

AUTONOMIE ET POUVOIR DES SPÉCIALISTES DES COMMUNICATIONS DANS LES ORGANISATIONS INNOVANTES

Nathalie Gagnon

Résumé : *Avec l'avènement d'un modèle productif postfordiste, les attentes à l'égard des spécialistes des communications sont significatives : multidisciplinarité, compétences transversales et application concrète de l'expertise. L'information est cruciale pour l'entreprise afin d'innover et de faire face aux incertitudes. Dans ce contexte, quelles dynamiques de pouvoir ont cours dans les interactions entre les spécialistes des communications et la haute direction ? Les résultats provisoires de cette recherche démontrent que le niveau d'autonomie dans le poste n'est pas nécessairement en adéquation avec la position des spécialistes dans l'échelle hiérarchique, mais que d'autres facteurs y contribuent : structure organisationnelle, modes décisionnels et représentations de l'expertise et de l'influence dans l'organisation.*

Abstract: *With the new post-fordist production model, the expectations placed on communications specialists are significant: multidisciplinary, cross-disciplinary skills and concrete application of expertise. Information is crucial to the organization's ability to innovate and cope with uncertainty. In this context, what power dynamics are at play in the interactions between communications specialists and senior management? The provisional results of this research show that the level of autonomy of specialists in the position is not necessarily in line with their place in the hierarchical ladder, but that other factors contribute to it like the organizational structure, the decision-making processes and the representations of expertise and influence in the organization.*

Mots-clés : *Autonomie ; pouvoir ; décision ; négociation ; organisation ; interaction ; communications ; relations publiques ; sociologie ; influence ; représentations sociales*

Introduction

Depuis les 20 à 30 dernières années, les organisations ont évolué dans un contexte caractérisé par de profondes transformations économiques et sociales considérées comme l'avènement d'un nouveau modèle productif post-fordiste. Ces mutations 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 de travail fait appel à la flexibilité, à la mobilisation du personnel, au contrôle par l'implication subjective et l'autonomie responsable, au développement des compétences et à la logique d'employabilité (Durand, 2006 ; Mercure et Vultur, 2010 ; Mercure, 2013 ; Murray *et al.*, 2004). Dans ce contexte, l'information est une ressource cruciale de l'entreprise, que ce soit pour assurer son adaptation au rythme d'innovation et sa souveraineté sur le marché ou pour faire face aux incertitudes que représentent son environnement et la mobilisation du personnel, ce à quoi contribuent activement la fonction communications et ses principaux acteurs.

Les spécialistes des communications sont appelés à endosser les discours managériaux et les objectifs organisationnels et à devenir ainsi partie intégrante du management des organisations. Ils sont de plus en plus appelés à collaborer à des mandats liés à la pérennité de l'organisation, telle que la planification stratégique ou la gestion des risques. De ce fait, les exigences professionnelles et les attentes à leur égard connaissent des transformations significatives : multidisciplinarité, compétences transversales, accumulation d'un savoir spécifique (ou ésotérique, c'est-à-dire intuitif, personnalisé et réservé qu'aux initiés), reddition de comptes et intégration des données massives dans la pratique (Brulois et Charpentier, 2013 ; Charest et Cotton, 2018 ; Dumas, 2010 ; Lépine, 2013 ; Maisonneuve, 2010). Or, peu d'études à notre connaissance se sont penchées sur la profession des communications¹ en tant qu'acteur dans les rapports de pouvoir, ni quelles représentations composent leur vision personnelle de leur marge de manœuvre en organisation². Cette recherche se veut donc une contribution au corpus de la

¹ Par communication, nous faisons allusion autant à la communication organisationnelle interne qu'aux relations publiques et aux communications-marketing.

² Brulois et Errecart (2016) ont effleuré ce thème dans un article portant sur l'identité des spécialistes de la communication organisationnelle qui conçoivent leur métier selon un *ethos* d'autorité basé sur l'expertise, la

sociologie des groupes professionnels et du phénomène de pouvoir en organisation. De plus, elle ajoute un complément aux connaissances actuelles sur le vécu des membres de la profession, au regard des changements qui les touchent.

Dans un contexte de travail essentiellement structuré en réseau, typique des bureaucraties innovantes, nous avons posé l'hypothèse que les dynamiques interactionnelles et les rapports de pouvoir entre le personnel des communications et les membres de la haute direction d'une organisation s'en trouveraient modifiés en raison de ces nouveaux modes de gestion et d'organisation du travail, par exemple en les obligeant à contourner l'autorité formelle et les lignes hiérarchiques habituelles³. Le texte que nous proposons est issu d'une partie de l'analyse et de l'interprétation des données recueillies pour notre thèse de doctorat en sociologie. Cette thèse exploratoire est ancrée dans la sociologie des organisations et des groupes professionnels et cherche à mettre en lumière les rapports de pouvoir entre les spécialistes des communications (gestionnaires ou non) et membres de la haute direction dans les organisations qui les emploient. Notre question de recherche était la suivante : dans les bureaucraties du savoir, quelles dynamiques de pouvoir se révèlent aujourd'hui dans les interactions que les gestionnaires et les spécialistes des communications entretiennent face à la haute direction ? Nous voulions explorer le vécu de ces personnes, plus spécifiquement étudier comment s'expriment les rapports de pouvoir entre ces groupes en situation de négociation-décision, comment ils arrivent à influencer leurs vis-à-vis et réussissent à maintenir ou à augmenter leur niveau d'autonomie dans ce contexte.

médiation et la capacité de traduction. L'importance de la dimension relationnelle, du politique dans le quotidien de ces acteurs.

