 25, 2006, coordonné par Elisabeth Volckrick.

²⁰³ Parmi les derniers thèmes traités, nous rappelons seulement ceux des quatre dernières rencontres du groupe de contact : la légitimité et l'idéologie

création d'un réseau international de contacts avec d'autres universités, surtout, pour le moment, dans le monde de la francophonie²⁰⁴.

Aujourd'hui et demain : nouveaux défis institutionnels et scientifiques

2009 marque un changement important dans la vie du LASCO, d'un point de vue interne et par rapport à l'environnement extérieur. En 2009, Axel Gryspeerdt et Pierre de Saint-Georges, deux « pères fondateurs » du laboratoire, partent en éméritat, tout en restant actifs au sein du groupe²⁰⁵. En même temps, deux nouveaux académiques entrent en fonction au sein du laboratoire et du département de communication de l'UCL : Thierry Libaert, nouveau directeur du LASCO, et Andrea Catellani, auteur de cette présentation. L'année 2009 voit en outre une phase importante de transformation de l'UCL elle-même. Celle-ci est entrée en effet dans un processus de fusion avec quatre autres entités universitaires belges francophones pour créer une nouvelle et plus grande université en 2010. Dans ce processus, l'organisation de l'enseignement et de la recherche sera plus différenciée qu'aujourd'hui entre facultés (centrées sur l'enseignement) et Instituts (centrés quant à eux sur la recherche). Le LASCO va ainsi s'intégrer à un nouveau Centre de Recherche en Communication, faisant partie lui-même du nouvel Institut Langues et Communication (IL&C). Ces changements à plusieurs niveaux vont influencer la vie future et les projets du LASCO, que nous chercherons ici à résumer brièvement.

L'intégration dans un centre de recherche et un institut aura, on l'espère, des effets positifs : en particulier, celui d'augmenter l'interaction avec les chercheurs en linguistique, et avec les autres groupes de recherche qui s'occupent de différents phénomènes de

dans les organisations (2002), la relation entre nouvelles régulations économiques et nouvelles communications d'organisation (2004), les rites d'initiation en relation avec la vie des organisations (2006), les médias contributifs et l'organisation apprenante (2008).

²⁰⁴ Parmi les équipes partenaires, nous rappelons seulement l'EUPRERA, le groupe Org & Co (SFSIC), le GERICO de Lille III, le CELSA et le GRIPIC (Paris IV, Paris Sorbonne), le GREC/O (Laboratoire MICA - Bordeaux 3), l'Université Laval (Canada).

²⁰⁵ Deux colloques sont organisés à ce propos : « Contredire l'entreprise. Les relations publiques à l'épreuve des contestations » (23 octobre 2009), pour Axel Gryspeerdt, et « Communication et médias au cœur des conflits du travail » (titre provisoire, mars 2010), pour Pierre de Saint-Georges.

Etat de la recherche

production de sens et de communication. Notre situation épistémologique actuelle, que quelqu'un a appelée « hypermoderne » (Ascher 2005), est signée par une forte tendance à l'hybridation disciplinaire, au métissage, et à l'exaltation du réseau comme métaphore désormais abusée d'un idéal du savoir et de son organisation. Il s'agit alors de suivre cette tendance, tout en la contrôlant selon une approche scientifique rigoureuse. Nous voyons clairement, de ce point de vue, la nécessité d'un travail épistémologique et méthodologique, exigence déjà bien présente dans les esprits aux temps de la fondation du CETEDI²⁰⁶. Les efforts centraux des chercheurs du LASCO resteront donc le dialogue constructif entre différentes disciplines et postures analytiques, avec une préférence pour les approches qualitatives. Pour ce faire, le laboratoire veut devenir un lieu de travail commun, coordonné, capable de produire une accumulation de savoirs et de créer les conditions pour développer des projets importants. La continuité de l'activité de séminaire et l'augmentation de l'esprit d'équipe seront importants de ce point de vue.

Un travail de « veille théorique » sera aussi nécessaire : par rapport aux sources disciplinaires déjà bien connues au LASCO, il faut en effet continuer l'exploration des propositions qui puissent enrichir l'étude des phénomènes communicationnels. Nous pensons par exemple au développement des études narratives appliquées aux organisations (voir par exemple Grant 2004), à la sociologie de la traduction de Bruno Latour, aux sciences de la gestion et aux possibilités offertes par les dernières évolutions de la sémiotique, d'orientation pragmatique-interprétative et poststructuraliste. Toutes ces contributions peuvent nourrir une modalité de recherche qui considère globalement la communication comme lieu d'exercice et de transformation de la culture (Winkin 2001), tout en gardant une ouverture à différentes postures, et en n'oubliant pas les tentatives de constituer une véritable interdiscipline. Il faudra cultiver une approche de la recherche en communication qui soit en même temps attentive à la réalité des phénomènes, à la vie concrète des organisations, et capable de « prononcer » des théories et des hypothèses explicatives généralisables, contrôlables et falsifiables. La fin présumée des grandes narrations épistémologiques ne doit pas signifier la perte de la

²⁰⁶ La réflexion interdisciplinaire sur la situation de l'analyse de la culture aujourd'hui, et entre autres des phénomènes culturels des organisations, est un des projets centraux de l'auteur de cet article.

tension à la construction théorique, mais peut-être une conscience augmentée de la complexité à explorer.

Parmi les lignes de recherche actuellement choisies par les membres du LASCO figurent trois thèmes qui sont à l'ordre du jour : le concept controversé de réseau d'organisation ; la relation bidirectionnelle entre éthique et communication, et donc l'éthique de la communication mais aussi la communication sur l'éthique ; l'impact du web 2.0 sur la communication des organisations. Liée au thème de l'éthique, la problématique de la relation entre communication d'organisation et développement durable, et en général la responsabilité sociétale de l'entreprise, attire particulièrement l'attention de quelques membres du laboratoire (Libaert, Catellani ; voir, dans ce même numéro, notre article).

