



**HAL**  
open science

# L'hybridité: une composante ancienne mais aujourd'hui démultipliée de la communication publique

Dominique Bessières

► **To cite this version:**

Dominique Bessières. L'hybridité: une composante ancienne mais aujourd'hui démultipliée de la communication publique. Recherches en communication, 2018. halshs-01952748

**HAL Id: halshs-01952748**

**<https://shs.hal.science/halshs-01952748>**

Submitted on 12 Dec 2018

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

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

# **L'HYBRIDITÉ : UNE COMPOSANTE ANCIENNE MAIS AUJOURD'HUI DÉMULTIPLIÉE DE LA COMMUNICATION PUBLIQUE**

Dominique BESSIÈRES<sup>1</sup>

La communication publique est assez bien reconnue aujourd'hui. Elle est concernée par la thématique de l'hybridité par les spécificités du modèle bureaucratique, ses formes de professionnalisation empruntant au secteur privé. Dès lors comment appréhender dans sa globalité la portée de l'hybridité dans le champ qu'elle recouvre ? Comment concevoir heuristiquement cette communication dont les ressorts et modèles organisationnels sont hybrides entre public, politique et privé ?

Aujourd'hui, la communication publique semble relativement bien reconnue en France (métiers, droit, universités) en comparaison des années 1980/1990. Il en va de même en Europe, en Afrique (Awono, 2015). Ainsi la communication institutionnelle des organisations publiques connaît une reconnaissance internationale. Il n'en a pas toujours été ainsi. Ses membres exercent une fonction professionnelle hybride encore récente, au service d'organisations elles-mêmes hybrides suivant le modèle wébérien des institutions publiques (dichotomie dialectique entre administration et politique). À cela s'ajoute une hybridité nouvelle de fonc-

---

1 Dominique Bessières est maître de conférences en Sciences de l'Information et de la Communication à l'Université de Rennes2.

tionnement : les organisations publiques incorporent des modèles managériaux d'entreprise et de professionnalisation des communicateurs<sup>2</sup> publics.

Dès lors, la communication publique constitue un terrain de recherche significatif de l'hybridation des organisations et de leurs acteurs sociaux. Cette communication incline à mobiliser des perspectives épistémologiques plurielles pour mieux discerner et analyser sa complexité, par les articulations entre différentes approches disciplinaires qu'elle nécessite de croiser : SIC, sociologie des professions, science politique, sciences de gestion. Notre démarche interdisciplinaire et compréhensive vise à appréhender les ressorts des évolutions notamment par le recueil de discours d'acteurs au travers d'entretiens longitudinaux depuis le tournant des années 1990, en retraçant, en particulier, les stratégies de professionnalisation des acteurs de la communication publique que nous mobiliserons notamment au travers de nos publications.

Analyser la portée hybride de cette communication dans sa globalité amène également à agréger des observations depuis une vingtaine d'années de manifestations organisées par des groupements d'acteurs, singulièrement l'association Communication publique<sup>3</sup> (300 membres, principale association généraliste<sup>4</sup> sur ce secteur en France). Elle regroupe des directeurs de la communication importants de l'État, des collectivités locales, des institutions publiques et parapubliques, des entreprises publiques, de corps intermédiaires. L'observation participante (Chapoulie, 1984) permet d'avoir accès à des niveaux d'informations difficilement appréhendables de l'extérieur, mais impose une distanciation pour la construction épistémologique de l'objet d'étude. Cette méthode est facilitée par notre statut d'enseignant-chercheur qui nous différencie foncièrement du groupe professionnel des communicateurs publics. Constituée en 1989, l'association produit des discours et des valeurs proposés pour références identitaires, à destination de ses membres, mais également vis-à-vis d'autres groupes sociaux

---

2 On parle aussi de communicant ; chargé, responsable, directeur de la communication.

3 <http://www.communication-publique.fr/>

4 On pourrait citer des associations pour la communication locale, comme Cap'Com...

(dirigeants institutionnels, journalistes, agences conseils...). En cela, elle constitue un lieu d'échange et de *lobbying*.

La pratique de la communication institutionnelle publique est aujourd'hui généralisée à des échelles locales, nationales, internationales. Elle recouvre des enjeux de pouvoir qui expliquent son intégration dans les organisations et amènent ses acteurs à solidifier leur champ professionnel pour pérenniser leur zone d'expertise et d'intervention organisationnelle.

