

***Professionnel-le-s des relations publiques et  
membres de la direction : Observations sur les  
dynamiques de pouvoir dans les organisations de  
l'économie du savoir***

**Nathalie Gagnon**

*Le marché du travail connaît de nombreuses mutations qui entraînent des transformations dans les modes de fonctionnement des organisations publiques ou privées du secteur quaternaire, qui connaissent une tendance à fonder leur valeur sur la production et l'accumulation de savoirs. Leurs nouveaux modes de fonctionnement induisent une transformation dans les relations de pouvoir entre groupes de travailleur-euse-s. Ce texte explore comment se dessinent les dynamiques de pouvoir entre professionnel-le-s des relations publiques et membres de la direction à partir du concept d'expertise, dans un contexte de quête d'identité et de professionnalisation des premiers. L'article se veut une réflexion autour de la quête de légitimité, de la position de l'expert-e, du contrôle de celui-ci dans l'organisation et du rapport des professionnel-le-s des communications au discours managérial.*

Mots-clés : Communications, relations publiques, management, expertise, identité, professionnalisation, bureaucratie, pouvoir, postfordisme

## Introduction

Le marché du travail connaît de nombreuses mutations qui entraînent des transformations dans les modes de fonctionnement des organisations publiques ou privées du secteur dit quaternaire. Ces dernières ont tendance à fonder leur valeur sur la production et l'accumulation de savoirs. Modes de fonctionnement par projet, management participatif, travail en réseau : les milieux de travail évoluent vers des systèmes d'interaction renouvelés et dont les effets politisants sont accentués. Ce texte s'intéresse à ces subtiles transformations de la dialectique de pouvoir entre groupes de travailleur·euse·s d'une organisation, dont les membres de la direction<sup>1</sup>, représentant·e·s du pouvoir formel de par leur position hiérarchique. Les formes de procès de travail en réseau mettent en lumière des relations d'influence qui s'amplifient au sein des groupes professionnels. Dans l'objectif d'apporter une contribution à l'explication des jeux de pouvoir en organisation, ce texte propose d'explorer un cas particulier, celui des dynamiques interactives entre professionnel·le·s des relations publiques, un groupe en quête d'identité et de professionnalisation, et membres de la direction.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Il existe plusieurs dénominations différentes dans la littérature autant managériale que sociologique à propos du groupe d'acteur·rice·s organisationnel dont il est question ici. Les expressions « cadres supérieur » et « cadres intermédiaires » sont fréquentes dans la francophonie, et se rapportent très souvent à des travailleur·euse·s dont la fonction d'encadrement peu autant être technique que gestionnaire. Nous souhaitons ici, à l'instar du terme « top manager » utilisé en France ou dans les pays anglo-saxons, mettre l'accent sur des acteur·rice·s dont les principales fonctions sont managériales, c'est-à-dire qu'elles sont principalement axées sur l'encadrement gestionnaire et le pilotage stratégique (Payre et Scouarnec, 2015), et dont la position est au-dessus du cadre intermédiaire.

<sup>2</sup> La réflexion à la base de cet article s'appuie sur l'expérience personnelle, des lectures théoriques ainsi que les premières observations de terrain réalisées dans le cadre de ma thèse de doctorat.

## Regard sur le monde du travail

### *Postfordisme et bureaucraties modernes*

La conjonction des transformations profondes des contextes économique et social des dernières décennies incite plusieurs auteur·rice·s à parler d'un nouveau modèle productif postfordiste (Murray *et al.*, 2004 ; Durand, 2006 ; Mercure et Vultur, 2010 ; Mercure, 2013), qui s'est graduellement instauré depuis la fin des années 1970. Les transformations du monde du travail et la montée de l'individualisme engendrent une toute nouvelle dynamique des relations de travail et un renouvellement constant des modes d'organisation. Ce modèle se caractérise par la recherche d'une performance soutenue par la financiarisation des objectifs de l'organisation et une productivité accrue de l'ensemble des ressources de l'organisation. Dans les organisations marchandes, le souci de la performance se traduit par de nouvelles normes de gestion des ressources humaines (GRH) qui se fondent sur la mise en valeur de l'individu et de ses désirs de réalisation de soi, en conjonction avec l'expansion d'une certaine idéologie managériale<sup>3</sup>. La gestion des ressources humaines fait une place enviable à la flexibilité, la mobilisation et le contrôle par l'implication subjective et l'autonomie responsable tout en étant basée sur le développement des compétences et la logique d'employabilité (Mercure et Vultur, 2010 : 34-35 ; Mercure, 2013). Bien arrimées à la quête d'authenticité et de réalisation de soi des individus, ces nouvelles normes trouvent un écho favorable pour une bonne part des travailleur·euse·s, notamment dans les organisations des secteurs tertiaire et quaternaire.

Cette ère postfordiste se caractérise aussi, selon quelques auteur·rice·s (Dieuaide, Paulre et Vercellone, 2003 ; Lévy et Jouyet, 2006 et Moulrier-Boutang, 2007), par le glissement vers une économie dite de

---

<sup>3</sup> En parallèle à la croissance de cet individualisme, la société actuelle a fortement intégré l'esprit du capitalisme et une forme de discours basé sur le rapport à la marchandisation, l'utilité économique et la performance, et ce, dans toutes les sphères de la vie sociale (Ehrenberg, 1991 ; de Gaulejac, 2005 ; Martuccelli, 2006 ; Metzger, 2012).

l'immatériel, où la créativité et l'innovation sont centrales et sources de valeur, et dont le travail repose sur un processus « de captation de l'innovation par le développement de connaissances fondées sur des savoirs implicites » (Bourdages-Sylvain, 2014 : 19). Cette économie de la connaissance intègre non seulement tout un mode de fonctionnement appuyé sur les technologies de l'information et de la communication, mais implique également une organisation axée sur les liens sociaux et le réseautage, la valorisation des compétences et la collaboration, c'est-à-dire un mode d'organisation horizontal et une activité de travail fragmentée et en réseau (Rifkin, 2000 ; Dieuaide, Paulre et Vercellone, 2003 ; Lévy et Jouyet, 2006 ; Bourdages-Sylvain, 2014 : 25). Selon Lévy et Jouyet (2006), la production immatérielle réfère également à une certaine forme d'imaginaire de l'organisation, dont font partie la marque et l'image publique, considérées comme des actifs importants qui doivent être protégés des aléas du marché et de la concurrence, notamment les risques associés à la réputation.

#### *Des organisations fortement politisées*

Dans plusieurs théories des organisations, celles-ci sont envisagées comme des lieux politiques, où le pouvoir et l'influence sont omniprésents et constituent la clé de voute de son fonctionnement (entre autres : Crozier et Friedberg, 1977 ; Simon, 1947, 1960 ; Cyert et March, 1963 ; March, 1991 ; Pettigrew, 2001). Cette conception des organisations conçoit les rapports de force entre salarié-e-s et employeur-e-s, ainsi qu'entre les travailleur-euse-s eux-elles-mêmes, comme le lieu où se construit et se transforme un jeu d'acteur-ric-e-s pour l'acquisition de privilèges, d'avantages et d'autonomie leur garantissant une certaine marge de liberté. Ces rapports de force s'expriment autant dans le cadre de la structure de pouvoir formelle (représentée par la hiérarchie) qu'informelle (qui se dessine au gré des interactions). Les organisations bureaucratiques actuelles fondées sur la valorisation des savoirs et fonctionnant par projets et réseautage sont des terrains fertiles à des procès de travail fortement imprégnés de ces jeux d'acteur-ric-e-s :

L'approche politique analyse l'implication comme un élément de stratégie individuelle dans l'organisation. Ces stratégies d'acteurs sont liées à la manière dont l'individu investit le champ professionnel et y place des enjeux personnels. Ces acteurs que décrit M. Crozier cherchent à faire reconnaître leur professionnalisme, leur savoir-faire et leur expertise. C'est là que se situe une des sources majeures de leur pouvoir et de leur identité professionnelle. D'où leurs comportements « impliqués » (Bellier-Michel, 1999 : 221).

En effet, ces acteur-riche-s se voient accorder une imputabilité et une autonomie rehaussées leur laissant une marge de manœuvre sur la façon d'arriver aux résultats attendus. Toutefois, cette autonomie les place également dans une posture de responsabilité qui dépasse la simple exécution des tâches, si complexe soit-elle. Leur créativité s'y épanouit dans un environnement répondant à leurs aspirations, tout en ayant pour corollaire la pression du rendement<sup>4</sup>. Le management participatif, qui prône le partage des mécanismes décisionnels avec l'ensemble des employé-e-s, et le mode d'organisation par projet tendent à remettre en question le caractère « illégitime » que le management avait accordé à cette part informelle des jeux de pouvoir puisqu'ils permettent du même coup d'utiliser ces dynamiques et ces jeux, par l'implication subjective, pour les objectifs organisationnels<sup>5</sup>. La dynamique politisée met en relief

---

<sup>4</sup> J'ai une connaissance pratique de ces types de milieu et du domaine professionnel dont il est question dans ce texte. Faire une étude portant sur un phénomène dont la sociologue est elle-même partie prenante contient son lot d'écueils, notamment le risque de ne pas disposer du recul suffisant face à son objet et à ses propres comportements. Je demeure toutefois convaincue que cette réflexion, basée autant sur mes lectures théoriques que sur de l'observation participante, outre qu'elle me fait voir et comprendre le modèle organisationnel expliqué ici, m'accorde une compréhension intime du vécu des membres de l'organisation, de leurs représentations et de leurs motivations.

<sup>5</sup> Ainsi, dans le monde du travail actuel investi par l'individu hypermoderne (Aubert, 2004), souvent instruit et expert de la mise en scène de soi, les stratégies personnelles de pouvoir, l'incidence des réseaux et la distinction de genre sont autant de paramètres fondamentaux pour comprendre les jeux politiques organisationnels. Je n'ai pas l'ambition, cependant, de

des relations d'influence qui, à divers degrés, serpentent les couches hiérarchiques pour rejoindre les lieux de décision répartis tout au long du flux tendu. En raison des contextes économique et social actuels, de la concurrence du marché et de la croyance à la mobilité comme principe de gestion de la main-d'œuvre, ces organisations sont placées sous une injonction au changement constant dont les effets remuent les liens d'influence qui se sont tissés jusque-là. Le changement perpétuel fragilise ces relations et les pousse à se redéfinir constamment, souvent à une fréquence élevée. Les restructurations répétées, dont sont témoins nombre d'organisations privées comme publiques, ajoutent un facteur d'incertitude supplémentaire dans la désorganisation temporaire des réseaux d'échange, de partage et d'influence. C'est plutôt par l'imprégnation du discours managérial, la marge de manœuvre accrue et l'imputabilité des travailleur·euse·s envers les résultats de l'organisation que se consolident des échanges dont la politique favorise le maintien de l'ordre rationnel interne et la position concurrentielle sur le marché. Cet « ordre dans le désordre » ne s'instaure pas sans planification. Il est en partie l'apanage de certains acteur·trice·s dont les membres de la direction, les professionnel·le·s des RH et, par extension, certains groupes dont les activités de travail consistent à donner de l'envergure au discours<sup>6</sup> dominant. Les visées de ce dernier sont multiples : instaurer un langage commun, traduire la réalité de l'organisation (son marché, ses enjeux, ses défis), faciliter la compréhension des objectifs à atteindre, favoriser une cohérence culturelle et tisser un cadre symbolique autour des actions de ses membres.