D'un autre côté, le LASCO veut continuer à développer des liens avec la société environnante pour poursuivre le but d'un service à la société qui soit aussi enrichissant pour la recherche, et pour créer (ou plutôt renforcer) des passerelles avec le monde professionnel. Une initiative qui va dans cette direction est celle d'une *newsletter* périodique électronique, dédié à l'actualité du laboratoire. De nouveaux partenariats sont envisageables, pour continuer par exemple à sonder la réalité des phénomènes d'échange et de tension à l'intérieur des organisations²⁰⁷. Un autre grand défi pour le futur sera celui de cultiver et développer les liens interuniversitaires et internationaux existants, et de créer des nouveaux contacts et collaborations avec d'autres universités, en particulier dans le monde anglo-saxon.

En conclusion, le LASCO veut continuer à se proposer comme protagoniste de la recherche sur le lien complexe et changeant entre communication et organisations, dans un contexte qui montre des tendances contradictoires. En effet, d'un côté, nous voyons un intérêt toujours extrêmement vif et même grandissant pour les problèmes de la communication des organisations (par exemple, en contexte de crise), même si, souvent, cet intérêt se réduit à la demande de recettes et solutions « prêtes à porter ». De l'autre côté, nous observons une certaine tendance, pointée par exemple par Agnès d'Arripe en Belgique, à une dévalorisation de ce type d'approche sur le plan scientifique et académique, pour favoriser plutôt la recherche sur les nouvelles technologies et sur les médias. La nécessité, faite sienne par

²⁰⁷ Les compétences spécifiques dans ce champ, comme celles de Thierry Libaert sur la communication "sensible", environnementale et de crise, seront cruciales dans ce sens.

Etat de la recherche

le LASCO, de « parler un langage scientifique » adaptable et pénétrant doit répondre à ce double défi, pour proposer un surplus d'intelligibilité sur notre société et sur ses phénomènes de communication. Le nouveau logo du laboratoire (voir ci-dessous) synthétise cet effort en présentant ensemble l'@, emblème de l'hypermodernité communicative électronique, et la silhouette d'une main, imprimée sur une paroi de la grotte de Lascaux. La double référence, phonétique et visuelle, à cet exemple archaïque de communication, connectée avec l'ultra-modernité de la communication électronique, veut signifier que la communication, objet de l'activité du LASCO, est un élément éternel, en même temps ancien et toujours nouveau, de la vie de l'humanité.

Bibliographie

ASCHER, F., *La société hypermoderne*, Éditions de L'Aube. Coll. essais, 2005.

d'ARRIPE, A., « La communication organisationnelle en Belgique : une mosaïque épistémologique et théorique », communication présentée pendant le colloque « Jeunes chercheurs et recherches récentes – La communication des organisations en débat dans les SIC : Quels objets, terrains et théories? », Rennes, 11 et 12 juin 2009.

DEFOURNY, V., *Communication, organisation et décision. Contribution à une modélisation systémique du pilotage de la communication dans les organisations*, Faculté des sciences économiques, sociales et politiques, Département de communication, Louvain-la-Neuve, 1991.

DE SAINT-GEORGES, P., « Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement », in *Communication & Organisation*, 4, Bordeaux, 1993, p.70-93.

- « Intervention psychosociologique et changement dans les organisations », in GARANT, M., et SCIEUR, Ph., *Organisations et systèmes de formation*, Bruxelles : De Boeck, 2002, p. 169 et sq.
- « Métiers de communication et processus de légitimation : le « communicateur-symptôme » » in *Recherches en Communication*, 25, Louvain-la-Neuve, 2006, p. 53-64.

DUTERME, C., *La communication interne en entreprise ; l'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*, Bruxelles : De Boeck, 2002.

GRANT, D., *The Sage handbook of organizational discourse*, London: Sage, 2004.

GRYSPEERDT, A., *Une industrie de la célébration : des relations publiques à la communication d'organisation ; précédé de Jalons pour une histoire des relations publiques*, Bruxelles : EVO, 1995.

- « LASCO – Laboratoire d'analyse de la communication des organisations », In *Communication & Organisation*, 19, Bordeaux, 2001, p. 247-251.

- « Relations Publiques et recherche en communication », in *Hermès*, 38, Paris, 2004, p.148-154

GRYSPEERDT, A., et KLEIN, A., *La galaxie des rumeurs*, Bruxelles : EVO, 1995.

LIBAERT, T., *Communiquer dans un monde incertain*, Editions Village Mondial, 2008.

- *La communication externe de l'entreprise*, Paris : Dunod, 2008.
- *Introduction à la communication*, Paris : Dunod, 2009.

LIBAERT, T., et PIERLOT, J. M., *La communication des associations*, Paris : Dunod, 2009.

LIBAERT, T., et WESTPHALEN, M.-H., *Communicator – toute la communication d'entreprise*, Paris : Dunod, 2009 (5^{ème} éd.).

LITS M., « Cinquante années de recherches en communication » in *Recherches en communication*, 11, Louvain-la-Neuve, 1999, p. 9-19.

MEUNIER, J-P., PERAYA, D., *Introduction aux théories de la communication : Analyse sémio-pragmatique de la communication médiatique*, Bruxelles : De Boeck Université, 2004.

PIRSON, J., « De l'analyse stratégique à l'analyse pragmatique : une approche communicationnelle des changements organisationnels dans le secteur culturel », In *Recherches sociologiques*, 3, Louvain-la-Neuve, 1999, p. 131-146.

PUUSTINEN, L., AKDOGAN, I., *Mapping Media and Communication Research : Belgium*, Communication Research Center, University of Helsinki, 2008.

SALAMANCA AVILA, L., *La métacommunication comme indicateur central du dispositif d'intervention*, Faculté des sciences économiques, sociales et politiques, Département de communication, Louvain-la-Neuve, 2003.