Dès lors, comment appréhender heuristiquement cette communication dont les ressorts et modèles organisationnels sont hybrides entre public, politique et privé d'une part, afin de rendre compte d'une activité organisationnelle professionnelle complexe entre des références de professionnalisation inspirées des modèles privés dans des champs massivement fonctionnalisés d'autre part ? Une approche théorique sera consécutivement privilégiée, dans l'intention de pouvoir rendre compte de l'influence consubstantielle de l'hybridité pluriscalaire dans la communication publique et sa définition, ses volets organisationnels, professionnels, conceptuels. Elle est isomorphe aux organisations publiques (I), tout en étant plus proche des logiques managériales (II) et de professionnalisation (III).

## **1. Une communication isomorphe à l'hybridité organisationnelle**

Dépendante du modèle organisationnel bureaucratique (1), elle s'identifie aux organisations publiques (2) et la mixité composite la caractérise (3).

### ***1.1. Le conditionnement de l'hybridité bureaucratique***

Encore aujourd'hui, aucune prescription juridique n'impose la présence des services et directions de communication dans les organisations publiques (Bessières, 2009a). C'est bien la logique de l'offre du pouvoir politique qui explique leur constitution, et pas celle d'une demande de la population présumée par certains acteurs et analystes, faute de revendications exprimées à cet égard

par les populations. Ainsi le besoin de communication correspond à un souci de légitimation institutionnelle et politique (Bessières, 2000). Les élus locaux se sont dotés de service et direction de communication pour pallier un déficit d'information médiatique ne permettant pas de « couvrir » médiatiquement suffisamment les collectivités territoriales. Ou par souci de gestion pour organiser symboliquement une cohérence pour des organisations publiques qui le sont peu. En effet, les collectivités territoriales résultent de transferts successifs de compétences et de personnels de l'État central vers les administrations décentralisées. C'est pourquoi la communication constitue un outil de pouvoir agissant à l'intérieur de l'organisation, luttant contre la compartimentation intrinsèque des collectivités locales éclatées entre de multiples activités distinctes. Dans ce cadre, les services fonctionnels de communication veillent à maintenir une certaine cohésion entre leurs composantes opérationnelles. Leur existence censée améliorer l'efficacité globale repose sur une expertise dans un champ de compétences précis. Paradoxalement, ce travail englobant d'unification a rendu leur acceptation difficile, mais celle-ci s'opère progressivement entre les années 1980 et 1990 dans les administrations décentralisées.

Le modèle bureaucratique (Weber, 1971) repose sur l'hybridité politique et publique. La communication publique traduit directement cette réalité organisationnelle mixte propre aux administrations publiques : des structures fonctionnalisées dirigées par des hommes politiques. Tout se passe comme si ce modèle était de nature à expliquer que la communication interne<sup>5</sup> soit le parent pauvre de la communication publique. Dans les entreprises, les dirigeants tirent en grande partie leur légitimité d'action des salariés qui leur sont liés par un lien de subordination issu d'un contrat de travail personnel. Les logiques managériales récentes de projet et/ou participatives, *lean* (amélioration continue par les acteurs) promettent davantage de rapidité dans le développement et/ou l'innovation de biens et de services. Le management, incorporant ainsi toujours davantage des organisations de travail en collectifs, se fonde en partie sur le développement de fonctions de commu-

---

5 Cf. pour plus de détails sur cette communication D'Almeida & Libaert (2014).

nication interne. En sorte que ces dernières constituent, dans les milieux entrepreneuriaux, une variable de gestion importante en fournissant des balises pour l'action des acteurs sociaux, diffusant ainsi les axes stratégiques, la culture d'entreprise (histoire, management, valeurs...) d'une part, et en visant à mobiliser les salariés d'autre part.

Il n'en va pas de même dans les administrations françaises, issues du modèle bureaucratique wébérien. Leurs dirigeants détiennent leur légitimité de l'extérieur, soit par voie d'élection, soit par une nomination par le pouvoir politique. Tandis que les personnes travaillant en leur sein sont en principe recrutées par concours impersonnels, procurant garantie d'emploi en contrepartie d'une neutralité exigée. Bien que les logiques managériales aient commencé à atteindre les organisations publiques à compter du tournant des années 1980, la communication interne demeure, en conséquence, réduite en termes de champs d'intervention, de budgets, de personnels, de technicité, par rapport aux organisations privées. Ainsi les enjeux de légitimité vis-à-vis des personnels des organisations et de management de performance d'innovation ne sont pas au même niveau pour des motifs structurels.