³ Nous tenons à spécifier que notre expérience en tant que professionnelle des communications en organisation nous a poussée à croire que ce phénomène se vérifiait effectivement. En tant que praticienne-chercheuse, nous avons pris soin autant que possible de conserver une distance avec nos sujets afin de préserver les principes d'épistémologie essentiels. Néanmoins, nous croyons que le fait de parler à une de leurs pairs, dans l'anonymat, a facilité l'authenticité des échanges.

Méthodologie

Notre collecte de données s'est déroulée en deux phases. Une analyse documentaire sur le milieu de travail et 15 entrevues semi-dirigées, avec des spécialistes du domaine, cadres ou non. Une analyse de discours a été réalisée, ainsi qu'une analyse structurelle des 10 organisations dites innovantes⁴ d'où nos sujets provenaient, dont cinq œuvrant dans le domaine des technologies et quatre dans le secteur des services : privées ou publiques⁵. Une dixième organisation à but non lucratif, du secteur communautaire, a aussi été analysée. Le recrutement, qui s'est prolongé sur trois ans, a fait face à des contraintes d'accès dans le secteur privé et des technologies, notre terrain prévu initialement, ce qui nous a poussés à ouvrir la porte aux organisations des services. Des discussions informelles avec des collègues lors d'une exploration préparatoire à la collecte des données nous suggèrent que le concept de pouvoir présent dans le titre de la recherche aurait engendré des réticences à y participer⁶. La collecte s'est terminée en pleine pandémie de COVID-19, nous obligeant de ce fait à opter pour des entretiens en visioconférence plutôt qu'en personne.

Cadre théorique

Les rapports de pouvoir en organisation ont été explorés de diverses manières dans la littérature : prise de décision, conflit, négociation, influence, autonomie, action collective, contrôle, etc. Le pouvoir est un concept variable selon l'interprétation et le

⁴ Nous entendons par cette expression des organisations de l'économie du savoir dont les principes de gestion, bien qu'encore inspirés de la bureaucratie traditionnelle, tendent à s'en éloigner. Ces organisations se retrouvent notamment dans les secteurs de la technologie et des nouveaux médias, et de plus en plus dans les organisations des services.

⁵ Les domaines d'activités des organisations de technologies sont les jeux vidéo et l'innovation agro-alimentaire ou environnementale. Les organisations privées des services sont des secteurs financiers.

⁶ Nous avons en effet dû modifier notre approche pour gagner la confiance des personnes recrutées car le concept de pouvoir suscitait la méfiance. Pour nous permettre de raffiner notre question de recherche, nous avons réuni quelques spécialistes des communications informellement autour d'un repas pour parler de pouvoir au travail. D'emblée, tous avaient tenu à préciser qu'ils ne cherchaient pas le pouvoir, qu'ils n'étaient pas des gens « de pouvoir » et qu'ils n'agissaient pas dans l'optique de manipuler les autres ni de mettre en œuvre quelconque propagande. Ils avaient ainsi voulu établir sous notre regard une distance franche avec leur implication potentielle vis-à-vis le pouvoir et l'image du manipulateur qu'elle pouvait véhiculer. Dans nos premiers efforts de recrutement, nous étions à même de constater que le terme était suffisamment fort pour réfréner la participation de sujets potentiels.

paradigme de celui qui souhaite le définir, si bien que Clegg et Haugaard (2009) soulignent que la position de centralité absolue de ce concept en fait l'un des plus difficiles à saisir en sciences sociales. Puisque notre recherche s'est questionnée sur les situations d'interaction entre groupes professionnels, nous avons considéré le concept de pouvoir sous sa forme diffuse et informelle, en s'inscrivant dans la lignée de l'interactionnisme symbolique. Plusieurs angles d'analyse s'offraient à nous sans pour autant apporter le niveau d'approfondissement souhaité, puisque le phénomène de pouvoir semblait trop complexe pour se centrer sur une dimension en particulier. En prenant un pas de recul, nous nous sommes plutôt recentrées sur les caractéristiques spécifiques de l'interaction susceptibles d'être des indicateurs pertinents pour répondre à notre question : le processus décisionnel ayant généralement cours dans les mandats de nos personnes recrutées, les situations de négociation engendrées dans la réalisation des mandats (avec qui et comment), les actions entreprises par nos sujets destinées à les placer sur l'« échiquier » du pouvoir organisationnel, ce qui fait en sorte qu'ils se positionnent favorablement dans leurs échanges et les facteurs qui y contribuent.

Nous voulions également prendre en compte l'environnement dans lequel ces échanges se produisent comme mise en perspective des interactions, pour voir comment celles-ci pouvaient être influencées par des éléments contextuels ou structurels et en quoi la proximité ou l'éloignement avec la haute direction modifiait le phénomène collaboratif. Cet environnement est essentiellement celui de l'organisation elle-même, dont les caractéristiques ont été relevées par l'analyse documentaire et des discours. Ce qui nous a amenés à regarder notre objet de recherche, les rapports de pouvoir entre groupes professionnels dans les organisations, en fonction de plusieurs concepts et sociologies croisées.