WINKIN, Y., *Anthropologie de la communication*, Seuil, Paris, 2001.

Bibliographie

Christian Leray - L'analyse de contenu.

De la théorie à la pratique – La méthode Morin-Chartier

Presses de l'Université du Québec, 180 p.

Christian Leray, ancien co-directeur du Laboratoire d'analyse de presse de l'Université du Québec à Montréal, partage dans son livre une expertise en analyse de contenu basée sur la méthode Morin-Chartier et développée auprès de grandes entreprises canadiennes (Mouvement Desjardins, Statistique Canada, Société des Assurances Automobile du Québec, Institut National de la Santé Publique du Québec,...). La méthode est le fruit des recherches et de l'expérience de violette Naville-Morin, sociologue et chef de travaux à l'Ecole de Hautes Etudes en Sciences Sociales à Paris (EHESS) et de Lise Chartier, chercheur à la Chaire de relations publiques et communications marketing de l'UQAM. L'ouvrage se veut accessible et vise à permettre l'apprentissage des bases méthodologiques de l'analyse de contenu. C'est avant tout un outil pratique destiné à des étudiants ou des professionnels. Le chercheur voulant développer une posture critique avec cette méthode devra évaluer l'outil au regard de son propre cadre épistémologique. Autre point notable, si Christian Leray nous explique comment faire de l'analyse de presse avec un tableur (Excel), il nous présente également le logiciel développé et utilisé dans le Laboratoire : CLIP (Compilation logique de l'information et de la partialité). Ce logiciel est d'ailleurs rendu accessible pour les recherches d'étudiants. Il a ainsi déjà permis à des étudiants européens, africains ou américains de travailler leurs thèses ou leurs mémoires. Le lecteur est guidé tout au long des dix chapitres de ce livre pour qu'il puisse construire et s'approprier progressivement une méthodologie éprouvée, depuis la constitution d'une grille d'analyse et du corpus jusqu'au traitement des données et l'analyse des résultats. Des exemples concrets et des cas sont présentés pour permettre au lecteur de comprendre le vocabulaire général de l'analyse de contenu ainsi que celui propre à la méthode Morin-Chartier. Ils l'aideront également dans leur appropriation et la mise en application de la méthode. Le type d'analyse de contenu favorisé ici est marqué par l'analyse de presse. C'est une méthode qui, bien qu'elle puisse servir à atteindre d'autres objectifs, prend tout son sens dans l'analyse de la couverture médiatique d'un sujet. L'analyste pourra ainsi dépasser toute forme d'*a priori* et évaluer avec une certaine finesse l'orientation des médias dans le traitement d'un événement, d'un débat.

Benoit Cordelier

Elizabeth Gardère et Jean-Philippe Gardère
Démocratie participative et communication
territoriale

Vers la micro-représentativité

Paris : L'Harmattan, 2008, 258 p.

Ce qui étonne, chez les auteurs, c'est leur dualité positive : à la fois acteurs et chercheurs, ingénieurs et citoyens, experts et moralistes, esprits positifs (ils fournissent des solutions) et intellectuels réflexifs (ils évaluent ces mêmes solutions), ils auront tenté un pari scientifique et méthodologique difficile ; pari qui se résume à cette seule question : lorsqu'on n'est plus dans le champ de la science, parce qu'il faut décider, est-on encore dans le champ de la science ? Voilà le dilemme. Ils auront été expérimentalement responsables de leur recherche pour l'exercice de la décision.

Mais toute décision, lorsqu'elle porte sur l'invention d'un nouveau modèle politique pour la ville, s'inscrit dans un projet de communication qui a pour objectif de transformer l'information en savoir au service de l'action publique. Cette mutation de l'information en connaissance, les conditions de l'appropriation de la connaissance pour l'intérêt général, la mise en œuvre des technologies de communication et des protocoles du débat pour l'invention d'un nouveau statut citoyen « micro-représenté » : voilà résumé, me semble-t-il, l'essentiel de cet ouvrage.

Elizabeth et Jean-Philippe Gardère auront su puiser aux sources des grands auteurs pour modéliser ce processus ascendant dans la construction de la représentativité. Au départ, l'inspiration sera toquevillienne : dans sa *Démocratie en Amérique*, Tocqueville développe cette idée forte selon laquelle la conscience démocratique s'affirme dans les communes : c'est l'élément à partir duquel va se construire le système politique, soit du bas vers le haut et non du haut vers le bas comme dans les vieilles nations monarchiques européennes. Cet esprit de la décentralisation, de la liberté locale, est sans doute une des composantes les plus originales du système politique américain et constitue une source d'inspiration positive pour les auteurs.

On mesure, à partir de là, la complexité d'un modèle de communication destiné à résoudre les problèmes d'arbitrage de ressources affectées à une politique pour l'amélioration du cadre de

Bibliographie

vie urbain. Je pense que l'intérêt de ce mode politique de participation – et ce n'est pas contradictoire, bien au contraire – force à la conception et à l'appropriation par les citoyens urbains d'un modèle global pour résoudre des problèmes d'arbitrage intégrant plusieurs dimensions liées à la qualité de la vie urbaine : la protection du patrimoine, la pollution, le bruit, les flux de circulation...

Aujourd'hui, on peut mesurer les retombées et les suites qui pourront être données à ce travail sur la micro-représentativité : le principe est maintenant posé pour l'intégration progressive de l'action publique locale dans une problématique de l'environnement : on doit encourager les auteurs à travailler sur la notion de « ville durable », les enjeux dans ce domaine étant considérables. Le modèle qu'ils proposent permettra de résoudre les multiples conflits de représentations dans la ville (au sens de conception ou de « vision » de la ville) : les représentations techno-écologiques de l'environnement urbain (services techniques des collectivités locales, associations écologiques...), ou encore les représentations qui privilégient une approche liée aux usages et à l'habitat (urbanistes, architectes, associations de quartier).