### *Production symbolique et communication*

Les savoirs et les ressources symboliques sont cruciaux pour l'entreprise, que ce soit pour assurer son adaptation au rythme d'innovation et sa souveraineté sur le marché ou pour faire face aux

---

tous les aborder dans le cadre de cet article, car chacun pourrait faire l'objet d'un développement approfondi.

<sup>6</sup> Nous reprenons ici la définition du discours utilisée par Grant et Hardy (2004 : 6), soit un ensemble d'énoncés qui concrétisent les objets sociaux.

incertitudes que représentent son environnement et la mobilisation du personnel. Le discours managérial et les activités de communication (donc tout ce qui constitue la trame des échanges, c'est-à-dire un « tissu » d'interactions que l'on peut appeler texte ou sous-texte<sup>7</sup>, sous-tendent l'ensemble de l'organisation du travail. En effet, on les retrouve dans l'intercompréhension des modes de fonctionnement, la concrétisation des séquences de travail à l'intérieur d'un processus de production, la négociation entre acteur·rice-s ou dans les échanges des groupes sur la conduite des actions, la résolution de conflits ainsi que dans la création et l'intégration de symboles et de valeurs. Ces derniers consolident une culture d'entreprise et un imaginaire qui guident l'action et soutiennent les croyances envers la réalisation des buts communs (Grandien et Johansson, 2011 ; Lépine, 2013 ; Verčič, Verčič et Sriramesh, 2012).

Dans cette optique, « les "activités communicationnelles" occupent une place centrale dans l'organisation, non seulement facteurs de productivité et d'efficacité, mais également porteuses de dynamiques sociales normalisantes » (Bouillon, Bourdin et Loneux, 2007 : 10). Il y a donc, d'une part, les représentations que construisent les acteur·rice-s de l'organisation et celles qu'importent les nouvelles recrues et, d'autre part, celles que l'organisation, par ses dispositifs formels, veut modeler. À cet égard, la production symbolique (sous forme de discours et d'artéfacts)

---

<sup>7</sup> Le courant interprétatif, dans la recherche en communication organisationnelle, se consacre à l'analyse des activités, de la communication, des interactions et des discours de l'organisation. Il envisage l'organisation avant tout comme une construction symbolique issue des conversations et des actions de ses membres, et que l'on retrouve figée à un moment donné. Ces éléments se présentent comme un assemblage de « textes » incorporés dans les pratiques de conversation et d'écriture et qui « forment » l'organisation (Clegg, Courpasson et Phillips, 2006 : 308). Ce paradigme appelé CCO (*communicative constitution of organization* ou constitution communicative de l'organisation) repose sur l'analyse des « textes » organisationnels en tant que schèmes interprétatifs et de rétention, ainsi que des « traces de mémoire », un vocabulaire qui réfère à la théorie de la structuration de Giddens (Robichaud et Cooren, 2013, p. xiii). La formation et la superposition de ces textes sont donc la condition première à l'existence de l'organisation, qui se concrétise à mesure que ses membres la créent à travers le discours, et ce, bien avant sa structuration formelle par les hiérarchies et les règles.

est considérée comme un vecteur central, et ce, sous deux considérations : l'utilité pour le fonctionnement de l'organisation et la réduction de l'incertitude émanant des dynamiques relationnelles des modes d'organisation transversaux, et l'utilité pour la gestion, en tant qu'outil de contrôle. La médiation de ce symbolisme sert le discours et le pouvoir managériaux, avec des retombées qui vont au-delà même de la sphère professionnelle pour les membres<sup>8</sup>. Ce symbolisme est aussi l'image de l'entreprise, des idées et des idéologies qu'elle véhicule autant par son discours gestionnaire que par son action sur la place publique en tant qu'actrice (publicité, lobbying, commandites, etc.). L'organisation est avant tout un « construit symbolique » et se révèle à ses acteur·rice·s par les signaux qu'elle émet, et ce, sous toutes ses formes (Bouillon, Bourdin et Loneux, 2007 : 12).

Une partie de cette symbolique sert de matériau dans les communications officielles des organisations dont la production incombe souvent à des professionnel·le·s engagé·e·s dans ce but, au sein de la GRH ou encore dans le département des relations publiques (communications, affaires publiques, etc.). Ces professionnel·le·s ont ainsi pour tâche d'établir et de maintenir des liens de communication avec différents publics, de transmettre un message, de produire du sens, de traduire de l'information, de l'embellir et de la rendre digestible, plus assimilable. Les relations publiques ont été définies pendant longtemps par leur préoccupation envers les publics dits « externes » (clients, fournisseurs, gouvernement) selon des pratiques de gestion de l'information circulant de l'organisation vers la place publique (publicité, annonces, rapports annuels, etc.) et des représentations de la clientèle (responsabilité sociale, éthique, crises, etc.) (Dagenais, 2015). Elles ont ensuite suivi le tournant des ressources humaines et incluent également aujourd'hui des moyens

---

<sup>8</sup> Les employé·e·s sont appelé·e·s à témoigner de leur loyauté à l'organisation, même lorsqu'ils et elles évoluent dans leurs différents réseaux sociaux, sous peine de déroger à l'éthique prescrite. L'un des objectifs du discours symbolique de l'organisation, des récits et des valeurs promues est de favoriser une posture d'ouverture envers les exigences de travail accrues, autant dans le rythme de production que dans l'imputabilité. Une forme de contrôle par les pairs qui fait son apparition sous ce nouveau modèle de travail instaure une pression supplémentaire qui se conjugue à l'imprégnation du discours managérial et marchand dans les multiples sphères sociales.

pour informer les employé·e·s. Les dispositifs formels, le discours normalisant, les interactions sociales et les activités de communication officielles sont donc intrinsèquement liés dans un jeu de pouvoir qui met en scène différents groupes, cadres ou employé·e·s. Olivesi résume bien ce lien qui existe en contexte organisationnel entre les concepts de communication et de pouvoir :

Toute pratique de communication, aussi élémentaire et routinière soit-elle (communiqué interne, coopération en situation de travail, dialogue social...), présuppose l'existence de relations de pouvoir qui en constituent la trame pratique et le principe d'intelligibilité. Inversement, les rapports de force entre salariés et employeurs, voire les formes de domination durables qui en résultent parfois, requièrent des stratégies de communication qui sont à la fois le prolongement de ces rapports et la condition d'exercice du pouvoir. La combinaison structurante de ces deux schèmes, l'un marxien (le rapport capital/travail) et l'autre foucauldien (l'articulation communication/pouvoir), fonde l'analyse critique de la communication d'entreprise (2006 : 67).

Cette mise en contexte nous a permis de centrer notre réflexion sur un type d'organisation innovante et flexible qui s'inscrit parfaitement dans le nouveau modèle postfordiste et l'économie du savoir, et dont les modes de fonctionnement accentuent le caractère politisé des procès de travail. Dans ces milieux, la position des professionnel·le·s des communications<sup>9</sup> présente des particularités intéressantes pour explorer les interactions et les jeux de pouvoir. En effet, les frontières (bien qu'irrégulières et parfois ambiguës) qu'avait réussi à se fixer jusque-là ce domaine professionnel en quête de consolidation de son identité semblent se brouiller par

---

<sup>9</sup> Nous utiliserons indistinctement les expressions « professionnel·le·s des communications », « professionnel·le·s des relations publiques », « relationnistes » ou « communicateur·trice·s » pour désigner les pratiquant·e·s de ce domaine de spécialisation. Ces dénominations sont en usage dans les différents milieux de travail. Les titres d'emploi peuvent cependant grandement varier : agent·e de communication, conseiller·ère, attaché·e de presse, technicien·ne...

l'accentuation de la politisation des échanges de travail. Nous souhaitons donc lancer une piste d'exploration sur la façon dont le groupe professionnel des relationnistes tire son épingle du jeu de pouvoir dans ce contexte pouvant, à certains égards, menacer leur parcours de professionnalisation. Notre objectif sera de mettre en relief des observations pouvant éclairer les rapports de pouvoir entre ce groupe professionnel et les gardien-ne-s du dispositif formel que sont les gestionnaires, en explorant la conception de l'expert-e et les mutations de ses représentations dans les organisations bureaucratiques modernes basés sur la valorisation des savoirs.

### **Regard sur les relations publiques**

#### *Qu'est-ce que la communication organisationnelle?*

Avant d'entrer dans notre analyse, un tour d'horizon du concept de communication organisationnelle s'impose. Une organisation peut être définie comme « un ensemble d'acteurs doté d'une structure d'autorité, de rôles, et d'un système de communication permettant la coordination et le contrôle des activités afin de réaliser un (ou des) but(s) » (Morin, 1999 : 376). Les groupes qui la constituent coconstruisent une réalité qui leur est propre, selon le bagage commun qu'ils peuvent mobiliser (provenant de référents de classe ou de connaissances associées à leur formation), le rôle qu'ils jouent dans l'organisation, les collaborations qu'ils doivent instaurer entre eux et avec d'autres groupes de l'organisation, ainsi que selon la contribution ou l'indispensabilité de celles-ci à un moment-clé de la production d'un bien, de son importance au regard de la clientèle ou de l'excellence du service assuré. Puisque les organisations se veulent rationnelles, elles « cherchent avant toute chose l'efficacité et l'efficacé » (Saussois, 2016 : 5) et, à cet égard, le moindre aspect de leur fonctionnement, y compris la communication, n'y échappe pas. L'organisation subit des pressions de son environnement externe, mais aussi de l'intérieur. Sur la place publique, il est de mise de montrer qu'elle agit en « bon citoyen corporatif » et de façon responsable à l'égard

de la société par ses choix éthiques, économiques et environnementaux (ce qu'on appelle communément la RSE, ou responsabilité sociale des entreprises<sup>10</sup>). Elle « est tributaire de la perception qu'en ont ses divers publics et du type de relations qu'elle entretient avec eux », ce qui la pousse à mettre en place « des dispositifs de communication [lui] permettant de se situer en phase avec ses publics et les grands enjeux de société » (Maisonneuve, 2010 : 6-7). Les organisations aspirent donc à maintenir leur autonomie auprès de ces publics, de les mobiliser envers leurs buts et, en conséquence, celles qui maintiennent des liens permanents avec leurs publics peuvent stratégiquement adapter leurs objectifs à cet environnement et au contexte contraignant de leur position sur le marché (Grunig, Grunig et Dozier, 2002 : 10).