D'une part, nous avons retenu certaines dimensions du pouvoir en tant que système politique dans la théorie des organisations : autorité formelle, alliances, négociation, processus décisionnel et niveau d'autonomie (Crozier et Friedberg, 1977; Hickson, Hinings, Lee, Schneck et Penning, 1971; Reynaud, 1999, Sainsaulieu, 1977; Salancik et Pfeffer, 1977; Weber, 1947). D'autre part, nous avons retenu des éléments se rapportant à la personne et perçus par elle comme contribuant à asseoir sa légitimité

et à augmenter sa crédibilité au cœur des activités vécues au travail. Nous avons abordé cette partie avec la notion d'influence afin de faciliter le recrutement et mettre à l'aise nos sujets. Nous nous sommes inspirées de la question de départ et de la méthodologie de Kipnis, Schmidt et Wilkinson (1980)⁷ sur les tactiques d'influence : « Comment vous y prenez-vous pour faire passer une idée auprès de vos collaborateurs ? » Nous avons ensuite analysé les discours pour y retracer les représentations⁸ de l'influence. Tout en resituant ces phénomènes au cœur de l'organisation (volet structurel de l'analyse du pouvoir organisationnel), nous avons également fait intervenir différents concepts de la sociologie des groupes professionnels, notamment avec le concept de différenciation professionnelle (Sarfatti-Larson, 1977; Freidson, 1986; Vézinat, 2016) et celle de l'expertise (Paradeise, 1985; Svensson, 2003; Trépos, 1996). Aux fins de cet article, nous nous centrons ici sur une partie des résultats de notre thèse, soit ceux portant sur les dimensions structurelles et contextuelles dont les constats nous ont servi de base interprétative pour les autres volets d'analyse.

Analyse

Pour étayer cette partie de notre étude, nous avons d'abord regardé la configuration du milieu professionnel, éclairant sur les adaptations potentielles d'un individu à sa nouvelle appartenance. Nous y avons examiné le pouvoir formel dans la division du travail observable en partie dans la structure organisationnelle, la position de la fonction communication dans cette structure, le niveau de spécialisation des tâches de communication, le niveau d'autonomie (réel ou perçu) dans le poste et le niveau de formalisation du processus de négociation-décision ayant cours généralement

⁷ Ces chercheurs en management ont réalisé deux études auprès de managers à la fin des années 1970. Ils ont catégorisé leurs résultats comme suit : confiance en soi, flatterie, rationalité, sanctions, échange, référence au supérieur, blocage et coalitions. Toutefois, elles ne reflètent pas selon nous le degré de précision que peuvent revêtir les différentes tactiques exposées par nos sujets, d'autant plus que les phénomènes que nous avons étudiés relèvent du pouvoir diffus plus que de l'autorité formelle.

⁸ Au sens où l'entend Jodelet (1994), les représentations sociales sont un système d'interprétation des réalités sociales. Elles permettent, avec économie et efficacité cognitives, de faciliter la communication en créant des références communes pour appréhender le monde extérieur, qu'elles soient réelles ou imaginaires. Néanmoins, leur omniprésence et le symbolisme qu'elles véhiculent en font des phénomènes incontournables pour comprendre le social.

dans le travail des communicateurs interviewés. Par processus de négociation-décision, nous entendons l'ensemble des échanges ayant cours pour la réalisation d'un mandat de travail, que ce soit sous forme de recherche d'information ou d'opinion, de consultation, de débat ou de prise de décision partielle ou totale dans une partie ou tous les éléments de ce mandat. L'étude de ce processus nous permettait de voir en quoi les prescriptions formelles de l'organisation pouvaient modifier la marge de manœuvre de nos sujets, nonobstant le niveau de pouvoir, réel ou perçu, dans leur poste. Nous pouvions ainsi mettre en perspective le mode décisionnel habituellement promu dans l'organisation et la perception d'influence de la personne en situation de travail. À cet égard, leur proximité éventuelle (ou leur éloignement) des hautes sphères de gestion et les contributions critiques⁹ auxquelles ils participent pouvaient, selon nous, faire fluctuer leur influence personnelle.

Pour cela, nous avons recueilli l'expérience in situ des spécialistes dans le processus de négociation-décision et dans les relations qu'ils développent avec d'autres membres de l'organisation, en partant des principes de coconstruction, coorganisation et interdépendance des individus et groupes de l'organisation. Le tableau suivant résume les principales dimensions structurelles examinées dans notre recherche. On y retrouve la répartition des organisations selon le secteur et le domaine d'activités, le type de structure sur laquelle la division du travail est construite (d'après les configurations-types proposées par Mintzberg, 1982¹⁰), le degré de variété des activités de communication et leur niveau de spécialisation.

⁹ Nous entendons par contribution critique l'apport spécifique de l'expertise de communication à des éléments tels que la stratégie organisationnelle, les conflits, les crises ou l'innovation. Nous n'aborderons toutefois pas cet aspect ici.

¹⁰ Cette typologie est proposée à titre indicatif, dans le but de faciliter la compréhension du contexte organisationnel.