Gino Gramaccia

À paraître en mars 2010²⁰⁸

N° 36 : Pour une approche communicationnelle de l'individu au travail.

Dossier coordonné par Laurent Morillon, Arlette Bouzon et François Cooren

L'environnement des grandes entreprises s'avère de plus en plus complexe, imprévisible et instable : crises économique et financière, mondialisation, unions monétaires, évolutions technologiques et informationnelles, mutations politiques et sociales, concurrence accrue, clientèle avertie et infidèle. Pour y faire face, les dirigeants usent de rapprochements, de fusions ou d'acquisitions, internationalisent leurs fournisseurs et leurs clientèles, délocalisent leurs sites de production. Confrontés à ces réorganisations structurelles et méthodologiques imposées, parfois incomprises, à l'ampleur des mutations interne et externe et aux suppressions d'emplois annoncées, nombre de salariés, notamment en France, ont perdu leurs illusions. Leur regard vis-à-vis du monde du travail devient plus critique, la contrainte comprise et interprétée, l'obéissance réfléchie (Courpasson, 2000). Leurs réactions peuvent prendre différentes formes : replis, corporatismes, scepticisme, résistance au changement, démissions, procès, grèves...voire suicides (Dejours, 1998). Certains considèrent même que le contrat psychologique est rompu (Roehling, 2000). Les « acteurs » peuvent ainsi devenir peu à peu des « figurants » avec des risques de retrait, tant vis-à-vis du travail (refus de responsabilités, de promotion...) que de la culture d'entreprise. Dans les situations où règne la confusion, ce processus de création de sens peut se traduire par le développement de rumeurs (Campion-Vincent, 2005) et/ou par l'expression, parfois médiatisée, de craintes, d'un droit à savoir, à comprendre et à être écoutés. Clos

La situation apparaît donc à la fois multiple, complexe mais surtout paradoxale. En effet, depuis la fin des années 1980 et les travaux de recherches mettant en avant le statut d'« acteur » des salariés (Crozier, Friedberg, 1978), le concours actif du personnel et sa motivation sont proclamés comme une composante essentielle de la réussite. Le développement économique est censé passer par la satisfaction du salarié devenu « capital précieux » (Weil, 1990) et être social à

²⁰⁸ Daté décembre 2009.

motiver. Sa réintroduction comme sujet dans l'organisation est d'ailleurs annoncée par les professionnels (cf. n°28 de la revue *Études de Communication*). En outre, les entreprises doivent aujourd'hui intégrer des préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes, dont les salariés, sur une base volontaire, par exemple en France, la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et la loi de 2001 sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE). Cependant, qu'il s'agisse des nouveaux modes de management faits d'autonomie mais également de pressions accrues, des licenciements ou des délocalisations en période de bénéfice, des golden parachutes en période de crise..., les discours humanistes semblent assez mal résister à l'épreuve des faits. Les organisations restent des cadres structurés d'action contraignants et autoritaires (Desreumaux, 1998), même si le « dressage » correspondant (Foucault, 1975) passe désormais par de nouveaux dispositifs faits de persuasion et d'incitation, moyens souples reposant sur des injonctions comme « participer », « être autonome » ou « s'épanouir » (Courpasson, 2000).

Quels sont aujourd'hui la place, le statut et la considération de l'individu au travail ? Est-il véritablement reconnu comme sujet ou demeure-t-il un objet passif et instrumentalisé ? Quelles sont la nature et la portée des dispositifs de pouvoir actuel ? Quelles ont été les évolutions liées au nécessaire respect de la RSE qui exige le respect de l'équilibre des intérêts des diverses parties prenantes (dont les salariés, les jeunes diplômés mais aussi les clients, les investisseurs...) ? In fine, quelles sont les conséquences de ces pratiques dans la société en général ?

À l'occasion de ce numéro de la revue *Communication & Organisation*, ces questions sont abordées de manière à privilégier le point de vue communicationnel. En effet, dans les organisations en général et les entreprises en particulier, la communication se trouve au cœur des dispositifs de considération et de pouvoir (Heller, 2005). En Europe, elle est culturellement considérée comme un outil de reconnaissance voire comme un moyen de gouvernement. Les dirigeants, dans une optique de performance pour l'organisation, en ont en effet historiquement une représentation productive et la considèrent comme un prolongement du pouvoir. Parallèlement, la communication occupe une place importante dans la coopération ou dans les moyens susceptibles d'enrichir cette autonomie paradoxale de l'individu. En France, la loi relative aux NRE oblige les entreprises cotées en bourse à inclure dans leur rapport annuel une série

d'informations relatives aux conséquences sociales et environnementales de leurs activités. Mais les destinataires potentiels des rapports externes étant nombreux et leurs intérêts variés, la diversité des interprétations possibles peut avoir de multiples, et parfois fâcheuses, conséquences.

Les processus de communication – qu'ils soient médiatisés ou interpersonnels, commandités ou spontanés – sont tout à la fois moyen, cause et/ou symptôme de la place, du statut et de la considération de l'individu au travail. Leur analyse est dès lors susceptible d'apporter un éclairage aux questions polysémiques que nous proposons d'appréhender. Ainsi les communications interpersonnelles entre dirigeants, entre dirigeants et représentants du personnel, entre employés (avec la création et la circulation des rumeurs), entre personnels en contact et clients, entre employés et supérieurs hiérarchiques (dont le « style » de management, les consignes, les évaluations plus ou moins formalisées...) se révèlent particulièrement riches pour appréhender les phénomènes organisationnels. La proximité, les postures, les tenues, les propos... apparaissent comme autant de signes à décrire, contextualiser et analyser.