Les activités de communication envers ces publics constituent ce qu'on appelle la communication organisationnelle, une notion fort polysémique faisant « référence à une réalité observable et un ensemble de recherches » (d'Almeida et Carayol, 2014). Elle est un champ d'études qui a acquis une certaine autonomie dans la recherche en sciences sociales. Les différents courants offrent une vision d'ensemble assez dispersée dont les objets varient selon les domaines d'études, portant tantôt sur des pratiques professionnelles, tantôt sur des théories et des modélisations : management, linguistique, sémiologie, sciences des organisations, sociologie, communication, etc. (Cabin, 2008 : 161). Elle est aussi appelée communication professionnelle (de Crescenzo et Floris, 2000), *corporate*, institutionnelle ou communication d'entreprise (Michel, 2004 ; Olivesi, 2006 ; d'Almeida, 2015). Auparavant axée sur son aspect pratique et opérationnel (stratégies, politiques, outils), elle s'est instituée en domaine de recherche théorique au fil du temps, partant de l'étude des communications de l'organisation à l'étude des phénomènes

---

<sup>10</sup> La responsabilité sociale des entreprises, RSE, se traduit par la prise en compte et la mitigation des impacts sociaux et environnementaux des actions de l'entreprise. Elle s'exprime autant par un comportement qui se veut éthique et transparent à l'égard des lois et du développement durable, que par l'implication dans des causes et des activités caritatives. Toutefois, ces activités sont parfois dénoncées comme autant de moyens pour l'entreprise d'embellir son image publique ou de donner l'impression qu'elle se préoccupe vraiment de son impact par des discours qui en occultent les conséquences réelles (Dagenais, 2014, 2015).

communicationnels dans l'organisation pour aboutir à l'étude des organisations comme phénomène communicationnel (Bouillon, Bourdin et Loneux, 2007 ; Delcambre, 2007 ; Krone *et al.*, 2010). Plusieurs paradigmes se confrontent en communication organisationnelle, notamment à savoir si la communication doit être comprise comme un phénomène intrinsèque des organisations contribuant au maintien de leur rationalité et à leur pérennité, ou si l'organisation elle-même ne serait qu'interactions humaines, somme de relations, toujours politique, entre les membres et entre ceux-ci et son environnement, et donc tissu de communications sous diverses formes, particulièrement symbolique (Bouillon, 2000 ; Mucchielli, 2000 ; Bouillon, Bourdin et Loneux, 2007 ; Cooren *et al.*, 2011).

Ce à quoi l'on réfère habituellement par communication des organisations trouve son origine dans un champ d'étude et d'expertise faisant référence à l'organisation comme entité communicante. D'un point de vue pragmatique, la gestion des relations de l'entreprise a été de longue date un objet d'attention particulière en science des organisations et prend son essor avec la « tradition des relations publiques que J. Grunig définit comme volonté d'organiser et de gérer l'interface entre une organisation et ses publics » (d'Almeida et Carayol, 2014 : 2). Cet « assemblage d'éléments disparates » que constitue la référence aux relations publiques et à la communication organisationnelle, prise également en étau entre la communication institutionnelle et de marché (marketing), ainsi que la forte place occupée par les praticien-ne-s, semblent conférer un flou définitionnel et professionnel dans les sphères respectives de la recherche et de la pratique, particulièrement en France et en Amérique du Nord (d'Almeida et Carayol, 2014 )<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Les relations publiques sont un domaine d'activités qui s'est instauré et structuré graduellement depuis le début du 20<sup>e</sup> siècle, apparaissant en concordance avec le tournant industriel et la montée du capitalisme. Au Québec et en France, dans la foulée des premiers relationnistes américains et des premiers cabinets-conseils, les relations publiques apparaissent avec « la croissance du milieu urbain, le progrès de la syndicalisation et l'essor des communications organisationnelles », parmi d'autres facteurs identifiés par Paul Dumont-Frenette (1971, dans Maisonnette, 2010 : 13-14). Les praticien-ne-s, relationnistes,

Le·La relationniste ou communicateur·rice peut tenir plusieurs rôles, selon le type de relations sur lequel portent ses fonctions et la finalité de son occupation. Il ou elle crée et gère le « processus de mise en relations et de médiatisation prise au sens très large, ayant recours aux médias traditionnels et aux médias sociaux pour les intégrer aux dispositifs de communication sociale et publique, sur le plan interpersonnel, intraorganisationnel et interorganisationnel » (Maisonneuve, 2010 : 43-44). Il ou elle utilise pour ce faire une multitude de moyens, d'outils, de techniques, d'argumentaires, desquels découlent des spécialisations axées sur les destinataires des messages : relations de presse, attaché·e de presse, commandite, marketing, publicité, médias sociaux, lobbyisme, communication interne, etc. Pour Michel Foudriat (2011 : 47), la rationalisation de la communication à l'intention des membres de l'organisation passe par quatre domaines : l'intégration des nouveaux employé·e·s; la fidélisation des membres (par divers moyens tels que la formation et le plan de carrière); la mobilisation des membres autour des projets et la valorisation des membres. Cette rationalisation induite par les approches managériales est le résultat d'une volonté de soumettre les processus de communication à des objectifs de contrôle, de gestion des savoirs et de modélisation des orientations. Cette conception utilitariste et technique place les praticien·ne·s « au cœur de dilemmes nouveaux » (Brulois et Charpentier, 2013 : 57), notamment par « l'évolution des modes de gestion, au sein d'organisations très diversifiées, souvent confrontées à des changements structuraux et sociaux d'envergure » (Maisonneuve, 2010 : 2). Cette communication, comme produit et construction sociale issue de l'activité collective, est un point nodal de cohésion de l'organisation, elle est la consolidation d'une culture et l'outil premier de contrôle et de normalisation des procès de travail et des valeurs collectives.

---

communicateur·rice·s (ou communicant·e·s en France) ont pour tâche d'établir et de maintenir des liens de communication avec différents publics, afin de répondre à des objectifs émis et déterminés par un·e client·e, qu'il ou elle soit une personnalité publique (politicien·ne, artiste, engagé·e pour une cause) ou une organisation (privée, publique, sans but lucratif, lobby, syndicat, etc.).

*Un domaine en quête de professionnalisation*

Depuis quelques décennies, le domaine des relations publiques est en croisade afin de faire reconnaître cette expertise en tant que profession à part entière, une façon pour les pratiquant·e·s de protéger ainsi un savoir, mais aussi un « territoire » de pratiques, un marché où cette expertise est utilisée. Cette reconnaissance implique souvent également la mise en place de règles éthiques destinées à réguler le travail de ses membres et à octroyer des titres garantissant des normes minimales de qualité afin de protéger les publics et les client·e·s. La constitution d'associations représentatives et la mise en place de codes d'éthique sont par ailleurs les signes les plus distincts de cette démarche de professionnalisation dont les armes passent notamment par la revendication d'une formation spécifique indispensable (De la Broise, 2013 : 47). C'est une activité d'argumentation, une opération charme qui s'opère ainsi par les pratiquant·e·s via les associations afin de convaincre leurs divers client·e·s et le public que la prestation professionnelle des requérant·e·s se constitue comme la « réponse à un besoin » dont les résultats doivent être garantis par une pratique impeccable et l'assurance que les compétences mobilisées soient présentes et adéquates. C'est ce que Paradeise appelle « une rhétorique de la Vérité – du besoin, de la science, de la relation besoin-science » (1985 : 18) qui « permet d'obtenir l'assentiment de la société toute entière sur les valeurs proposées par les groupements à vocation professionnelle » et de faire en sorte que la légitimité soit acquise et protégée par des institutions (Paradeise, 1985)<sup>12</sup>. On dénote par ailleurs chez les praticien·ne·s et les chercheur·e·s une aspiration à instaurer des codes d'excellence afin de juguler d'indésirables dérives<sup>13</sup>. Leurs discours réfèrent invariablement à des arguments d'intérêt public, de dialogue, de confiance, de transparence,

<sup>12</sup> Cette interprétation n'est pas sans rappeler le concept du pouvoir/savoir chez Foucault.

<sup>13</sup> La courte histoire des relations publiques n'est pas parsemée que d'événements dignes de mention : une part des représentations populaires réfèrent encore aujourd'hui à des exemples peu reluisants de dérives à l'odeur de manipulation et de mensonge qui teintent la perception envers les efforts de professionnalisation du domaine. Le·a lecteur·rice pourra aisément référer à des cas fortement médiatisés où la santé des citoyen·ne·s a pu être menacée (tabac, agroalimentaire, pharmaceutique...).

d'éthique et d'authenticité des pratiques (d'Almeida et Carayol, 2014 : 4), allant même jusqu'à justifier leur professionnalisation par leur utilité sociale, en tant que vecteur de démocratie (Dagenais, 2004)<sup>14</sup>. La définition de la Société canadienne de relations publiques est un exemple éloquent de ce discours humanisant<sup>15</sup> : « Les relations publiques sont la gestion stratégique, par le truchement de la communication, des liens entre une organisation et ses différents publics afin de favoriser la compréhension mutuelle, de réaliser ses objectifs organisationnels et de servir l'intérêt du public » (Flynn, Gregory et Valin, 2008).

La professionnalisation, c'est-à-dire la reconnaissance statutaire du domaine, poursuit plusieurs objectifs directement en lien avec le positionnement d'une expertise dans un champ du pouvoir. Outre la recherche de prestige et de reconnaissance, ces activités assimilées à un certain lobbyisme sont destinées en pratique à assurer, d'une part, le contrôle de l'accès à la profession pour en garantir l'éthique et le maintien d'un niveau d'expertise et, d'autre part, à conserver le contrôle sur un marché garantissant ainsi le maintien et l'augmentation de sa valeur marchande. Ce contrôle limite ainsi la concurrence illégitime d'individus se proclamant expert·e·s des relations publiques et celle d'autres professions dont les compétences connexes mettent en danger l'autonomie des expert·e·s du groupe revendicateur. Comme le résume bien Paradeise : « Une profession constituée comporte trois éléments indissociables : un savoir expert, des professionnels comme interprètes de ce savoir, et un code qui régit les conditions d'usage de l'expertise » (1985 : 25), éléments constituant une richesse qui justifie amplement les démarches de professionnalisation des relations publiques, d'autant plus que cette richesse peut être mise à mal par un passé qui n'a pas toujours

---

<sup>14</sup> Journalistes et relationnistes, dans une dialectique publique, seraient des protagonistes permettant une libre circulation des idées et favorisant les débats. Si les premier·ère·s scrutent, soupèsent et questionnent l'information qui leur parvient, les relationnistes des organisations, marchandes, publiques ou sociales, ont d'autres objectifs liés à leur mission principale qu'ils·elles cherchent à promouvoir dans le discours social, cherchant ainsi à mettre différents enjeux ou causes en lumière.