Domaine	Code	Secteur	Structure-type	Processus de nég.-déc.	Variété ¹¹	Spécialisation
Technologies	O1	Privé	Bureaucratie professionnelle	Semi-formalisé	Faible	Faible
	O2		Structure divisionnalisée	Semi-formalisé	Élevée	Élevée
	O3		Bureaucratie professionnelle	Semi-formalisé	Élevé	Faible
	O4		Bureaucratie professionnelle	Semi-formalisé	Moyenne	Faible
Services	O5	Privé	Structure divisionnalisée	Semi-formalisé	Moyenne	Élevée
	O6		Structure divisionnalisée	Semi-formalisé	Élevée	Élevée
	O7	Public	Bureaucratie mécaniste	Formalisé	Moyenne	Élevée
	O8		Structure divisionnalisée	Semi-formalisé	Élevée	Élevée
	O9		Bureaucratie mécaniste	Formalisé	Faible	Élevée
Communautaire	O10	Privé	Simple/ missionnaire	Informel / absent	Faible	Faible

Tableau 1 Tableau récapitulatif des indicateurs structurels

Dépendant du type de structure, mais aussi en tant que signal de l'importance accordée à la fonction communications, la position de la ou des personnes responsables de cette fonction varie. Cette position peut avoir une influence directe sur les dynamiques de pouvoir entre les membres de la haute direction et les professionnelles ou professionnels des communications. L'inventaire des activités reliées aux communications peut être révélateur sur différents plans. D'une part, on peut y repérer des mutations arrimées aux priorités sociales, que ce soit dans la manière de décrire les activités (ex. : expérience employée¹²) ou encore l'ajout de nouvelles spécialisations liées aux préoccupations organisationnelles ou sociales, que ce soit par exemple la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ou l'éclatement des tâches liées aux médias sociaux. D'autre part, plusieurs personnes engagées dans des spécialités précises peuvent signifier qu'une certaine importance est attribuée à cette expertise et que les interactions sont potentiellement décuplées auprès de plusieurs

¹¹ Nous avons déterminé que la variété est faible à 10 tâches et moins, moyenne entre 11 et 20 et élevée à plus de 20.

¹² La notion d'expérience employé fait écho à la notion d'expérience client, que Gilmore et Pine (1998) ont fait ressortir dans les années 90 comme une nouvelle offre économique, distincte de celle des biens et des services et basée des attentes expérientielles de la part des consommateurs. Cette expérience peut être passive ou interactive, et se situe quelque part dans un continuum entre absorption (dans le sens d'en être le spectateur) ou l'immersion (dans le sens d'être immergé dans l'expérience).

intervenants sur les mandats. Un partage de l'expertise et une franche séparation des spécialités engendrent, selon nous, un travail de collaboration accru entre les professionnels, mais peuvent aussi supposer des dynamiques de pouvoir modulées différemment, soit par une dilution du pouvoir ou par la cristallisation de la présence de certaines personnes sur d'autres (ex. : rôle-conseil ou technicien, relationniste ou gestionnaire de médias sociaux). Leur proximité et leur accès à la haute direction, de même que la possibilité d'avoir une contribution plus marquée dans la stratégie organisationnelle, peuvent dépendre de la spécialisation occupée.

Le niveau de spécialisation des tâches est généralement faible dans les organisations privées de notre terrain, à l'exception de l'organisation 2, une grande entreprise divisionnalisée. Le niveau élevé de spécialisation se retrouve dans les organisations de grande taille. En effet, plus l'organisation prend de l'ampleur, plus le nombre de spécialistes du domaine est susceptible d'augmenter, et, en l'occurrence, qu'ils soient regroupés dans une équipe distincte, voire un département entier où les spécialisations ont tendance à se renforcer et à se distinguer. Du même coup, cette division du travail accentue la distance entre les spécialistes, leur gestionnaire et la haute direction. Plus cette distance est grande, plus le processus de négociation-décision se formalise et le niveau d'autonomie est circonscrit à une sphère d'expertise de plus en plus pointue. À l'opposition de cette configuration, une seule personne occupe la fonction communications et a la charge d'un éventail de tâches. Le degré de spécialisation s'en trouve alors fortement réduit, mais la liberté d'action de cette personne évolue, agissant dans des processus moins formalisés, avec un accès plus aisé, sinon privilégié, à la haute direction. Cette position et ce degré de spécialisation peuvent avoir un impact sur les dynamiques de pouvoir et d'influence.

La façon que nous avons choisi d'analyser le processus de négociation-décision a été d'examiner les modes décisionnels qui ont généralement cours dans l'organisation, à partir du discours de nos personnes interviewées pour ensuite nous pencher plus précisément sur leur niveau de marge de manœuvre dans le processus. Les modes décisionnels recensés dans notre recherche et leur répartition selon de point de vue de nos sujets¹³ sont les suivants :

¹³ Les numéros d'entreviens portant un astérisque sont des gestionnaires des communications.

Organisations	Technologies (privé)				Services (privé)			Services (public)			Comm.				
	O1	O2		O3	O4	O5	O6		O7	O8	O9	O10			
Entretiens	1*	7*	8	9	11*	12*	10	14	15	4	2	3*	13	5*	6*
Appel à la tradition														X	
Hierarchique										X			X		
Consultatif, transversal		X		X	X				X						
Consultation des employés	X								X						X
Marge de manœuvre décisionnelle du participant dans sa sphère d'expertise		X		X	X	X	X	X				X	X		X