## ***1.2. La communication isomorphe à l'organisation***

La communication publique se rapporte à une communication institutionnelle des organismes publics. De ce fait, elle réfère à un champ de la communication organisationnelle spécifique, celui des organisations publiques, dont elle apparaît isomorphe (Bessières, 2016). La communication entretient une relation homothétique avec les organisations publiques dont elle poursuit les objectifs parce qu'elle a pour charge de les traduire et de les mettre en scène, mais qui la formatent. Elle est conditionnée par le pouvoir politique mais aussi par l'organisation publique. Elle englobe un enjeu de définition d'une pratique professionnelle avant d'être un concept théorisé (Bessières, 2009a). Sa théorisation doit beaucoup aux écrits précurseurs de Pierre Zémor, un des fondateurs de l'association Communication publique, et particulièrement à son « Que sais-je ? » *La communication publique* publié en 1991

(2008). « *La communication publique est la communication formelle qui tend à l'échange et au partage d'informations d'utilité publique, ainsi qu'au maintien du lien social, et dont la responsabilité incombe à des institutions publiques.* » ... Ses finalités sont identiques à celles des institutions publiques : « *d'informer, (faire savoir, rendre compte et faire valoir), d'écouter (les attentes, les interrogations et le débat public), de contribuer à assurer la relation sociale (sentiment d'appartenance collectif, prise en considération du citoyen en tant qu'acteur) et d'accompagner les changements tant comportementaux que d'organisation sociale* ». Cette conceptualisation est à relier à ses fonctions juridiques de conseiller d'État<sup>6</sup>. En outre, il la différencie de la communication commerciale et du *marketing* d'entreprise, d'autant plus qu'il a été longtemps professeur associé de stratégie à l'École des Hautes Études Commerciales de Paris (HEC). Ce double ancrage spécifique explique certainement en partie le succès de citation de cet auteur et rend compte de l'importance de cette action pionnière de définition proposant une réflexion théorique et pratique d'ensemble pour circonscrire une activité organisationnelle et professionnelle singulière.

La nouvelle gestion publique aboutit à un mouvement « *d'interpénétration de l'État et des professions* » (Le Bianic & Vion, 2008). Dès lors l'influence grandissante de stratégies professionnelles dans l'action publique est notable. Des professionnels de la communication publique en sont bien conscients, ils associent leurs pratiques aujourd'hui à une dimension de rigueur procédurale (organisation, prévision, gestion...) axée sur du management et de l'évaluation (Marchal, 2008).

### ***1.3. L'hybridité élément de la définition***

La communication publique est majoritairement organique, au sens juridique du terme, c'est-à-dire découlant du statut de personne publique. En France, dans les pays latins européens,

---

6 Le Conseil d'État est la plus haute juridiction administrative française de cassation ou en premier et dernier ressort.

en Afrique, elle correspond à une définition qui peut être distinguée, notamment par rapport au modèle inspiré de conceptions anglo-saxonnes. En particulier au Canada, en intégrant tous les acteurs et groupes participant au débat public (Beauchamp, 1998), elle évoque plutôt le concept d'espace public. Il n'en va pas de même en France, où elle demeure marquée par une logique institutionnelle où prédomine l'autorité publique, essentiellement descendante, pour des raisons traditionnelles et de droit. C'est le critère juridique du secteur public (son statut) et/ou sa nature juridique non concurrentielle (son comportement) (Bessières, 2009a). Souvent objet d'un monopole<sup>7</sup> sur des compétences administratives, ceci induit une emprise plus forte par rapport à celle d'entreprises concurrentielles. Cependant, elle est généralement moins précise en raison de l'étendue des mesures publiques qui touchent des catégories larges de population (grand public). Nous avons pu vérifier lors de divers entretiens que cette communication est souvent peu ciblée au motif de l'intérêt général. Tout se passe comme si le principe de droit public d'égalité de traitement était contradictoire avec les cibles de catégories socioprofessionnelles précises, loin de la segmentation du secteur privé (Bessières, 2018).