<sup>15</sup> Site Internet de la SCRP : <https://www.scrp.ca/>, visité le 10 décembre 2018.

été exemplaire, d'un point de vue éthique<sup>16</sup>.

*Être ou ne pas être un-e expert-e?*

Expert-e et expertise sont des concepts qui possèdent plusieurs acceptions et dont la définition n'est pas chose aisée. On peut remonter jusqu'à Durkheim ou Weber afin d'en trouver les premières évocations dans la littérature sociologique, en passant par le courant fonctionnaliste parsonien pour aboutir plus récemment à un point de vue plus constructiviste issu de l'interactionnisme (Trépos, 1996). Il y a plusieurs façons d'envisager l'expertise d'un point de vue sociologique et historique dont les détails n'auraient que peu d'intérêt dans ce texte. Nous n'aborderons pas l'expertise en tant que dispositif de l'administration publique afin de solutionner un problème spécifique (expertise décisionnelle, notamment; Trépos, 1996), mais plutôt en tant que position de l'expert-e qui exprime « l'idéal de tout corps professionnel » qui « circonscrit un domaine du réel, pour lequel il revendique un discours savant, gage de rationalisation et d'intervention sur ce domaine » (Sarfatti-Larson, 1977 et 1988, citée par Trépos, 1996 : 18-19).

Au 19<sup>e</sup> siècle, on pouvait facilement distinguer savoir profane et savoir expert, dont le dernier était nettement issu d'un parcours de formation (Berrebi-Hoffmann et Lallement, 2009 : 6). Les savoirs scientifiques « reconnus et institutionnalisés au sein et grâce à l'action d'une profession fermée » étaient garants de la légitimité de l'expert, une époque où « les

---

<sup>16</sup> En addition aux théories des effets des médias qui ont connu et connaissent encore forte presse, l'imposition d'idéologies politiques autoritaires par la propagande dans la première partie du 20<sup>e</sup> siècle et l'omniprésence grandissante de la publicité ont contribué à entretenir des représentations sociales qui ont fortement imprégné un imaginaire dont obscurantisme et manipulation sont les pierres angulaires. Pour changer cette image, les relationnistes tentent donc de se redéfinir par une volonté de cohésion professionnelle et de contribution sociale, par cet appel à la professionnalisation : « À cet égard, les membres du [comité de la Public Relations Society of America] considèrent que tout comme les médecins qui tiennent leur statut professionnel des besoins du traitement de la maladie, les praticiens des relations publiques exercent la fonction essentielle d'établir et d'améliorer les relations humaines dans les organisations et dans la société » (Dumas, 2010 : 14).

figures du savant, de l'universitaire, de l'intellectuel, de l'expert d'État se distinguaient tout aussi clairement » (Berrebi-Hoffmann et Lallement, 2009). Les usages s'étant élargis avec les transformations sociales, la définition de l'expertise et de l'expert-e est maintenant plus difficile à établir et se conçoit de façon située (Bérard et Crespin, 2010 : 20-21). Si l'expert autrefois parlait librement au nom de sa profession, l'expert-e moderne, souvent « indépendant », « intervient sur un marché » (Berrebi-Hoffmann et Lallement, 2009 : 6). Dans ses acceptions plus modernes, le travail d'expertise est aussi revendiqué par « des groupes professionnels plus ou moins structurés », constitués d'individus « qui ont consenti des efforts divers d'investissement dans la forme professionnelle, suffisamment en tout cas pour pouvoir prendre appui sur eux et revendiquer le monopole d'une expertise » (Trépos, 1992 : 41) et la fixer « dans les termes d'un statut » (Paradeise, 1985, citée par Trépos, 1992 : 43). Ce glissement de la notion d'expert-e et d'expertise d'un savoir élitiste à un usage axé sur le marché s'est opéré avec les transformations du système productif et la montée du capitalisme néolibéral (Berrebi-Hoffmann et Lallement, 2009 : 9). Dans ce contexte, « l'expertise peut désormais être considérée comme une ressource qui alimente un marché de travailleurs du savoir qualifiés », ce que Berrebi-Hoffmann et Lallement appellent un « nouvel âge de l'expertise » résultant « d'une prégnance plus forte du marché et de l'organisation aux dépens des professions régulées » (Berrebi-Hoffmann et Lallement, 2009 : 9).

La plupart des auteur-riche-s considèrent la reconnaissance d'un bagage de connaissances spécifiques comme un élément fondamental de détermination de l'expert-e, un préalable à l'expertise (Bédard et Chi, 1992 ; Trépos, 1996 ; Bouillon, 2000 ; Cheney et Ashcraft, 2007 ; Lima, 2009) déterminant pour la résolution de problèmes. Plus important encore, pour bien cerner l'expert-e, c'est la façon dont il ou elle organise ses connaissances qui le-la distingue particulièrement, faisant en sorte qu'elles soient accessibles, fonctionnelles et efficaces dans l'exercice de son expertise (Bédard et Chi, 1992 : 135). Cependant, ces savoirs formels ne sont pas garants de l'accès à un statut d'expert-e. Trépos fait remarquer que la figure de l'expert-e et la conception de l'expertise sont des construits sociaux, l'expert-e ayant accès à des compétences et à des

connaissances auxquelles les « profanes » ne pourraient accéder (1992 : 42). L'expert·e et l'expertise ont donc beaucoup à voir avec la reconnaissance et la légitimité accordée par ceux et celles qui font appel à eux et elles pour la commande d'une production intellectuelle particulière et par ceux et celles qui s'en remettent à leur parole, en tant que détenteur·rice·s d'un certain savoir. Le concept d'expertise possède un usage dans le sens commun connotant une signification qui lui accorde un certain prestige et une aura de savoir ésotérique : l'expert·e est celui ou celle qui a un jugement fiable, intuitif, et dont la réponse à des solutions est immédiate et appropriée (Dreyfus et Dreyfus, 2005 : 779). Il ou elle interprète les situations, voit rapidement par une accumulation d'expériences ce qui doit être accompli pour atteindre les objectifs et prend des décisions, ou à tout le moins a le pouvoir de le faire et se voit doté d'une légitimité pour le faire (Dreyfus et Dreyfus, 2005 : 787)<sup>17</sup>.

L'expertise repose donc sur la légitimité, c'est-à-dire la reconnaissance et la confiance accordées à l'expert·e et à son jugement, ainsi que sur l'usage intuitif d'un ensemble de connaissances et d'expériences dont l'usage discriminatif fait sa particularité et lui confèrent ce gage de succès (Bootz et Schenk, 2014 ; Trépos, 1996). La reconnaissance de l'expertise est tributaire de la démonstration du savoir « savant » et de la mise en œuvre de connaissances et de compétences d'une manière qui suscite l'admiration. Dans les organisations, des personnes accèdent à cette reconnaissance des pairs et sont par ailleurs constamment pistées et retracées par le management, particulièrement dans les entreprises où le savoir est une ressource fondamentale (Bootz et Schenk, 2014 ; Trépos, 1996). Ces expert·e·s en entreprise possèdent « un mélange de connaissances, d'expérience et d'intuition pour interpréter des symboles, prendre des décisions et résoudre des problèmes ambigus », desquels dépendent les gestionnaires pour la planification et l'exécution de leur travail, et qui demeurent difficiles à

---

<sup>17</sup> Selon une typologie de Hatchuel et Weill (1992, cités par Trépos, 1996 : 67), ils réfèrent à « un savoir-faire (un répertoire de situations et de clefs d'actions, permettant de passer d'une situation à l'autre), un savoir-comprendre (permettant de définir le niveau de pertinence de l'information mobilisée, en s'appuyant sur un stock de connaissances préalables), un savoir-combiner (ordonner, agencer, selon une conception quasi stratégique) ».

appréhender, à observer et à superviser (Huising, 2014 : 1633, traduction libre).

Le « devenir-expert-e » n'a pas été révélé à quiconque, ce qui procure à l'expertise instabilité et incertitude, qui en parallèle contribuent à protéger l'accès et à maintenir des positions dites privilégiées pour ceux et celles qui la détiennent (Trépos, 1996 : 9). En effet, l'expert-e peut avoir acquis sa réputation par une somme de formations et d'expériences, mais la contre-expertise, qui peut tout aussi bien provenir de « spécialistes autoproclamés que de professionnels patentés », intervient sur le même terrain et avec les mêmes outils (Trépos, 1996 : 10). Le processus de fabrication de l'expert-e, loin d'être unique et aisément définissable, ne semble pas être garanti par les compétences, mais peut toutefois être envisagé par la situation, le contexte ou un « marché » qui favoriserait l'émergence d'expertises et qui mettrait « en position marginale des individus aptes à se rendre indispensables sur un mode à la fois proche et distinct du professionnalisme » (Trépos, 1996 : 47-48). Puisque les expert-e-s mobilisent un ensemble de connaissances, de savoirs, d'expérience qu'ils et elles associent pour formuler des solutions appliquées à des problèmes spécifiques, ces dernières peuvent être considérées comme arbitraires et attaquables par la formulation de solutions concurrentes :

Le savoir se trouve aujourd'hui questionné, interpellé, car il est objet de doute, voire de suspicion au sein de sociétés confrontées à des incertitudes socio-économiques de toutes natures et à la complexification des organisations, des activités et des relations sociales. [...] La complexification évoquée ici se caractérise notamment par le développement exponentiel des interactions entre des acteurs individuels ou collectifs de plus en plus en mesure de connecter leurs expériences, leurs désirs, leurs pratiques, leurs cultures, leurs logiques et de réagir en direct aux événements du monde tout en mettant en scène leurs connaissances et même leur propre vie. Les sociétés occidentales se trouvent également marquées par la multiplicité et la différenciation des sources et des vecteurs de savoir(s) (Bonnet, 2015 : 64).