Tableau 2 Répartition des modes décisionnels

Ce tableau montre la compréhension que chaque personne a de la manière dont sont prises habituellement les décisions dans leur organisation, ce qui peut différer pour deux personnes de la même organisation (O10). Certaines personnes ne se sont pas prononcées sur ce sujet, ce qui explique les colonnes vides (entretiens 8 et 2). La répartition parmi les participants révèle que, dans une majorité des cas, les sujets interagissent selon un mode décisionnel qui leur offre une marge de manœuvre décisionnelle dans leur sphère d'expertise, et ce, qu'ils soient gestionnaires ou professionnels (9 sur 15). Par la même occasion, six de ces mêmes personnes spécifient que le mode consultatif, que ce soit avec des parties prenantes ou auprès du personnel, est présent dans leurs façons de faire. Cette marge de manœuvre est représentée assez également parmi les types d'organisation ; toutefois, le mode consultatif (transversal entre cadres ou auprès des membres) se retrouve uniquement dans les organisations privées et sont fortement représentées dans les organisations des technologies. La consultation du personnel semble plus fréquente dans de plus petites organisations (moins de 200 membres), à l'exception d'une organisation privée des services (plus de 5000 membres). Le mode décisionnel hiérarchique se retrouve uniquement dans deux organisations publiques des services, un ministère et

une société d'État. Le mode décisionnel par appel à la tradition se retrouve uniquement dans le cas de l'OBNL du secteur communautaire, une petite organisation de moins de 25 personnes dont la structure fonctionne à la manière d'une cellule familiale¹⁴.

Puisque les modes de collaboration de presque toutes les organisations de l'échantillon présentent des interactions fortement transversalisées, (à l'exception du ministère, O7), les spécialistes des communications sont principalement dans des situations de négociation-décision avec d'autres secteurs de l'organisation, de bout en bout du processus, plutôt qu'avec la ligne hiérarchique directe ou les membres de leur propre équipe. C'est ce qui se révèle par de nombreux cas de marge de manœuvre décisionnelle dans la sphère d'expertise, signifiant que ces personnes ont de l'autonomie pour prendre certaines décisions sans s'en remettre au mode décisionnel habituel. Pour plus de nuance dans l'étude du processus de négociation-décision et la manière dont il se déroule dans le cadre des mandats de nos personnes interviewées, nous l'avons ensuite décrit au moyen d'une catégorisation plus détaillée :

Organisations	Technologie (privé)						Services (privé)			Services (public)			Comm.		
	O1	O2			O3	O4	O5	O6		O7	O8		O9	O10	
Entretiens	1*	7*	8	9	11*	12*	10	14	15	4	2	3*	13	5*	6*
Peut donner son point de vue	X								X	X	X		X	X	
Peut argumenter avec les collaborateurs			X	X				X					X		
Implique des membres de l'équipe	X	X		X											X
Dois interpellé les collaborateurs pour être impliqué				X											
Peut opposer son veto ou trancher					X		X					X			
Autorité décisionnelle				X		X	X	X					X	X	

¹⁴ La cellule de type familial contient un noyau de personnes qui sont dans l'organisation depuis plusieurs années et qui agissent comme les gardiens de la tradition, des normes et des valeurs admises au sein du groupe.

Organisations	Technologie (privé)					Services (privé)			Services (public)			Comm.			
	O1	O2		O3	O4	O5	O6		O7	O8		O9	O10		
Entretiens	1*	7*	8	9	11*	12*	10	14	15	4	2	3*	13	5*	6*
partagée (avec un cadre)															
Autorité décisionnelle sur ses mandats		X		X	X							X			X

Tableau 3 Niveau de participation au processus de négociation-décision

Ces catégories se présentent sous la forme d'un continuum dans lequel chaque spécialiste peut se situer, de manière générale :



Lorsque le participant peut argumenter avec ses collaborateurs, qu'ils soient cadres ou non, cela signifie que le processus de négociation est accessible au participant. Non seulement il peut donner son point de vue, mais il peut entrer dans une forme de négociation sur les recommandations qu'il apporte ou les solutions qu'il recommande ou qui lui sont proposées. À l'extrême gauche du spectre, il pourrait être mal vu d'argumenter. Le spécialiste se restreindra alors à exposer des faits ou à donner son appréciation technique d'une solution ou d'une situation. Un employé d'une société d'État l'expose ainsi :

C'est un peu par en-arrière, mais c'est ça justement... le cadre qui est pas à l'aise, j'y ai jamais parlé, j'y ai jamais exposé mon point de vue... [...] la personne qui doit me donner la réponse dans le fond, c'est elle qui m'a dit : « Regarde, nous, on n'est pas à l'aise. » Fait que là, je l'ai relancée en disant : « Ok! Ben, propose-moi autre chose. » (Ent2, O8, p. 17)

Dans le secteur public (mais de façon moins marquée pour le secteur parapublic), le processus de décision est formalisé et la marge de manœuvre des spécialistes se limite à donner leur point de vue et à recommander des actions. La mission spécifique de ces organisations et la proximité avec le politique peuvent sans aucun doute expliquer cette exigence dans leur procès de travail. Ailleurs, la flexibilité et l'ajustement mutuel seraient plutôt de mise, à moins qu'une contrainte ou un thème spécifique n'impose plus de rigueur dans la prise de décision, au cas par cas. Dans les organisations privées des technologies et des services étudiés (soit la majorité de notre corpus), après avoir acquis de l'expérience et de la crédibilité au sein d'une organisation, les spécialistes peuvent remettre en question des décisions ou en prendre eux-mêmes dans la portée de leur mandat et de leur expertise. Ils évoluent donc dans une situation leur offrant plus d'autonomie, qu'ils soient gestionnaires ou non.