Les différentes formes de communications médiatisées s'avèrent également susceptibles d'alimenter les réflexions, que ce soit hors (les campagnes de sensibilisation institutionnelles, les articles et reportages de journalistes, les témoignages de salariés dans les médias, les blogs...) ou dans l'organisation (journal interne, Intranet, affiches et tracts syndicaux, courriels...). Cependant, en tant que prérogative du pouvoir, les possibilités de communiquer médiatiquement au sein de l'organisation sont très inégalement réparties. En entreprise plus qu'ailleurs, les informations ne sont pas données mais construites. Elles peuvent s'intégrer dans un processus de manipulation et de domination (Floris 1996) visant la satisfaction des « besoins » psychologiques et sociaux des employés pour en améliorer le rendement (Giroux 1994). De fait, ces supports de communication qui mettent en récit l'entreprise (d'Almeida, 2001) peuvent être considérés comme des objets de médiation entre l'entreprise et son personnel (Deley, 2000). Appréhendés comme des objets scientifiques, ils constituent une voie d'accès privilégiée à l'analyse des organisations (Heller, 2000).

À paraître en juin 2010

N° 37 : *La communication à l'épreuve des mutations économiques*

Dossier coordonné par Isabelle Cousserand et Dominique Blin

En 2004, le numéro 26 de la revue *Communication & Organisation*, « La communication des nouvelles éthiques de l'entreprise », abordait les thèmes du Développement durable (DD) et de la Responsabilité sociale des entreprises (RSE). Cinq ans plus tard, ces thèmes sont clairement associés aux conduites de changement et aux démarches de progrès qui obligent les organisations à développer des logiques de concertation et d'innovation. Le DD élargit la responsabilité de l'entreprise (P. de la Broise et T. Lamarche, 2006) et redéfinirait ses modalités relationnelles. Les dispositifs numériques sont mobilisés pour ce nouvel élan et suscitent de nombreuses études (colloque Eutic 2008).

Pour autant, l'instrumentalisation de ces thématiques est souvent constatée. Il est devenu difficile de ne pas faire allusion au DD et à la RSE. Certains dirigeants auraient même eu la vocation avant la diffusion des concepts. D'autres fournissent à leurs parties prenantes un fleuve d'informations difficilement appréhendables. Ils produisent un effet de saturation, selon la procédure du *carpet bombing*. Il est également aisé de créer l'illusion d'une attitude citoyenne et écoresponsable, de pratiquer le *greenwashing* (T. Libaert, 2006, N. d'Almeida, 2007, A. Salmon, 2007), même si les instances de régulation sont plus vigilantes (Autorité de la régulation professionnelle de la publicité) et luttent contre l'*emballage durable* (*Le Monde*, 3 avril 2008). Enfin, il est tentant de s'abriter derrière les seuls objectifs quantifiables pour s'acheter une conduite de conformité.

La crise n'a pas mis le DD et la RSE en sommeil. Elle entraîne plutôt un accroissement du niveau d'exigence de la société civile. Les stratégies des entreprises sont de plus en plus passées au crible (*Sociologies pratiques* n°18, 2009). Les critiques concernant les notions de parties prenantes et de gouvernance sont plus nombreuses. À l'aune du DD et de la RSE, il convient de prendre en compte les valeurs environnementales et sociales et d'interroger les relations qui se nouent entre l'entreprise et l'espace public. Se soucier des impacts environnementaux est une chose, mettre en œuvre une politique environnementale en est une autre. L'opposition entre l'écologie technicienne anthropocentrique (*shallow ecology*), associée au

concept de développement durable (J.-P. Fitoussi, 2008), et l'écologie biocentrique ou culturaliste (*deep ecology*) associée à la notion de décroissance (S. Latouche, 2006), revient sur le devant de la scène (Y.-Ch. Granjeat, 2009). D'aucuns préfèrent même remplacer le concept, jugé suspect, de développement durable par celui, considéré comme plus légitime, d'habitation durable.

Une autre vision du monde serait possible, selon l'économiste J. Stiglitz. Elle engendrerait un développement différent en accord avec les pays émergents. En 2006, le Forum de Davos a mis en avant le concept d'économie immatérielle, une économie fondée sur les idées et la capacité à les mettre en œuvre. Inspirée par le web 2.0, anticipant sur le web 3.0, cette économie mise sur la multiplication des « réseaux sociaux » et le grand nombre de leurs contributeurs pour faciliter l'échange des expériences et le partage des recherches. Les entreprises, au Nord comme au Sud, liées par la Toile, deviendraient les principaux créateurs d'actifs immatériels (savoir-faire, fichiers clients, modèles, brevets, notoriété, etc.), ce qui engendrerait un développement plus harmonieux (D. Ettighoffer, 2008). Jusqu'où la communication des organisations, y compris sur le DD, tient-elle compte de cette nouvelle dimension, susceptible de mettre le capitalisme libéral à l'épreuve (rapport Levy-Jouyet, 2006) ?

La conférence *Creative clusters*, organisée à Londres en 2007 par l'Unesco, a eu pour objet l'essor de l'économie créative. Cette notion, qui a inspiré en 2008 un rapport de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (Cnuced), désigne un vaste secteur, constitutif de l'économie immatérielle, qualifié de culturel, regroupant les arts, l'architecture, l'urbanisme, l'artisanat, l'édition, la presse, le design, la mode, la gastronomie, le tourisme, la publicité, la communication d'entreprise, les créations numériques, etc. Présenté souvent comme le quatrième secteur, l'économie créative a pour ambition de constituer des réseaux alliant, dans une même démarche, culture et économie. Mais, plus alternative, elle se veut tout autant sociale, politique et environnementale. Si bien que certains, comme l'Institut des Deux Rives à Bordeaux (*Introduction à l'économie créative*, Librairie Mollat, 2009), osent parler d'écologie créative. Peut-on envisager sa rencontre avec la RSE et le DD ?