Les relationnistes ou communicateur·rice·s dans les organisations sont susceptibles d'être considéré·e·s comme expert·e·s de leur domaine. Dans leur modèle d'excellence des relations publiques, Grunig, Grunig et Dozier (2002 : 26) considèrent que les relationnistes doivent maîtriser des compétences que sont l'habileté à faire de la recherche, à comprendre les publics, à collaborer et à négocier. Cette vision du travail de relations publiques rejoint d'emblée celle que Maisonneuve (2010) et Dumas (2010) révèlent comme une réalité de plus en plus exigée dans les milieux de travail : de technicien·ne spécialiste expert·e des outils et des moyens de communication, les relationnistes doivent de plus en plus mettre de l'avant une expertise stratégique en appui au management. Cette expertise se traduit par la mise en œuvre de connaissances factuelles, d'un bagage d'expériences unique, de l'usage transversal de l'ensemble de ces savoirs tacites en les appliquant avec une intuition juste à des situations complexes, diversifiées et ambiguës. La multi-spécialisation et les multi-compétences qui résultent de ces injonctions stratégiques (Lépine, 2013) ont assuré une place de plus en plus importante à la fonction de conseil dans les organisations, celle que Broom et Smith (1979) associaient par ailleurs au rôle d'expert prescrire des communications dans leur typologie<sup>18</sup> : « [...] l'expert qui conseille le management d'une organisation de manière unidirectionnelle à la manière d'un consultant, un peu comme le médecin qui diagnostique un patient. Ils associent ce rôle particulièrement aux conseillers en relations publiques ». La référence à l'expert est ici explicite, évoquant dans la même phrase les principales acceptions de l'expert présentées au début de cette section, soit l'expert·e d'une profession libérale reconnue, statutaire, celle de l'expert·e issu d'un domaine et dont la réputation lui permet d'offrir ses services sur un marché et, enfin, celui issu d'un groupe professionnel et qui se démarque au sein de celui-ci. L'impressionnante variété (de tâches, de moyens, de domaines, de connaissances, de publics, etc.) qui

---

<sup>18</sup> Les autres rôles étant : le·la facilitateur·rice des communications, qui « sert d'interprète entre l'organisation et ses publics (communication facilitator) » ; celui où le·la praticien·ne contribue, « de concert avec l'organisation, à résoudre les problèmes (problem-solving process facilitator) » ; et le technicien de communication qui « joue son rôle en assurant les services techniques nécessaires à la réalisation des projets de communication (communication technician) » (Dumas, 2010 : 76).

caractérise le travail du relationniste et son application stratégique aux fins de l'atteinte des buts organisationnels amènent les professionnel-le-s de ce domaine à considérer leur contribution comme une expertise spécifique et indispensable du fonctionnement des organisations, d'une part, et comme professionnel-le-s « savant-e-s » et reconnu-e-s par leurs pairs, d'autre part.

## **Observations**

À la lumière de ces considérations sur la professionnalisation des relations publiques et le fait expert, en addition avec mes observations personnelles, j'en arrive à quelques constats qui alimentent ma réflexion sur la position du groupe professionnel des relationnistes au cœur des jeux politiques d'une organisation.

### *Au centre du discours symbolique*

D'abord, ces professionnel-le-s sont situé-e-s sur la plaque tournante de la diffusion et du maintien d'un discours symbolique normalisant, auquel ils et elles doivent d'abord eux-mêmes adhérer pour pouvoir le traduire et le porter. Un courant de la sociologie critique du management pose un regard différent sur les pratiques managériales dans les organisations contemporaines. Metzger (2012) est l'un de ces auteur-riche-s qui suggèrent que les milieux de travail sont des lieux de domination managériale et que les discours qui perpétuent cette domination sont l'apanage des groupes dominants, les managers bien entendu, mais aussi de certains travailleur-euse-s qui gravitent ou font partie des groupes d'acteur-riche-s les plus influents (comme les consultant-e-s, informaticien-ne-s, comptables ou conseiller-ère-s stratégiques). Ces acteur-riche-s sont avantagé-e-s face aux autres travailleur-euse-s, car ils-elles sont dans une position où ils-elles peuvent instaurer des relations de pouvoir qui leur sont favorables et des stratégies d'avancement. Par opposition, ceux et celles qui ont le moins d'outils à leur disposition seraient recalé-e-s dans la catégorie des

« exclus-e-s », parmi les dominé-e-s qui sont le moins aptes à s'adapter et à mettre en œuvre leur réalisation individuelle au sein du système de domination ambiant (Metzger : 2012).

Bien qu'il s'agisse d'une conception assez radicale des jeux d'acteur·rice·s et de l'exercice du management, ce paradigme réfère aux relations de pouvoir non seulement entre la hiérarchie et les employé·e·s, mais entre les groupes de travailleur·euse·s eux-mêmes, ceux qui réussissent à se positionner parmi les professionnel·le·s dont l'expertise est considérée comme vitale à l'organisation. On y retrouve notamment les travailleur·euse·s qui contribuent à la mise en place et à l'entretien de systèmes de contrôle. Les professionnel·le·s des relations publiques font-ils partie de ces groupes influents? Les relations publiques sont souvent perçues, au regard de leur rôle, comme une fonction prenant part au management de l'organisation. À cet égard, pour Grunig, Grunig et Dozier (2002), la direction des communications (ou des relations publiques, selon l'appellation choisie), ne peut qu'exercer pleinement son expertise qu'en tant que membre de ce que les auteurs et l'autrice appellent la « coalition dominante », c'est-à-dire les participant·e·s aux plus hautes fonctions de management. Il semblerait, à la lecture de leur plaidoyer pour l'excellence en relations publiques, que cette condition est le fondement du plein exercice de leur fonction et l'objectif vers lequel tout gestionnaire de la communication doit tendre. Ce serait ainsi la seule façon de réellement justifier la pertinence de leur expertise, la légitimité à laquelle ils et elles ont droit et, surtout, l'assurance de réaliser les visées sociales d'équilibre entre les intérêts des divers publics. L'association au management et la participation à la « coalition dominante » de l'organisation suppose donc d'avoir intégré pour soi la culture d'entreprise et le discours symbolique nécessaire à la cohésion de l'action collective afin de pouvoir le mobiliser ultérieurement au quotidien. L'imaginaire de l'organisation et ses symboles sont donc la matière première dont se servent les relationnistes, autant auprès des membres de l'organisation dans la communication « interne » que sur la scène publique, par la gestion de l'image de marque et l'engagement dans la RSE.

Les principaux acteur·rice·s communicant·e·s (gestionnaires,

professionnel-le-s de la communication et employé-e-s occupant des fonctions stratégiques) relaient le discours symbolique auquel ils-elles adhèrent en partie, sinon complètement. Dans une optique de mobilisation des employé-e-s et de perpétuation d'un discours gestionnaire qui promeut la responsabilisation et l'innovation, les départements de communication sont des courroies de transmission privilégiés. On s'y efforce à rendre le langage technique (financier et opérationnel) digestible et on l'enveloppe d'un enrobage accueillant et sympathique, coloré et adapté aux possibilités de littératie des individus de secteurs variés de l'organisation, selon leur niveau d'aisance en la matière. Les communications sont orchestrées finement pour que la connaissance et la compréhension des enjeux soient des plus complètes et que les employé-e-s y reconnaissent leur impact personnel et l'implication cruciale attendue d'eux et d'elles.

#### *Dans une position de relais*

Au sein même de l'organisation, au regard des interactions et des réseaux d'influence, les professionnel-le-s des relations publiques se positionnent comme des relais essentiels entre les membres de la direction et les secteurs de l'organisation, tout comme entre celle-ci et un nombre non négligeable de groupes situés dans son environnement. Les acteur-riche-s et les entités qui évoluent dans l'environnement « pertinent » de l'organisation détiennent des « sources d'incertitudes majeures et inéluctables » (Crozier et Friedberg, 1977 : 164-165) qui préparent à l'instauration de relations de pouvoir. Selon Crozier et Friedberg, la négociation des relations avec l'environnement est un élément important de la conception politique de l'organisation. Parmi les unités organisationnelles qui ont pour fonction d'assumer des relations avec l'externe, certains « interlocuteur-riche-s privilégié-e-s », les relais, se rendront indispensables à la gestion des enjeux organisationnels dont l'environnement est source. Ils-Elles sont en quelque sorte des représentant-e-s qui jouent un double rôle face à l'organisation et face aux groupes dans l'environnement, fournissant de l'information pertinente à l'égard de l'un et de l'autre. Bien que non systématique, certains expert-e-s

des relations publiques peuvent en arriver à assumer ce genre de rôle. Néanmoins, leur unité administrative, en tant que responsable stratégique de la gestion des relations avec l'externe autant qu'avec l'interne, se retrouve dans une position de force en ayant la responsabilité d'étudier, de prévenir et de solutionner des enjeux émanant des publics de l'organisation autant que de ses membres constituants.

L'expertise que ce groupe professionnel détient se doit d'être constamment garante de la bonne gestion de cette incertitude afin de conserver la place qui est la sienne et la mainmise sur ce jeu de pouvoir avec la hiérarchie tout comme avec les autres unités administratives. Le processus de professionnalisation des communications est l'une des stratégies adoptées par les professionnel-le-s des relations publiques afin de protéger ce statut et d'obtenir la reconnaissance nécessaire pour conserver leur « territoire ». Brulois et Charpentier (2013 : 67) font d'ailleurs remarquer que la professionnalisation est une étape cruciale en ce qu'elle permet au groupe de mieux se structurer afin de solidifier sa position intra-organisationnelle et faciliter le maintien d'une position privilégiée (donc l'autonomie de ses membres et leur autorité dans la matière qui est la leur). Les auteur-riche-s font la comparaison avec les ressources humaines (RH), dont le processus de professionnalisation a permis cette structuration qui leur procure une grande légitimité d'action dans leur domaine, limite l'opposition à leur expertise et délimite les frontières éthiques qui protègent les entreprises et leurs employé-e-s. La fonction RH, ses activités et son rôle-conseil font par ailleurs plutôt consensus au sein de la direction des entreprises.

### *Une relation paradoxale avec le management*

Les professionnel-le-s des relations publiques peuvent être placé-e-s dans une relation paradoxale avec les membres de la direction. Coordination, coopération et adhésion sont trois éléments qui ne peuvent se concevoir sans transmission d'information, création de significations et interprétation de directives, autant par les employé-e-s que par les cadres. Par ailleurs, « communiquer, c'est aussi construire une définition

commune des situations, donc donner du sens à des faits, des évènements, pour agir de manière sensée » (Cazal, 2005 : 57), ce qui est notamment rapporté comme un rôle important exercé par les gestionnaires, le sensemaking, particulièrement dans un contexte de changement (Balogun et Johnson, 2004 ; Alis et Fergelot, 2012 ; Rousseau et Bareil, 2013), ou encore un rôle de traduction, ce que Desmarais et Abord de Chatillon (2010 : 77) définissent comme l'articulation de « différentes règles, attentes et prescriptions dans un ensemble le plus cohérent et actionnable possible ». Une opération qui va « bien au-delà du sens commun de reformulation des consignes hiérarchiques, reformulation destinée à faciliter leur compréhension et leur appropriation : elle consiste à articuler des logiques contradictoires, à leur donner du sens, à les intégrer au sein d'un cap flexible et évolutif en fonction des pressions subies et des ressources développées pour résister à ces pressions »<sup>19</sup> (Desmarais, Abord de Chatillon, 2010 : 77).