Si l'on creuse dans une nouvelle couche de nuance supplémentaire, au-delà des catégories rationalisées que nous venons de présenter, on remarque que des disparités peuvent survenir, selon des facteurs plus individualisés. Selon le statut de la personne et le niveau d'expertise qu'on lui accorde, selon également le niveau de formalisation des processus de négociation-décision dans l'organisation et dans le département, un spécialiste ou un gestionnaire des communications se situe en général quelque part entre les deux extrêmes du spectre, mais cette position peut se déplacer selon le mandat en cours, son niveau d'urgence ou le caractère problématique d'une situation, notamment dans le cas des contributions critiques.

Au-delà de ces facteurs, l'autonomie décisionnelle dans la sphère d'expertise peut aussi résulter d'un rôle de coordination ou d'un rôle qui en a majoritairement les contours, ou encore parce que la spécialisation d'une personne lui accorde d'emblée une forme de différenciation professionnelle où les autres ne s'aventurent pas, par exemple dans la gestion de communauté sur les médias sociaux. Cette différenciation résulte non seulement de la technologie ou du média utilisés, mais aussi de la proximité avec différents publics de l'organisation au quotidien, dans un mode qui se veut plus informel que la communication organisationnelle « officielle » (un communiqué de presse, un rapport annuel, une publicité, etc.). La position créative et l'importance accordée aux médias sociaux dans la stratégie organisationnelle ou

de communication sont aussi des éléments pouvant favoriser l'autonomie d'un professionnel dédié à cette spécialisation. Sur une bonne part de ses réalisations et de ses actions au quotidien, cette personne peut donc régulièrement prendre des décisions de communication ou de production sans qu'un gestionnaire approuve ces actions :

J'ai 2000 \$, j'ai semaines de diffusion. On me suggère fortement ces médias sociaux-là, mais moi je peux contre-argumenter. Mais au niveau du message, de l'écriture du message, du ton dans lequel on va l'écrire, quand est-ce qu'on le diffuse et à qui aussi, c'est quoi les audiences, oui, j'ai l'autonomie. Ce que je n'avais pas beaucoup l'autre bord [dans les ministères]. (Ent13, O9, p. 15)

Ceci suppose, par exemple, que, même dans un mode décisionnel organisationnel plutôt de type formalisé, des professionnels pourraient détenir une marge de manœuvre plus grande que celle qui serait normalement accordée; alors qu'une organisation très consultative dans ses processus décisionnels pourrait n'offrir qu'une marge de manœuvre mitigée sur le continuum exposé plus haut, comme le souligne l'une de nos participantes :

Même au comité de direction : « Qu'est-ce que t'en penses, toi? » Il va y avoir des échanges de courriels sur ce qu'on pense de ça. Moi, en tant que directrice, là, prendre une décision... ça a l'air niaiseux de même, mais des fois, je prends des décisions, là! Mais prendre des décisions unilatérales, ça passerait pas, là. Ça passerait même pas. (Ent1, O1, p. 23)

Discussion

Certaines organisations posent des conditions favorables à des interactions de type négociation entre les membres, qu'ils soient des cadres (souvent d'un autre secteur de l'organisation et non provenant de leur environnement de travail immédiat) ou

non, autorisant ainsi une plus grande marge de manœuvre. En effet, pour nous comme pour Brulois et Errecart (2016), si la structure organisationnelle [et ses procès formalisés] cadre l'action des personnes, ils ne la déterminent pas. C'est peut-être parce que la culture organisationnelle privilégie les échanges, la créativité et l'ajustement mutuel ; c'est peut-être aussi le résultat d'un mode de gestion de type participatif ou encore la préséance d'un fonctionnement de type matriciel, avec la volonté de briser les effets délétères de la structure bureaucratique et d'accroître les niveaux d'autonomie des personnes (du moins dans certains départements, notamment dans la technostructure, telle que proposée par Mintzberg, 1982). Nous constatons à cet égard que les modes décisionnels habituels et la latitude des spécialistes en situation de négociation n'étaient pas toujours corrélés avec la position de ceux-ci dans la hiérarchie et leur perception d'autonomie en situation réelle. Ces conditions conduisent à des responsabilités et à des attentes correspondant à des postes de type « gestionnaire », c'est-à-dire qu'ils sont plus centrés sur la planification, la stratégie, l'établissement de relations avantageuses (liens politiques) et la prise de décision dans la sphère d'expertise que sur la production comme telle, même si celle-ci est néanmoins intrinsèque à la fonction communication. Ceci a pour corollaire un accroissement des exigences d'autonomie dans le processus de négociation-décision de la part des communicateurs, employés ou cadres, particulièrement dans les organisations des technologies et des services, au privé.

Il y a en effet des distinctions nettes entre les niveaux d'autonomie des membres des organisations publiques et privées, mais avec plus de nuance dans les sociétés d'État qui ont parfois plus tendance à introduire des modes de gestion proches du secteur privé et des processus de négociation-décision de type semi-formalisé. Le contexte organisationnel actuel fort concurrentiel et financiarisé engendre une course à la productivité qui amène le management à vouloir réduire les distances temporelles et fonctionnelles entre les divers secteurs de l'organisation, à augmenter la charge et la vitesse des flux de travail et à ancrer le discours managérial dans l'appel à la subjectivité et à la réalisation de soi. En poussant les membres de l'organisation à une forte distinction personnelle, cet environnement crée de l'émulation. On peut y voir, selon nous, les effets de cette normalisation dans l'affaiblissement de la standardisation des tâches au profit d'attentes liées à l'expertise et aux qualités

personnelles démontrées, ainsi qu'à la performance orientée sur l'atteinte des résultats.