Par son usage, il s'agit pour les institutions de se faire connaître (identification) et reconnaître (légitimation). Les besoins de légitimation ont trait tant aux dirigeants élus ou nommés par le pouvoir politique qu'à l'administratif.

Elle est alors décrite comme publique ou politique. On peut schématiquement différencier une communication publique d'intérêt général pérenne, de la communication politique centrée sur des hommes politiques ou visant à influencer directement des scrutins électoraux<sup>8</sup>. Nous définissons la communication institutionnelle publique comme un ensemble de techniques de légitimation constituant une communication publique indirectement politique. En effet, elle est hybride entre ces deux pôles.

---

7 Historiquement c'était la norme. Mais la construction européenne a ouvert à la concurrence comme dans le secteur énergétique depuis les années 2007.

8 Pour plus de détails conceptuels sur les fondements et enjeux de ces dénominations communication publique et communication politique, cf. Bessières (2009a).



## 2. La communication publique marquée par l'hybridité managériale

Les organisations publiques sont modernisées par une visée managériale (1) et une professionnalisation (2).

### 2.1. Une représentation plus managériale

Le secteur public connaît une large diffusion d'une vision entrepreneuriale à compter des années 1980. Celle-ci devient un nouveau critère de légitimité du secteur public avec des préoccupations de performance d'action, rééquilibrant la classique conformité à la réglementation (Bartoli & Blatrix, 2015). Ainsi, le *management* figure un langage adopté par les édiles au moment de la crise de légitimité économique du secteur public (Laufer & Burlaud, 1980) d'inspiration néo-libérale. Récemment la Nouvelle gestion publique<sup>9</sup> qui vise à rapprocher la gestion publique de la gestion d'entreprise, s'oppose ainsi à la gestion administrative traditionnelle (bureaucratie wébérienne) critiquée pour son manque de souplesse lié au strict respect de règles impersonnelles. Elle se manifeste par l'introduction d'instruments de gestion du privé opérant une transformation vers une organisation d'inspiration entrepreneuriale tournée vers la performance (*output*) et non plus sur les ressources (*input*) (Finger & Ruchat, 1997), recherchant efficacité et efficacie des politiques publiques. Le nouveau vocabulaire de l'action publique repose de façon visible sur des instruments de management public : pilotage par objectifs, gestion par résultats, gestion par projets ou par programmes, indicateurs de gestion et évaluation, recherche d'efficacie... Il illustre les paradigmes sous-jacents véhiculés par l'instrument et la norme gestionnaires. D'un point de vue macro, le développement d'une gestion axée sur les résultats peut questionner l'essence même du service public fondé sur des principes comme la neutralité, l'intérêt général... L'hybridité pose des questions de principe.

---

9 *New public management.*

Ces changements, diffusés dans différentes catégories d'administrations, s'accompagnent d'une communication accrue. Elles doivent alors mobiliser leurs publics (agents internes et publics externes).

Ainsi, les administrations sont amenées à rechercher un renouvellement de leur légitimité en permanence, en favorisant un consensus des usagers sur les fins et les résultats (Laufer & Paradeise, 1982) au moyen de la communication. La légitimation de l'action publique vise à transformer la représentation de l'État, moins comme une contrainte (bureaucratique...), plus comme le résultat d'un compromis caractérisé par des tâches de gestion, proche des entreprises et de leurs règles de fonctionnement, évoluant d'une logique bureaucratique à une logique managériale (Bessières, 2009a).

La création des directions de la communication objective la communication en tant qu'outil de management. La communication locale, par exemple, est marquée par l'adoption de techniques de communication largement institutionnalisées auprès d'autres terrains organisationnels (entrepreneurial, politique) suivant une logique d'imitation/adaptation (Bessières, 1998) : une logique d'hybridation peut être analysée. Néanmoins, il n'existe pas de conception gestionnaire unifiée sur leur place. De même, les acteurs revendiquent un professionnalisme proche du privé, mais différent de celui des concours généralistes de la fonction publique, tout en pointant les différences propres au secteur public par rapport à la communication d'entreprise. Tout cela change l'image de l'administration.