La question de la communication en management est centrale et elle a acquis cette place avec le glissement, ces dernières années, de fonctions exclusivement administratives et gestionnaires à une « fonction d'interface où il faut désormais être capable en permanence de concilier le stratégique et le ponctuel, l'organisation et la communication, le pilotage et le conseil, la symbolique des messages et l'opérationnalité des actes, l'image et la production, le rationnel et le sensible » (Bonnet et Bonnet, 2007 : 249). Cette transformation a contribué à la complexification du travail des cadres « notamment au regard des problèmes d'incertitude, d'intercompréhension et de sens qui affectent les organisations » (Bonnet et Bonnet, 2007), ce qui introduit l'élément informationnel comme substrat fondamental de leur travail. La quantité d'information transitant dans une organisation est considérable et elle est cruciale pour son fonctionnement et la gestion des enjeux, « car la maîtrise de la quantité d'information et le soin apporté à la qualité de l'information sont devenus deux défis majeurs des entreprises dans leur

---

<sup>19</sup> Cet aspect communicationnel normatif destiné à rationaliser certains discours, à imposer un mode de pensée managérial et à induire l'adhésion des employés aux objectifs organisationnels est critiqué par un pan de la recherche, particulièrement en sociologie du travail, mais considéré comme un incontournable de la fonction de management.

complexe rapport au temps et à l'action » (d'Almeida, 2009 : 15, citée par Brulois et Charpentier, 2013 : 66). Professionnel-le-s des relations publiques et membres de la direction de l'organisation se rejoignent donc dans leur fonction de détenteur-riche et diffuseur-euse d'information, ainsi que de générateur-riche et gardien-ne d'un discours symbolique et d'une culture d'entreprise.

Cette collaboration au cœur du management peut sembler aller de soi. Dans les faits, certaines considérations nous incitent à la prudence, soit l'interrelation entre conception de l'expertise dans l'organisation, les injonctions de réseautage et la maîtrise des zones d'incertitude. Peut-il y avoir un scepticisme à l'égard des relationnistes, en tant que partie prenante dans l'exercice du management, scepticisme qui pourrait être alimenté par ce qui représente la figure de l'expert-e, soit l'usage de savoirs théoriques et techniques et l'arbitraire des solutions proposées? Huising fait remarquer que les cadres font face à des pressions pour réduire leur dépendance aux expert-e-s et qu'ils et elles sont ainsi placé-e-s dans un paradoxe. Ainsi, les cadres requièrent des expert-e-s qu'ils-elles expliquent leurs connaissances et la façon dont ils-elles les exploitent par des approches discrétionnaires. Or, ces dernières sont la base même d'un contrôle et d'une autonomie que les cadres cherchent de cette façon à affaiblir (2014 : 1633). Page, de son côté, affirme qu'il est difficile de déterminer si l'expertise, ou une caractéristique particulière de celle-ci, donne du pouvoir ou subvertit les hiérarchies (en bureaucratie), d'autant plus que l'expertise elle-même est difficile à définir. Évaluer l'influence de l'expertise dans une situation donnée est ardu parce qu'il est difficile d'isoler cette variable des autres possibles :

Une des raisons pour lesquelles l'expertise en tant que ressource bureaucratique est difficile à étudier tient peut-être au fait que le terme « expertise » lui-même n'est pas aisé à définir. C'est un problème à la base d'arriver à déterminer si un groupe ou un individu en particulier a du pouvoir, encore plus lorsqu'il faut déterminer si ce pouvoir provient d'une caractéristique en particulier, telle que l'expertise. Par ailleurs, il existe un grand nombre de variables dans le déploiement de l'expertise pouvant

faire en sorte que celle-ci peut donner du pouvoir à un bureaucrate dans une situation spécifique (Page, 2010 : 257, traduction libre).<sup>20</sup>

Concrètement, pour le domaine des relations publiques, la légitimité d'action et la crédibilité se doivent de plus en plus d'être acquises par des indicateurs pragmatiques. La quantification des résultats est dans ce cas prescriptive; le chiffre est devenu le symbole universellement admis afin de démontrer la pertinence d'un investissement, d'une action organisationnelle. La chose n'est pas aisée lorsqu'il s'agit d'éléments humains, à proprement parler de relations sociales. La difficulté à démontrer la pertinence et le retour sur investissement des relations publiques contribue à faire pâlir la spécificité de l'expertise. Le management est particulièrement sensible à cet aspect. La volonté de s'inscrire dans la planification stratégique de l'organisation, d'être membre de cette coalition dominante et donc fonction du management, oblige du même coup les professionnel-le-s des communications à justifier leurs actions et à faire la démonstration de leur contribution à la performance pour conserver la reconnaissance de leur expertise et leur autonomie (Lépine, 2013 : 70 ; Grunig, Grunig et Dozier, 2002 : 193). Les retombées de leur travail doivent ainsi être proportionnelles au budget investi (Broom, 2009, cité par Maisonneuve, 2010 : 332).

Pourtant, ces mêmes expert-e-s sont considéré-e-s par les organisations comme des ressources exceptionnelles, détentrices d'une intuition, d'une expérience et d'un savoir exclusif pour interpréter les symboles, prendre des décisions et résoudre des problèmes ambigus, tout en acceptant que cette expertise, souvent abstraite et intangible, soit à peu de chose près impossible à répliquer et à superviser entièrement

---

<sup>20</sup> « One of the reasons, perhaps, that expertise as a bureaucratic resource is difficult to examine is that the term "expertise" itself is not easily defined. Another problem is that working out whether a particular group or individual is powerful is hard enough, working out whether they are powerful because of one particular characteristic – here their expertise – rather than another, even more so. And then there are the large number of variables surrounding the deployment of expertise that might be expected to shape whether expertise gave the bureaucrat power in that particular circumstance [...]. » (Page, 2010 : 257)

(Huising, 2014 : 1633-1634). Un des enjeux fondamentaux des RH des organisations contemporaines est de repérer ces expert·e·s, les valoriser et, surtout, les conserver dans leur rang (Bootz et Schenk, 2014 : 78).

### *La figure de l'expert*

Enfin, les professionnel·le·s des relations publiques répondent à la définition de la figure de l'expert·e, mais la reconnaissance de leur expertise reste incertaine alors qu'ils et elles sont dans une démarche de professionnalisation et une recherche de légitimité. Les connaissances détenues par ces professionnel·le·s sont de deux ordres : les connaissances spécifiques à la pratique (techniques, outils, savoirs théoriques) et les données empiriques propres aux publics et aux contextes social et économique de l'organisation qui les emploie. Si la première catégorie fait l'objet d'un enseignement de plus en plus répandu dans les universités, la seconde est un corpus plus nébuleux, moins accessible et qui se complète par l'observation et l'intuition. Toutefois, les moyens technologiques contemporains ont désagrégé ce qui pouvait auparavant être considéré comme la détention privilégiée d'information, et qui est maintenant à la portée de tous et toutes grâce à une société connectée à outrance (médias sociaux, informatisation). La légitimité des expert·e·s est également liée au partage des connaissances et à la fabrication d'expert·e·s publicisé·e·s par les moyens de communication actuels et la profusion de matière disponible sur Internet : « Le rapport entre le citoyen et l'expertise technique est alors conceptuellement médiatisé par la figure de l'expert et la question centrale de nos démocraties techniques n'est pas tant de savoir que croire mais qui croire » (Lima, 2009 : 150). À cet égard, l'attribution d'une expertise spécifique basée sur ces savoirs entre en concurrence avec d'autres savoirs équivalents. Cheney et Ashcraft (2007) postulent même que la figure du·de la professionnel·le (détenant une expertise) est véhiculée par la culture populaire et les représentations d'une certaine classe sociale ayant maintenant accès à la formation et aux savoirs, en confrontation avec les élites établies. La démocratisation de l'accès à l'information rend encore plus incertain et instable la position de l'expert·e, notamment en

milieu de travail, à moins d'être garanti par des titres dont l'attribution est réglementée ou protégée par une organisation marchande (pensons notamment aux ceintures noires Six Sigma, une formation Lean).

Lépine (2013) présente dans son texte les enjeux relatés par des professionnel-le-s des relations publiques, notant un « scepticisme à l'égard de la capacité de la formation initiale à atteindre la finesse de jugement qui sera celle d'un professionnel aguerri » pour faire face à la complexité propre au contexte professionnel. Les propos d'une des personnes qu'elle a interviewées sont éloquentes à cet égard : « Être très curieux, se tenir un peu au courant de tout, être un peu stratège, enfin, savoir raisonner, être capable de faire la différence entre une cause et son effet, entre un enjeu et un objectif. Mais je ne sais pas si ça s'apprend. Ou si on peut former les gens à ça, on peut leur dire en tous cas : attention, il y a des pièges! » (2013 : 84) Le cheminement du·de la professionnel·le, s'il commence avec la formation universitaire, nécessite l'accumulation d'expérience et « la confrontation à des situations d'une grande diversité et face ou avec ses pairs » (Lépine, 2013 : 85) afin de constituer son identité professionnelle, gagner son autonomie et se poser comme figure d'autorité dans son domaine. Reed (1996 : 575) fait le rapprochement entre ce gain d'autorité et d'autonomie sur un domaine d'expertise et le contrôle (idéalement la monopolisation) de connaissances considérées comme rares et valorisées contribuant à la résolution de problèmes, et ne pouvant être accaparées ou imitées par d'autres groupes. Les difficultés éprouvées par les praticien-ne-s et les chercheur-e-s, de même que les tribulations conceptuelles et définitionnelles, sont éloquentes face au problème de la reconnaissance de ce groupe professionnel : le savoir « ésotérique » et la somme d'expérience faisant la spécificité de l'expert-e de relations publiques est complexe à cataloguer et à reproduire. Plus qu'un apprentissage de moyens, d'outils et de concepts, accessibles à plus d'un en dehors de la formation officielle, le « savoir-comprendre » (permettant de définir le niveau de pertinence de l'information mobilisée, en s'appuyant sur un stock de connaissances préalables) et le « savoir-combiner » (ordonner, agencer, selon une conception quasi stratégique) (Hatchuel et Weill 1992, cités par Trépos, 1996 : 67) demeurent des

compétences attendues des professionnel-le-s, mais qui offrent peu d'assises pour envisager un marché fermé de la profession.