Le niveau d'autonomie dans le poste et le niveau de participation au processus de négociation-décision ne sont pas nécessairement en adéquation avec la position de nos sujets dans l'échelle hiérarchique. Loin d'être une donnée contraignante, ce sont plutôt d'autres facteurs qui modulent les rapports de pouvoir entre les spécialistes ou les gestionnaires de communication et la haute direction : la taille de l'organisation, les représentations véhiculées dans l'organisation à l'égard des communications, y compris les représentations tacites contenues dans les actions des membres de la haute direction, ainsi que les représentations de l'expertise qui ont cours et par lesquelles les spécialistes se situent par rapport à des collègues ou à d'autres membres en situation d'autorité formelle. Ainsi, l'ancienneté, l'expertise, l'expérience et le type de responsabilités confiées à la personne ne sont pas toujours immédiatement corrélés avec le niveau d'autonomie prescrit ou vécu effectivement au quotidien.

Au-delà de ces considérations axées sur la distinction personnelle, le rapport des spécialistes avec l'organisation et ses membres ainsi que les dynamiques effectives de pouvoir demeurent résolument influencées, en filigrane, par d'autres facteurs structurels ou contextuels, notamment les ressources accordées concrètement au secteur des communications et l'intérêt explicite porté par la haute direction à ce secteur d'activités et à ses acteurs. Le roulement de personnel à la haute direction est toujours susceptible de faire balancer les représentations de l'expertise d'un côté ou de l'autre, et à tout moment de placer ces professionnels dans une situation instable, incertaine, alors qu'au quotidien, dans le travail collaboratif, ils tentent d'asseoir leur crédibilité ou, pour les plus jeunes, de se tailler d'abord une place enviable dans l'organisation.

Les représentations circulant au sein de l'organisation face aux communications sont donc fortement modelées par les croyances et le jugement porté par la haute direction sur les communications en général et par les ressources concrètes attribuées à ce secteur. C'est dans cette optique que les indicateurs structurels, comme la position, le niveau de spécialisation et la marge de manœuvre dans le

processus de négociation-décision apportent un éclairage pertinent. De plus, les exigences liées aux modes d'organisation du travail transversal et matriciel, qui impliquent donc régulièrement des processus de négociation-décision avec des collaborateurs et des cadres d'autres secteurs (relations diagonales), les obligent à faire preuve d'autonomie et les poussent à endosser le discours gestionnaire et les objectifs organisationnels, d'autant qu'ils en sont souvent les porteurs aux yeux des publics de l'organisation.

Conclusion

En intégrant le milieu organisationnel, le personnel des communications est soumis à une forte socialisation et est confronté à des forces sociales qui opèrent une distance entre la socialisation professionnelle entamée dans le cadre scolaire et celle prescrite par l'organisation dans le cadre de leur fonction. L'organisation impose d'emblée sa culture où préexiste une certaine compréhension de l'expertise et des rapports de pouvoir auxquels la fonction communications participe. Les spécialistes doivent s'intégrer à cette culture en réévaluant leurs propres représentations du métier (construits durant la formation et/ou au cours de leurs expériences antérieures), de leur expertise et de leur rôle dans ce nouveau milieu¹⁵.

En effet, d'autres dynamiques de pouvoir se mettent alors à l'œuvre et teintent le vécu des personnes. Les nouvelles normes de gestion des ressources humaines (GRH) dans les organisations privées des technologies et des services privés ou parapublics offrent d'emblée aux spécialistes et aux gestionnaires des communications une plus grande marge de manœuvre. Ces normes revendiquent que « la source de valeur est de plus en plus constituée par l'individu lui-même, son expérience accumulée et socialisée et les réseaux relationnels qu'il a su se forger » (Veltz, 2000 : 150, dans Bourdages-Sylvain, 2014 : 30). Le mode d'organisation du travail est revu en fonction de la flexibilité, de la mobilisation, du contrôle par l'implication subjective et l'autonomie responsable, du développement des compétences et de la logique

¹⁵ Everett Huges (1958) appelle cet événement le « passage à travers le miroir », alors que la personne intègre des « jeux de rôle » propres à un groupe professionnel. Ceci suppose l'adhésion aux tâches et aux définitions de l'activité professionnelle en situation, tout en « renonçant aux stéréotypes » sur la nature de ces tâches. Il s'agit d'une transformation identitaire qui impose une redéfinition de soi dans la pratique et pouvant même être vécu comme un désenchantement.

d'employabilité. Cet environnement, de même que la structure et les dimensions qu'elle implique (structure d'autorité, position de la fonction communications par rapport à la haute direction, variété des activités et niveau de spécialisation) modèlent la manière dont les spécialistes participent avec succès et autonomie au processus de négociation-décision dans leurs mandats, mais aussi comment ils peuvent tirer profit de leur expertise et de leur expérience dans leurs relations organisationnelles politiques.