Le numéro 37 de la revue *Communication & Organisation* revisite les approches communicationnelles du DD et de la RSE à l'épreuve des mutations économiques environnementales et sociales. Que supposent l'économie immatérielle et l'économie créative pour les organisations ? Jusqu'où communiquer sur ces questions dans un

contexte social fragilisé ? Quelles nouvelles représentations dans le tissu social ? Quelle recevabilité de ces discours ? Peut-on communiquer à la fois sur le développement durable, l'économie immatérielle et/ou l'économie créative, sans entraîner une confusion des idées et une perte de sens pour le citoyen ? N'y a-t-il pas de nouveau un risque d'instrumentalisation ?

Les articles retenus devront tenir compte de ces nouveaux contextes.

Les propositions au format Word (.doc) seront transmises par courrier électronique à :

isabelle.cousserand@iut.u-bordeaux3.fr / isabellecousserand@yahoo.fr

dominique.blin@iut.u-bordeaux3.fr / dominiqueblin@yahoo.fr

Calendrier

- Envoi des propositions selon consignes de rédaction : 24 août 2009
- Sélection des propositions : 8 septembre 2009
- Remise de l'article intégral : 30 novembre 2009
- Évaluation par le Comité de lecture : 15 janvier 2010
- Retour des articles définitifs : 15 février 2010
- Publication du numéro 37 de la revue Communication & Organisation : juin 2010.

À paraître en décembre 2010

N° 38 : Evaluation et communication organisationnelles

Dossier coordonné par Sylvie Parrini-Alemanno et Christian Le Moënné

La question de l'évaluation des pratiques professionnelles semble devenue centrale dans différents secteurs d'activités, notamment récemment, dans celui des services aux personnes. La notion d'évaluation est évidemment ambivalente. Tantôt jugement de valeur porté sur les pratiques, fondé sur les appréciations d'écarts par rapport à des cahiers de charges ou à des résultats attendus, dans des logiques de projets, elle peut également se comprendre comme un dispositif de valorisation ou comme une problématique globale de management des ressources.

Dans des perspectives historiques et sociales, les pratiques de travail ont, depuis l'apparition des corporations moyenâgeuses, été confrontées à des normes implicites ou explicites d'appréciation qualitatives et quantitatives. Le développement des modalités modernes d'organisation a également reposé, depuis Taylor, sur des « investissements de formes » qui ont été au fondement d'une certaine banalisation des pratiques de gestion des processus dans les entreprises industrielles. Ces analyses de processus ont banalisé les démarches d'évaluation, notamment dans la recherche de facteurs de production de « non qualité » et d'anticipation des pannes.

Dans le même moment, le développement d'une exigence populaire et politique d'évaluation de la performance des services publics en France et en Europe a entraîné une extension de cette notion à l'ensemble des secteurs professionnels de services aux personnes. Ceci donne lieu à des pratiques nouvelles, souvent innovantes et tâtonnantes, et à des modalités diverses. Culture ou idéologie, ou méthode, ou concept, cette catégorie a entraîné des réactions extrêmement passionnées comme en ont attestés et en attestent des mouvements de résistance massifs dans différents secteurs professionnels.

Nous voudrions dans ce numéro ouvrir un champ de réflexion et d'analyse sur ces différents phénomènes et débats qui concernent les relations complexes qui se sont nouées entre évaluation, compétence, changement, norme, crise, performance, et notamment sur les relations entre évaluation et informations – communications organisationnelles.

Nous attendons notamment des contributions de différentes perspectives théoriques et disciplinaires, concernant :

- Des études de cas et des analyses documentaires, dans différents secteurs professionnels, entreprises, établissements de santé, sociaux ou médico-sociaux, administrations publiques...
- Des analyses et réflexions concernant les processus d'évaluation et de normalisation dans le contexte des technologies de l'intelligence et d'internet...
- Des analyses concernant le rôle des médias de masse dans l'évaluation publique des pratiques professionnelles et éventuellement les processus de mise en crise liées aux tensions entre évaluation et communication.....
- Des mises en perspectives historiques de cette notion et de ces pratiques, en relation éventuelle avec le développement des pratiques normatives industrielles et administratives comme en relation avec les processus de pénalisation de l'évaluation des situations professionnelles...
- Des analyses théoriques selon différentes problématiques permettant de mieux apercevoir les enjeux conceptuels et scientifiques des politiques générales d'évaluation.

Les propositions au format Word (.doc) seront transmises par courrier électronique à :

christian.lemoenne@wanadoo.fr et parrini@unice.fr

Calendrier

- Envoi des propositions selon consignes de rédaction : 10 mai 2010
- Sélection des propositions : 14 juin 2010
- Remise de l'article intégral : 6 septembre 2010
- Évaluation par le Comité de lecture : 4 octobre 2010
- Retour des articles définitifs : 2 novembre 2010
- Publication du numéro 37 de la revue Communication & Organisation : décembre 2010.

Consignes de rédaction des propositions

- 6 000 caractères, espaces compris.
- Bibliographie non comptabilisée dans le nombre de caractères.
- Titre de l'article : Times New Roman 18.
- Police du texte : Times New Roman 11.
- Sur une page de garde : titre de la proposition, prénom et nom de l'auteur, grade, université, laboratoire, adresse électronique, cinq mots clés.
- 25 000 caractères maximum, espaces compris, pour les articles définitifs.

La revue *Communication & Organisation* est publiée par le MICA, Equipe Communication – Organisation – Société (C.O.S.) – Université Michel de Montaigne Bordeaux 3.