## **Conclusion**

La réalité d'un marché du travail fortement concurrentiel et en constant changement, au sein d'organisations valorisant les savoirs comme valeur dans sa production, placent certains groupes professionnels dans de nouveaux contextes de pouvoir. Le mode d'organisation par projet et ses exigences en matière de réseautage accentue la politisation des interactions. Dans cette analyse, à partir de lectures et d'observations personnelles, j'ai tenté de mettre en évidence quelques dynamiques caractérisant ces interactions entre professionnel-le-s des relations publiques et membres de la direction, notamment à partir du concept d'expertise et du phénomène de professionnalisation des relations publiques, par l'exposition de quatre principales observations.

Le domaine des relations publiques est encore aujourd'hui dans une quête de maintien de sa légitimité, que ce soit la reconnaissance de l'expertise dans le champ professionnel ou la création d'un corpus autonome dans le champ scientifique. La variété des postulats et des définitions montre qu'il y a encore beaucoup de chemin à parcourir pour arriver à un certain consensus sur les objets d'étude et les contours du domaine de recherche. Dans les milieux de travail, le professionnel des communications hérite d'un corpus scientifique et de connaissances tributaires de ce défaut de consensus qui nuit au processus de légitimation de l'expertise, qui balance entre la figure symbolique de l'expert-e doté-e d'un savoir ésotérique impalpable et le partage de ce même savoir au sein d'une société hyper branchée.

Étant donné son rôle médiateur et productif, le-la professionnel-le des relations publiques génère une marge de manœuvre qu'il-elle peut imposer sur la formulation officielle et la diffusion du discours symbolique, en étant maître de son travail. Son rôle d'expert-e l'aide à

conserver et à élargir cette marge de manœuvre grâce à son bagage de connaissances et d'expérience qui le soustrait d'une certaine manière à la surveillance et lui confère de l'autonomie dans son travail. La reconnaissance dont il-elle bénéficie de la part de ses pairs peut certes contribuer à lui procurer un certain pouvoir, en tant que figure de référence et par son apport crucial à la résolution de problème. Il-Elle est ainsi responsable d'une part d'incertitude en ayant la charge de la diffusion de l'information, mais aussi parce que son rôle de relationniste le-la place possiblement dans une position de relais à l'égard des publics externes et internes.

D'autre part, le-la professionnel-le de communication entre dans une relation paradoxale à l'égard des gestionnaires : ses compétences sont recherchées, mais, parallèlement, son expertise est souvent insaisissable pour le management, intuitive et difficile à reproduire. Le jeu d'influence qui se joue dans la zone de reconnaissance et de prestige, met en scène la hiérarchie dans sa prérogative de communication et de contrôle facilitée par l'accès aux données et aux savoirs via les technologies, et lui oppose les communicateur·rice-s expert·e-s qui revendiquent leur autonomie en vertu d'une profession en quête de légitimité. Ces antagonistes se rejoignent toutefois sur un point : ils et elles font équipe dans la coconstruction de sens qui définit l'organisation et oriente l'atteinte de ses objectifs. Ils-Elles occupent tous deux une fonction associée au management qui les engage comme partenaires. De fait, avec l'introduction de nouvelles normes managériales et l'avènement de nouveaux modes d'organisation, les relationnistes se voient obligés de démontrer l'indispensabilité de leur unité, de présenter des constats et des résultats tangibles :

Les intuitions basées sur la connaissance experte du domaine ne suffisent plus. Il faut démontrer une connaissance factuelle des situations, justifier les décisions, rendre des comptes, présenter des preuves d'efficacité et de rentabilité. Le besoin d'intégrer la recherche et de développer une culture de l'évaluation devient de plus en plus incontournable pour le domaine des relations publiques qui cherche à intégrer le cercle de la « coalition

dominante » des organisations, selon une expression développée en 1967 par Thompson et reprise par Grunig, Grunig et Dozier (1984, 2002), ou qui cherche du moins à jouer un rôle-conseil plus stratégique (Maisonneuve, 2010 : 338).

Ceci soulève la question du contrôle des expert-e-s dont le travail, par définition, requiert des mécanismes de fonctionnement intrinsèques inobservables pour un tiers. Cette caractéristique assure un avantage non négligeable à l'expert-e sous forme d'autonomie, bénéficiant du privilège de déterminer le contenu quotidien de son travail et la priorité des enjeux sur lesquels il-elle se centrera. Enfin, toute cette analyse se devait d'omettre plusieurs aspects des relations de pouvoir, en raison de l'étendue des possibilités. Notamment, le développement des technologies et des outils de collaboration à l'intérieur des organisations influent fortement sur ces interactions. Ceci est d'autant plus primordial que l'observation des dynamiques contemporaines organisationnelles montre assurément une importante médiatisation par les nouvelles technologies de communication et la présence d'un paradigme de la société en réseau qui amplifient la valeur et les enjeux autour de l'information et de la communication : « Bref, tout le monde en parle et s'en réclame (publicitaires et politiques compris) : la communication est un enjeu et un marché » (Cazal, 2005 : 29).

## Bibliographie

ALIS, David et Valérie FERGELOT (2012). « Le rôle des cadres intermédiaires dans le processus de changement des collectivités publiques : Pour un modèle dynamique de la construction de rôle », *Management International*, 16 (3), p. 25-37. <https://doi.org/10.7202/1011414ar>

AUBERT, Nicole (2004). *L'individu hypermoderne*, Ramonville-Saint-Agne, France : Erès.

BALOGUN, Julia et Gerry JOHNSON (2004). « Organizational restructuring and middle manager sensemaking », *Academy of management journal*, 47 (4), p. 523-549.

BÉDARD, Jean et Michelene T.H. CHI (1992). « Expertise », *Current Directions in Psychological Science*, (4), p. 135-139. Repéré de <http://www.jstor.org/stable/20182156>. Consulté le 16 janvier 2017.

BELLIER-MICHEL, Sandra (1999). « L'individu et le système ». Dans Philippe Cabin (dir.), *Les organisations. État des savoirs*, Auxerre, France : Sciences Humaines.

BÉRARD, Yann et Renaud CRESPIN (2010). « Introduction : Objet flou, frontières vives. L'expertise entre savoirs et pouvoirs ». pp. 15-31, Dans Yann Bérard et Renaud Crespín (dir.), *Aux frontières de l'expertise*, Rennes, France : Presses universitaires de Rennes.

BERREBI-HOFFMANN, Isabelle et Michel LALLEMENT (2009). « À quoi servent les experts? », *Cahiers internationaux de sociologie*, 1 (126), p. 5-12. <https://doi.org/10.3917/cis.126.0005>.

BONNET, Jacques (2015). « L'intelligence du social dans les organisations », *Communication et organisation*, 47, p. 63-74. Repéré de <https://communicationorganisation.revues.org/4897>. Consulté le 12 octobre 2015.

BONNET, Rosette et Jacques BONNET (2007). « L'analyse du travail des managers. Au-delà de l'analyse de la perception et de l'activité, comprendre "l'effet manager" comme production de sens »,

*Communication et organisation*, 31, p. 248-263. Repéré de <https://communicationorganisation.revues.org/224>. Consulté le 15 octobre 2012.

BOOTZ, Jean-Philippe et Éric SCHENK (2014). « L'expert en entreprise : proposition d'un modèle définitionnel et enjeux de gestion », *Management et avenir*, 67, p. 78-100.

BOUILLON, Jean-Luc (2000). « Gestion des connaissances productives et objets de communication professionnelle ». pp. 65-78, Dans Pierre Delcambre (dir.), *Communications organisationnelles. Objets, pratiques, dispositifs*. Rennes : Presses universitaires de Rennes.

BOUILLON, Jean-Luc, Sylvie BOURDIN et Catherine LONEUX (2007). « De la communication organisationnelle aux "approches communicationnelles" des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles ». *Communication et organisation*, 31, p. 7-25. Repéré de <http://communicationorganisation.revues.org/90>. Consulté le 24 octobre 2012.

BOURDAGES-SYLVAIN, Marie-Pierre (2014). *Mobilisation et littérature pédagogique managériale : une analyse de contenu de manuels de formation* (thèse de doctorat, Université Laval, Canada, et Université Paris-Descartes, France). Récupéré de <http://www.theses.fr/2014PA05H025>.

BROOM, Glen M. (2009). *Cutlip and Center's Effective Public Relations*, Englewood Cliffs (NJ) : Prentice-Hall, 486 p.

BROOM, Glen M. et Georges D. SMITH (1979). « Testing the practitioner's impact on clients », *Public Relations Review*, 5 (3), p. 47-59.

BRULOIS, Vincent et Jean-Marie CHARPENTIER (2013). « De l'image au social : le chemin d'une évolution pour les pratiques en communication interne ». Dans Dany Baillargeon et Marc C. David (dir.), *La professionnalisation des communicateurs. Dynamiques, tension et vecteurs*, Cahiers du RESIPROC, 1, Louvain, Belgique : Presses universitaires de Louvain.

CABIN, Philippe (2008). « Communication et organisation ». pp. 161-170, Dans Philippe Cabin et Jean-François Dortier (dir.), *La Communication. État des savoirs*, Auxerre, France : Sciences Humaines,.

CAZAL, Didier (2005). « La communication : modèles et clichés, enjeux et contextes ». Dans Patrick Gilbert, Francis Guérin et Frédérique Pigeyre (dir.), *Organisations et comportements. Nouvelles approches, nouveaux enjeux*, Paris, France : Dunod.

CHENEY, George et Karen Lee ASHCRAFT (2007). « Considering "The Professional" in Communication Studies: Implications for Theory and Research Within and Beyond the Boundaries of Organizational Communication », *Communication Theory*, 17, p. 146-175. <https://doi.org/doi:10.1111/j.1468-2885.2007.00290.x>

CLEGG, Stewart R., David Courpasson et Nelson Phillips (2006). *Power and Organizations*. London (G.B.) : Sage, 457 p.

COOREN, François, Timothy KUHN, Joep P. CORNELISSEN et Timothy CLARK (2011). « Communication, Organizing and Organization: An Overview and Introduction to the Special Issue », *Organization Studies*, 32 (9), p. 1149-1170.

CROZIER, Michel et Erhard FRIEDBERG (1977). *L'acteur et le système*, Paris, France : Seuil, 436 p.

CYERT, Richard M. et James G. MARCH (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs (NJ) : Prentice-Hall, 332 p.

D'ALMEIDA, Nicole (2009, décembre). « L'omni-présent », *Cahiers de la communication interne*, 25, p. 14-15.

D'ALMEIDA, Nicole et Valérie CARAYOL (2014). « La communication organisationnelle, une question de communauté », *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 4. Repéré de <http://rfsic.revues.org/870>. Consulté le 20 mars 2016.

DAGENAIS, Bernard (2004). « Les relations publiques, véritable instrument de démocratie ». *Communication. Information médias théories pratiques*, 15 mai 2004, 23(1), p. 19-40.