Enfin, nous invitons la lectrice ou le lecteur à considérer que la formalisation, le niveau d'autonomie et le processus de négociation-décision sont un peu comme la pointe de l'iceberg. Au-delà de ces dimensions structurelles et contextuelles que nous venons d'exposer ici, c'est dans le raffinement des représentations (personnelles et organisationnelles) ainsi que dans les attentes découlant du modèle de travail postfordiste actuel (implication subjective et tendance à l'individualisation des capacités de travail) qu'il faut ensuite approfondir le phénomène de pouvoir dans les interactions. En effet, la marge de manœuvre offerte par le contexte organisationnel (transversal, participatif, consultatif, matriciel) est en résonance avec les désirs d'autonomie et d'individualisation des membres, ce qui a pourtant pour corollaire de faire émerger des inégalités individuelles qui se font plus fortement ressentir. En effet, pour influencer, en laissant le mot de la fin à nos sujets, il faut surtout avoir su démontrer son expertise, avoir acquis de l'expérience et savoir briller par la bonne attitude, le charisme et la détermination ; mais du même souffle, ils soulignent aussi qu'il faut plutôt avoir la capacité à invoquer des compétences interpersonnelles ou des qualités personnelles pour exceller et faire sa place dans le milieu de travail.

RÉFÉRENCES

- Bourdages-Sylvain, M.-P. (2014). *Mobilisation et littérature pédagogique managériale : une analyse de contenu de manuels de formation* (thèse de doctorat). Repéré à <http://www.theses.fr/2014PA05H025>.
- Brulois, V. et Charpentier, J.-M. (2013). De l'image au social : le chemin d'une évolution pour les pratiques en communication interne. Dans Baillargeon, D. et David, M.C. (dir.), *La professionnalisation des communicateurs. Dynamiques, tension et vecteurs*, Cahiers du RESIPROC, 1. Louvain : Presses universitaires de Louvain.
- Brulois, V. et Errecart, A. (2016). La communication organisationnelle vue par ses acteurs : entre identité professionnelle et identité discursive, *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [en ligne], 9. DOI : <https://doi.org/10.4000/rfsic.2027>
- Charest, F. et Cotton, A.-M. (2018). Pratiques de la communication et *big data*. Enjeux multiples pour les organisations, *Communication et Organisation*, 54, 9-12.
- Clegg, S. et Haugaard, M. (2009). *The SAGE Handbook of Power*. Thousand Oaks : SAGE Publications Inc.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Seuil.
- Dumas, M. (2010). *Les relations publiques, une profession en devenir*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Durand, J.-P. (2006). *Le paradoxe du travail*. *Projet*, 2(291), 85-90. <https://doi.org/10.3917/pro.291.0085>
- Freidson, E. (1986). *Professional Powers*. Chicago : University Press.
- Hickson, D.J., Hinings, C.R., Lee, C.A., Schneck, R.E. et Pennings, J.M. (1971). A strategic contingencies' theory of intraorganizational power, *Administrative Science Quarterly*, 12, 216-229.

- Hugues, E. (1958). *Men and Their Work*. Glencoe : Free Press.
- Jodelet, D. (1994). Représentations sociales : un domaine en expansion. Dans Jodelet, D., *Les représentations sociales*, Paris : Presses universitaires de France, 31-61.
- Kipnis, D., Schmidt, S.M. et Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 440-452.
- Lépine, V. (2013). L'évaluation de la communication : représentations et enjeux pour les professionnels. Dans Baillargeon, D. et David, M.C. (dir.), *La professionnalisation des communicateurs. Dynamiques, tension et vecteurs*, Cahiers du RESIPROC, 1. Louvain : Presses universitaires de Louvain.
- Maisonneuve, D. (2010). *Les relations publiques dans une société en mouvance*, 4^e édition. Québec : Presses universitaires du Québec.
- Mercure, D. (2013). Le nouveau modèle de pouvoir et de domination au travail dans le mode de production postfordiste, *SociologieS*. Repéré à : <http://sociologies.revues.org/4227>.
- Mercure, D. et Vultur, M. (2010). *La signification du travail. Nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Montréal : Éditions Agence d'ARC Inc.
- Paradeise, C. (1985). Rhétorique professionnelle et expertise, *Sociologie du Travail*, 1, 17-31. Repéré à <http://www.jstor.org/stable/43149290>.
- Reynaud, J.-D. (1999). *Le conflit, la négociation et la règle*, 2^e édition. Toulouse : Octarès.
- Sainsaulieu, R. [1977] (2019). *L'identité au travail*, 4^e édition, Paris : Presses de Sciences Po. <https://doi.org/10.3917/scpo.sains.2019.01>

Salancik, G.R. et Pfeffer, J. (1977). Who Gets Power-And How They Hold on to It : A Strategic-Contingency Model of Power. *Organizational Dynamics*, 5, 3-21.

Sarfatti-Larson, M. (1977). *The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis*. Berkeley : University of California Press.

Svensson, L.G. (2003). The quest for professionalism and the dialectic of individualism and collectivism in work organisations. Dans Gadea, C. (dir.), *Knowledge, Work & Society / Savoir, Travail et Société*, Dossier thématique Professions and knowledge / Professions et savoir, 1(1), 109-128.

Trépos, J.-Y. (1996). *Sociologie de l'expertise*. Paris : Presses universitaires de France.

Vezinat, N. (2016). *Sociologie des groupes professionnels*. Paris : Armand Colin.

Veltz, P. (2000). *Le nouveau monde industriel*, Paris : Gallimard.

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*, traduction de Henderson, A.R. et Parsons, T. Londres : William Hodge and Company.