Le principe de communication apparaît reconnu et intégré par les acteurs comme élément de gestion des services publics. Le Vice-président du Conseil d'État (Sauvé, 2008) au sommet de la haute fonction publique française l'atteste : en raison de l'accroissement du champ des services publics, des évolutions des sociétés contemporaines impliquant une relation à la fois globale (idée de massification) et individuelle (idée de relations personnelles) avec des usagers (personnels et collectifs). Il en résulte un approfondissement de la transparence administrative, la diffusion de méthodes de gouvernance négociatrices d'origine européenne liées à la com-

munication, le développement de la consultation et de la participation (lois de 1995 et 2002) (Bessières, 2010).

## **2.2. Une professionnalisation recherchée**

L'acceptation de la communication à l'intérieur des organisations publiques est manifeste dans des services de communication qui fonctionnent de façon bureaucratique, c'est-à-dire soumis aux temps administratifs et politiques usuels (annualité budgétaire, court terme politique) dans la durée. Aussi, les professionnels de cette communication correspondent, en partie, aux fonctionnaires définis par Max Weber (1971), avec des recrutements par contrat et sélection en fonction de la qualification professionnelle en « *constante progression* » d'une part, et des rémunérations fixes ouvrant droit à la retraite d'autre part. En revanche, ils s'en éloignent en raison de leur proximité des dirigeants politiques qui les prive d'une liberté personnelle soumise « *aux devoirs objectifs de leur fonction* », ne leur permettant pas mécaniquement une progression de carrière par avancement à l'ancienneté ou selon leur prestation de service. Ils ne sont pas davantage soumis à une discipline stricte et homogène en raison de la diversité de leurs situations, ni même à un véritable contrôle formalisé. De sorte que s'ils ne correspondent pas totalement au modèle d'idéaltype du fonctionnaire wébérien de la direction administrative bureaucratique, ils s'en rapprochent. Mais à ce titre, les communicateurs publics globalement correspondent à un positionnement hybride.

La place des professionnels dans les organisations suit à la fois une logique opérationnelle (« *formes et finalités* » spécifiques, objectifs et « *publics visés* ») et une logique fonctionnelle (« *savoir-faire, qualifications et moyens techniques* », Zémor, 2008). Ainsi, dans les organisations publiques on recourt à des professionnels qui connaissent des routines procédurales, des conditionnements par l'observation de règles administratives et juridiques. De ce fait, ils contrôlent des « zones d'incertitudes » (Crozier, 1987) par leurs savoir-faire (comme les marchés publics de communication, les qualités d'écriture, de synthèse, de formalisation, la gestion des supports de mise en scène et en image, la presse institutionnelle

et magazine publique, la gestion des prestataires sous-traitants (conseils en communication, études d'opinion...) en raison de la centralité de la communication dans les organisations.

La communication publique institutionnelle est régie par la loi du 15 janvier 1990 qui contribue à sa définition partielle, avec des restrictions légales postérieures aux époques de son émergence (années 1970-1980). Ces régimes d'interdictions favorisent une intégration organisationnelle de la communication publique. Sont notamment proscrites au moins 6 mois avant un scrutin national, les communications personnalisées, les campagnes de promotion publicitaire des réalisations ou de la gestion, les nouvelles actions de communication. Ces restrictions légales contribuent à éliminer des communications politiques ouvertement personnalisées des élus pour une communication d'apparence publique pérenne (Bessières, 1998). Intégrées dans la pratique des organisations en raison des risques de remise en cause des élections en cas de non-respect, elles sont un puissant facteur de renforcement du groupe des communicateurs publics. Le droit public français reconnaît ainsi implicitement la communication publique<sup>10</sup> dans la pratique des organisations. Plus largement, l'activité communicationnelle est régie par des normes impersonnelles juridiques qui la légitiment en définitive (Laufer & Paradeise, 1982), ainsi que ses professionnels qui ont charge de la mettre en œuvre opérationnellement.

### **3. Une normalisation inspirée des modèles privés**

La normalisation de la communication publique repose en partie sur des normes de compétences (1) et des revendications tenant compte de l'hybridité (2).

#### ***3.1. Des compétences plus prégnantes***

La notion de métier, longtemps exclue du droit de la fonction publique française, et la notion de compétence, aujourd'hui ins-

---

10 À la différence de l'Italie, seul pays européen doté d'une loi régissant le champ (loi du 7 juin 2000 n. 150).

pirée du privé, associées à des familles de métiers sont reconnues depuis une dizaine d'années.