DAGENAIS, Bernard (2014). « La RSE : Mentir donne de bons résultats. », *Pratiques et réflexions autour des dispositifs d'apprentissage et de formation des communicateurs*, Cahiers du RECIPROC, 2, Louvain, Belgique : Presses universitaires de Louvain, p. 181-201. DOI : <https://doi.org/10.14428/rcompro.vi2>

DAGENAIS, Bernard (2015). « L'ambiguïté du discours public de l'entreprise : entre générosité et mensonge », *Communication et Organisation*, 47, p. 13-30.

DE CRESCENZO, Jean-Claude et Bernard FLORIS (2000). « La gestion participative comme objet de communications organisationnelles ». Dans Pierre Delcambre (dir.), *Communications organisationnelles. Objets, pratiques, dispositifs*, Rennes, France : Presses universitaires de Rennes, p. 159-174.

DE GAULEJAC, Vincent (2005). *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, France : Seuil, 368 p.

DE LA BROISE, Patrice (2013). « La lutte pour la reconnaissance? Codes, chartes, référentiels et autres manifestes de professionnels français de la communication ». Dans Dany Baillargeon et Marc C. David (dir.), *La professionnalisation des communicateurs. Dynamiques, tension et vecteurs*, Cahiers du RESIPROC, 1, Louvain, Belgique : Presses universitaires de Louvain, p. 33-50.

DELCAMBRE, Pierre (2007). « Pour une théorie de la communication en contexte de travail appuyée sur des théories de l'action et de l'expression », *Communication et organisation*, 31, p. 42-63. Repéré de <http://communicationorganisation.revues.org/108>. Consulté le 14 octobre 2012.

DESMARAIS, Céline et Emmanuel ABORD DE CHATILLON (2010). « Le rôle de traduction du manager. Entre allégeance et résistance », *Revue française de gestion*, 205, p. 71-88. <https://doi.org/10.3166/RFG.205.71-88>

DIEUAIDE, Patrick, Bernard PAULRE et Carlo VERCELLONE (2003). « Le capitalisme cognitif. Un nouveau système historique d'accumulation », papier écrit pour la journée Matisse du 24 mars 2003, Université Paris 1, C.R.N.S.

DUMONT-FRENETTE, Paul (1971). « L'origine des relations publiques ». Dans Nicole Blouin *et al.* (dir.), *Communication et relations publiques*, Montréal, Canada : Leméac/Commerce, p. 39-47.

DREYFUS, Hubert L. et Stuart E. DREYFUS (2005). « Expertise in Real World Contexts », *Organization Studies*, 26 (5), p. 779-792. <https://doi.org/10.1177/0170840605053102>.

DUMAS, Michel (2010). *Les relations publiques, une profession en devenir*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 195 p.

DURAND, Jean-Pierre (2006). « Le paradoxe du travail », *Revue Projet*, 2 (291), p. 85-90. <https://doi.org/10.3917/pro.291.0085>

EHRENBERG, Alain (1991). *Le culte de la performance*, Paris, France : Calmann-Lévy, 324 p.

FLYNN, T., F. Gregory et J. VALIN (2008). « Définition des relations publiques ». Site Internet de la Société canadienne des relations publiques. Récupéré de <http://scrp.ca/aboutus/whatisPR.aspx>. Consulté le 15 janvier 2017.

FOUDRIAT, Michel (2011). *Sociologie des organisations*, 3<sup>e</sup> édition, Paris : Pearson Education France, 352 p.

GRANDIEN, Christina et Catrin JOHANSSON (2011). « Institutionalization of communication management. A theoretical framework », *Corporate Communication: An International Journal*, 17 (2), p. 209-227.

GRANT, David et Cynthia HARDY (2004). « Introduction: struggles with organizational discourse ». *Organizational Studies*, 25 (1), p. 5-13.

GRUNIG, Larissa A., James E. GRUNIG et David M. DOZIER (2002). *Excellent Public Relations and Effective Organizations*, Mahwah (NJ) / London : Lawrence Erlbaum Associates, 668 p.

HATCHUEL, Armand. et Benoît WEILL (1992). *L'expert et le système* suivi de, *Quatre histoires de systèmes-experts*, Paris, France : Economica, 263 p.

HUISING, Ruthanne (2014). « The Erosion of Expert Control Through Censure Episodes », *Organization Science*, 25 (6), p. 1633-1661.

KRONE, Kathleen J., Micheal W. KRAMER et Patricia M. SIAS (2010). « Theoretical Developments in Organizational Communication Research ». Dans Charles R. Berger, Micheal E. Roloff et David R. Roskos-Ewoldsen (dir.), *The Handbook of Communication Science*, Thousand Oaks (CA) : Sage Publications. Repéré de <http://dx.doi.org/10.4135/9781412982818.n10>. Consulté le 15 janvier 2017.

LÉVY, Maurice et Jean-Pierre<sup>[SEP]</sup>OUYET (2006). *L'économie de l'immatériel. La croissance de demain*, Rapport de la commission sur l'économie de l'immatériel, Paris, France : La Documentation française.

LÉPINE, Valérie (2013). « L'évaluation de la communication : représentations et enjeux pour les professionnels ». Dans Dany Baillargeon et Marc C. David (dir.), *La professionnalisation des communicateurs. Dynamiques, tension et vecteurs*, Cahiers du RESIPROC, 1, Louvain, Belgique : Presses universitaires de Louvain.

LIMA, Léa (2009). « Les frontières de l'expertise », *Cahiers internationaux de sociologie*, 126, p. 149-155. Repéré de <http://www.jstor.org/stable/25759265>. Consulté le 16 janvier 2017.

MAISONNEUVE, Danielle (2010). *Les relations publiques dans une société en mouvance*, 4<sup>e</sup> édition, Québec, Canada : Presses universitaires du Québec, 479 p.

MARCH, James G. (1991). *Décisions et organisations* [traduction; original 1988], Paris, France : Éditions d'Organisation, 275 p.

MARTUCELLI, Danilo (2006). « Derrière les rhétoriques managériales », *Revue Vacarme*, 36, 2 juillet 2006. Repéré de <http://www.vacarme.org/article676.html>. Consulté le 29 octobre 2015.

MERCURE, Daniel (2013). « Le nouveau modèle de pouvoir et de domination au travail dans le mode de production postfordiste », *SociologieS* [en ligne] URL : <http://sociologies.revues.org/4227>. Consulté le 2 juillet 2015.

MERCURE, Daniel et Mircea VULTUR (2010). *La signification du travail. Nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec*, Québec : Presses de l'Université Laval, 290 p.

METZGER, Jean-Luc (2012). « Le changement perpétuel au cœur des rapports de domination », *SociologieS*. Repéré de <http://sociologies.revues.org/3942>. Consulté le 29 octobre 2015.

MICHEL, Jean-Luc (2004). *Les professions de la communication. Fonctions et métiers*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, France : Ellipses, 236 p.

MORIN, Jean-Michel (1999). « Organisation ». Dans André Akoun et Pierre Ansart (dir.), *Dictionnaire de sociologie*, Paris, France : Seuil.

MOULIER-BOUTANG, Yann (2007). *Le capitalisme cognitif. La nouvelle grande transformation*, Paris, France : Éditions Amsterdam, 245 p.

MUCCHIELI, Alex (2000). « Les communications de paralangage dans les organisations ou la para-communication comme phénomène organisationnel majeur », *Communication et organisation*, 18. Repéré de <http://communicationorganisation.revues.org/2451>. Consulté le 9 mars 2016.

MURRAY, Gregor, Jacques BÉLANGER, Anthony GILES et Paul-André LAPOINTE, Paul-André (dir.) (2004). *L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle?*, Québec, Canada : Presses de l'Université Laval.

OLIVESI, Stéphane (2006). « Communication d'entreprise : une économie du pouvoir », *Hermès*, 1 (44), p. 65-69.

PAGE, Edward C. (2010). « Bureaucrats and expertise: Elucidating a problematic relationship in three tableaux and six jurisdictions », *Sociologie du travail*, 52, p. 255-273.

PARADEISE, Catherine (1985). « Rhétorique professionnelle et expertise », *Sociologie du Travail*, 1, p. 17-31. Repéré de <http://www.jstor.org/stable/43149290>. Consulté le 19 janvier 2017.

PAYRE, Sébastien et Aline SCOUARNEC (2015). « Manager : Un métier en mutation? Essai de lecture rétro-prospective pour dessiner les contours du métier de manager et les accompagnements RH nécessaires », *Revue de gestion des ressources humaine*, 97, p. 3-16. <https://www.cairn.info/revue-de-gestion-des-ressources-humaines-2015-3-page-3.htm>

PETTIGREW, Andrew M. (2001). *The politics of organizational decision-making*, London (GB) : Routledge, 302 p.

REED, Micheal I. (1996). « Expert Power and Control in Late Modernity: An Empirical Review and Theoretical Synthesis », *Organization Studies*, 17 (4), p. 573-597.

RIFKIN, Jeremy (2000). *L'âge de l'accès. La révolution de la nouvelle économie*, Paris, France : La Découverte et Syros, 380 p.

ROBICHAUD, Daniel et François COOREN (2013). *Organization and organizing: Materiality, agency and discourse*, New-York : Routledge, 280 p.

ROUSSEAU, Carolyne et Céline BAREIL (2013). « Évolution de l'appropriation et des préoccupations des cadres intermédiaires en contexte de changements simultanés », *Question(s) de management*, 2 (3), p. 81-100. <https://doi.org/10.3917/qdm.132.0081>

SARFATTI-LARSON, Magali (1977). *The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis*, Berkeley : University of California Press, 309 p.

SARFATTI-LARSON, Magali (1988). « À propos des professionnels et des experts », *Sociologie et sociétés*, 20 (2).

SAUSSOIS, Jean-Michel (2016). « Décrire, penser, comprendre les organisations » Introduction dans Jean-Michel Saussois (dir.), *Les organisations. État des savoirs*, Auxerre, France : Sciences Humaines.

SIMON, Herbert A. (1947). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, New York : Macmillan, 259 p.

SIMON, Herbert A. (1960). *The New Science of Management Decision*, New York : Harper, 175 p.

TRÉPOS, Jean-Yves (1992). *Sociologie de la compétence professionnelle*, Nancy, France : Presses universitaires de Nancy, 223 p.

TRÉPOS, Jean-Yves (1996). *Sociologie de l'expertise*, Paris : Presses universitaires de France, 128 p.

VERCIC, Ana Tkalac, Dejan VERCIC et Krishnamurthy SRIRAMESH (2012). « Internal communication: Definition, parameters, and the future », *Public Relations Review*, 38, p. 223-230.