<http://mica.u-bordeaux3.fr/>

Dossiers thématiques publiés

Numéro 1 1 ^{er} semestre 1992	Communication et sentiment d'appartenance Dossier coordonné par Hugues Hotier.
Numéro 2 2 ^{ème} semestre 1992	Structure et communication Dossier coordonné par Valérie Carayol
Numéro 3 (épuisé) 1 ^{er} semestre 1993	Le changement organisationnel : une perspective communicationnelle ? Dossier coordonné par Nicole Giroux
Numéro 4 2 ^{ème} semestre 1993	Les relations publiques face à la théorie Dossier coordonné par Axel Gryspeerdt
Numéro 5 (épuisé) 1 ^{er} semestre 1994	La communication interne : une approche croisée Dossier coordonné par Béatrice Galinon-Méléneç
Numéro 6 2 ^{ème} semestre 1994	La communication locale Dossier coordonné par Bernard Dagenais
Numéro 7 1 ^{er} semestre 1995	Les mémoires de l'entreprise Dossier coordonné par D. Blin et G. Gramaccia
Numéro 8 2 ^{ème} semestre 1995	La communication au service de l'information ? Dossier coordonné par Philippe Loquay
Numéro 9 1 ^{er} semestre 1996	La communication des institutions religieuses Dossier coordonné par Bernard Dagenais
Numéro 10 2 ^{ème} semestre 1996	Méthodes de recherche en communication Dossier coordonné par Paul Stryckman
Hors Série (épuisé) Juin 1996	Communication et hôpital Textes recueillis par Valérie Carayol
Numéro 11 1 ^{er} semestre 1997	Négociation et médiation dans l'entreprise Dossier coordonné par Valérie Carayol
Hors Série (épuisé) 2 ^{ème} semestre 1997	Textes préparatoires au colloque Textes recueillis par H. Hotier
Numéro 12 Juin 1997	Induction et Communication Actes du colloque
Numéro 13 1 ^{er} semestre 1998	Management de projet et logiques communicationnelles Dossier coordonné par Gino Gramaccia
Numéro 14 2 ^{ème} semestre 1998	Les formations à la communication Dossier coordonné par Hugues Hotier
Numéro 15 1 ^{er} semestre 1999	Qualité et communication Dossier coordonné par Jean-Pierre Callegari
Numéro 16 2 ^{ème} semestre 1999	Crise et communication Dossier coordonné par M. Gabay et B. Ollivier
Numéro 17 1 ^{er} semestre 2000	Europe et communication Dossier coordonné par B. Galinon-Ménélec et N. Denoit
Hors série 2 ^{ème} semestre 2000	Hommage à Robert Escarpit Actes de la journée d'hommage d'octobre 1999

Numéro 18 2 ^{ème} semestre 2000	Non verbal, Communication, organisation Actes du colloque du GREC/O. Textes recueillis par Hugues Hotier
Numéro 19 1 ^{er} semestre 2001	Actualité de la recherche en communication – jeunes chercheurs Dossier coordonné par Françoise Bernard
Numéro 20 2 ^{ème} semestre 2001	La communication du risque Dossier coordonné par V. Carayol et G. Gramaccia
Numéro 21 1 ^{er} semestre 2002	Espace et communication dans les organisations Dossier coordonné par H. Hotier et M.-P. Mignot
Numéro 22 2 ^{ème} semestre 2002	Interculturel et communication dans les organisations Dossier coordonné par D. Blin, I. Cousserand et C. Mesnil
Numéro 23 1 ^{er} semestre 2003	Organisations et modèles de communication homme-animal. Coordonné par H. Dufau et B. Galinon-Mélénez
Numéro 24 2 ^{ème} semestre 2003	Coexister dans les mondes organisationnels Actes du Colloque du GREC/O. Textes recueillis par H. Hotier
Numéro 25 1 ^{er} semestre 2004	Les vallées : sens, territoires et signes Dossier coordonné par F. Hénon et C. Pascal
Numéro 26 2 ^{ème} semestre 2004	La communication des nouvelles éthiques de l'entreprise Dossier coordonné par E. Gardère et G. Gramaccia
Numéro 27 1 ^{er} semestre 2005	Fidélisation et personnalisation. Les nouvelles formes de relations consommateurs/entreprise Dossier coordonné par A. Laborde
Numéro 28 2 ^{ème} semestre 2005	Le coaching, enjeux, paradoxes et perspectives Dossier coordonné par H. Dufau et F. Perdriset
Numéro 29 1 ^{er} semestre 2006	Figures de l'urgence et communication Actes du colloque du GREC/O (5 & 6 décembre 05) Textes recueillis par Valérie Carayol
Numéro 30 2 ^{ème} semestre 2006	Quelles modélisations de la communication et pour quels usages ? Numéro Anniversaire Dossier coordonné par Valérie Carayol et Gino Gramaccia
Numéro 31 1 ^{er} semestre 2007	Migrations conceptuelles. D'où viennent les concepts de la Communication organisationnelle ? Dossier coordonné par Jean-Luc Bouillon, Sylvie Bourdin et Catherine Loneux
Numéro 32 2 ^{ème} semestre 2007	La ville dans tous les sens. Dossier coordonné par Nicole Denoit et Marie-Pascale Mignot

Numéro 33 1 ^{er} semestre 2008	Conduire le changement organisationnel ? Entre émergence et instrumentalisation. Dossier coordonné par Hélène Montagnac et Benoît Cordelier
Numéro 34 2 ^{ème} semestre 2008	Retour sur les images d'organisations Dossier coordonné par Aurélie Laborde, Isabelle Mahy, Nadège Soubiale
Numéro 35 1 ^{er} semestre 2009	Penser la communication des organisations publiques Dossier coordonné par Elizabeth Gardère et Amar Lakel.
À paraître	
Numéro 36 2 ^{ème} semestre 2009	Pour une approche communicationnelle de l'individu au travail. Dossier coordonné par Arlette Bouzon, Laurent Morillon, François Cooren
Numéro 37 1 ^{er} semestre 2010	La communication à l'épreuve des mutations économiques. Dossier coordonné par Isabelle Cousserand et Dominique Blin
Numéro 38 2 ^{ème} semestre 2010	Evaluation et communication organisationnelles Dossier coordonné par Sylvie Parrini-Alemanno et Christian Le Moëne

Le sommaire de chaque numéro, ainsi qu'un résumé de chaque article, est consultable sur le site <http://mica.u-bordeaux3.fr/>

Communication & Organisation

Bon de commande

Nom Prénom

Qualité/fonction/profession.....

Téléphone (demandé par La Poste pour toute expédition de colis).....

Adresse électronique.....

Adresse postale d'expédition

CP.....Ville
.....Pays.....

Adresse postale de facturation (si différente de celle de l'expédition)

.....

.....

.....

CP.....Ville
.....Pays.....
.....

- Souscrit un abonnement (2 numéros) pour l'année 20..... au prix de €.

Tarif abonnement annuel pour 2009 et 2010	France *	Europe *	Hors Europe *
<i>Institution et entreprise</i>	55 €	58 €	73 €
<i>Centre de documentation et d'information et Bibliothèque universitaire</i>	50 €	53 €	65 €
<i>Particulier</i>	40 €	46 €	60 €
<i>Etudiants</i>	35 €	41 €	55 €

* Suivant expédition, frais de port inclus. Voir ci-dessous les modalités de commande et de règlement.

Dernières parutions

► N° 33 (1^{er} semestre 2008) : **Conduire le changement organisationnel ? Entre émergences et instrumentalisation**

► N° 34 (2^{ème} semestre 2008) : **Retour sur les images d'organisations**

► N° 35 (1^{er} semestre 2009) : **Penser la communication des organisations publiques**

► *Prochaines parutions*

► N° 36 (2^{ème} semestre 2009) : **Pour une approche communicationnelle de l'individu au travail**

► N° 37 (1^{er} semestre 2010) : **La communication à l'épreuve des mutations économiques**

► N° 38 (2^{ème} semestre 2010) : **Evaluation et communication organisationnelles**

■ Commande suivant le tarif ci-dessous

Le hors série « Hommage à Robert Escarpit »	15 €/l'unité
Les numéros 1, 2, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26	35 €/les 3
Les numéros 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35	25 €/l'unité

Les numéros 3,4 et 5 ainsi que les hors-séries « Communication et hôpital » et « Induction et communication » sont épuisés.

Les numéros suivants:.....

Soit pour une somme totale TTC de :.....

A, le

Signature

MODALITES DE COMMANDE ET DE REGLEMENT

- Pour les institutions et les entreprises, établir le bon de commande sur un papier à en tête de l'entité sur lequel est indiqué le N° de TVA intra-communautaire ; en retour, une facture sera adressée pour établir votre règlement.
- Pour les particuliers et les étudiants joindre à votre commande, le règlement par chèque en Euros à l'ordre de

l'Agent Comptable de l'Université Bordeaux 3.

- Pour les étudiants souhaitant profiter du tarif préférentiel d'abonnement, joindre une photocopie d'une pièce justificative

Depuis l'étranger, à défaut de pouvoir réaliser votre règlement à partir d'un compte bancaire domicilié en France, merci d'effectuer votre paiement par virement international en euro correspondant au montant de la facture, sur le compte bancaire ci-dessus aux codes suivant :

Code BIC : BDFESRPPXXX

Code IBAN : SR7610071330.000000100001035

Janvier 2010	<p>Bon de commande à signer et retourner accompagné de son règlement à l'adresse suivante :</p> <p>Revue Communication et Organisation GREC\O, Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine Domaine Universitaire, 10 Esplanade des Antilles, F-33607 PESSAC Cedex</p>
--------------	---

questions de communication 16 • 2009

Journalistes et sociologues.
Retour sur des luttes pour « écrire le social »
Dossier coordonné et présenté
par Vincent Goulet et Philippe Ponet

Dick May et la première école de journalisme en
France. Entre réforme sociale et professionnalisation
Vincent Goulet

Sciences sociales et formations en journalisme :
émergence d'un nouvel enjeu de distinction
Ivan Chupin

Rhétoriques journalistiques de médiatisation
du sociologue
Aurélien Tavernier

Une analyse comparée de la médiatisation
de deux sociologues de la délinquance juvénile
Julie Sedel

Les journalistes comme scientifiques.
Notes pour une classification professionnelle
Elihu Katz

Échanges

Penser le genre en sciences de l'information
et de la communication et au-delà (2)
Béatrice Fleury, Jacques Walter

Communication et culture dans les luttes politiques
Silvia Delfino, Fabrizio Forastelli

Du genre au Sénégal. Un objet de recherche
émergent ?
Rokhaya Fall-Sokhna, Sylvie Thiéblemont-Dollet

D'un *no u-Turn* en sciences de l'information
et de la communication
Isabelle Gavillet

Pour une intégration du genre par les sciences
de l'information et de la communication
Virginie Julliard

Notes de recherche

Médias et milieux d'affaires.
Geoffrey Geuens

Recueil de la parole et inscription dans l'espace :
l'expérimentation d'entretiens « topographiques »
Claire Oger

Les conditions de l'usage des ressources
pédagogiques numériques
Laurent Petit

Performativité de l'humour : enjeux
méthodologiques et théoriques de l'analyse
des sketches dans les talk shows
Nelly Quemener

Notes de lecture

Livres reçus

Abstracts

PRIX AU NUMÉRO	20 euros (frais de port de 3,25 euros en sus)
ABONNEMENT (1 an, 2 numéros)	32 euros (frais de port de 6,50 euros en sus)

Abonnement : Presses Universitaires de Nancy • pun@univ-nancy2.fr
Achat en ligne : <http://www.lcdpu.fr/collections/questionsdecommunication>

Revue publiée avec le soutien du Centre de recherche sur les médiations
(université Paul Verlaine-Metz), du Conseil Régional de Lorraine,
et bénéficiant de la reconnaissance du Centre National de la Recherche Scientifique.

STIG

Université
Michel de Montaigne
Bordeaux 3

Imprimé en France
Impression numérique
Février 2010