Les professionnels des services de communication ont pour rôle de constituer une expertise au sein de l'organisation dans un champ de compétences spécialisées. Ils veillent à l'homogénéité de représentation par les prestations qu'ils proposent. En raison de leur relative jeunesse, les services fonctionnels transversaux de communication n'ont pas une grande légitimité historique. Leur stratégie de reconnaissance va jusqu'à des positionnements de « client-fournisseur » auprès de l'exécutif et de l'organisation administrative (Bessières & Grima, 1999). Ces vecteurs de cohérence sont fondamentalement horizontaux, transversaux. Cette dialectique entre un axe hiérarchique et une démarche de prestataire interne place ces services dans une position frontalière, donc hybride dans l'organisation publique. Loin d'être une périphérie ne bénéficiant que du soutien du centre de l'organisation pour s'imposer, le service frontalier dispose d'une dynamique propre issue de ce positionnement d'entre-deux. Il s'agit pour ses acteurs de faire cohabiter des logiques d'actions différentes. L'existence des services fonctionnels dans les organisations est sensée améliorer leur efficience globale, sur une expertise dans un champ de compétences précis, objet de référentiels et de revendications récents.

Depuis quelques années, sous l'influence d'un air du temps managérial issu du privé, on note une normalisation au travers de référentiels de compétences en communication publique (Bessières, 2009b). Les savoir-faire opérationnels d'un directeur de la communication sont invariablement construits autour de la capacité à élaborer et développer une stratégie de communication, à évaluer les besoins, conseiller ou alerter, à conduire des projets en équipe en lien avec des partenaires ou prestataires extérieurs, et à gérer des moyens budgétaires. Enfin, la capacité d'évaluation, ainsi que la connaissance de la méthodologie d'analyse et de contrôle des coûts sont mentionnées. À toutes ces caractéristiques professionnelles générales s'ajoutent des connaissances « publiques », requises à l'unanimité de ces fiches métier, portant sur le contexte administratif, la communication de crise, l'ingénierie de projets, les procédures budgétaires et la législation des marchés publics

de communication. Elles désignent en définitive la capacité de « management opérationnel des services ».

Au total, ces fiches expriment une valorisation de l'hybridité comme élargissement de palettes de savoirs requis. Avec les fiches métiers disponibles aujourd'hui pour présenter les postes professionnels, on peut affirmer que la maîtrise des modalités de l'action n'apparaît plus « seconde » par rapport à la connaissance des institutions comme le conçoit Pierre Zémor (2008, p. 83). C'est là une marque indéniable de la normalisation en cours des fonctions de communicateur. Il ne s'agit plus seulement d'appartenir ou d'avoir rejoint préalablement la structure publique afin d'en détenir une connaissance suffisante et d'en partager l'identité, pour pouvoir plus globalement en promouvoir le champ d'expertises.

### **3.2. *Des revendications professionnelles***

En appliquant scrupuleusement les critères de la sociologie des professions, des représentants du groupe professionnel de la communication publique participent à des actions de sa légitimation. Ainsi, Pierre Zémor, au cours d'un de nos entretiens de recherche, a caractérisé la communication publique comme une communication d'utilité publique pour faire partager les décisions d'intérêt général, l'accueil et la relation du service public en tant que composante du service public offert, ou encore une opposition à la promotion (au sens publicitaire de terme), en ce qu'elle permet l'échange et le partage d'information. Des valeurs sont ainsi proclamées et proposées pour références identitaires aux membres du réseau professionnel. L'association justifie la spécificité du groupe professionnel par ses activités et son existence même. Elle développe notamment un discours à destination des pouvoirs publics, avec une dimension de *lobbying* (Bessières, 2016) pour institutionnaliser toujours davantage le métier de communicateur public.

La communication publique constitue ainsi un groupe professionnel porteur d'une identité hybride.

En 2015, l'association Communication publique a produit un Manifeste de la Communication publique – La communication

publique s'engage<sup>11</sup>, texte revendiquant un positionnement professionnel vis-à-vis des dirigeants publics que l'on peut résumer autour de cinq idées principales pour promouvoir un cadrage de l'action de la communication publique<sup>12</sup> :

- ◆ dépasser une communication court-termiste (idée d'une communication s'inscrivant dans la durée pour des enjeux ou des stratégies de long terme opposée à une communication essentiellement supplétive),
- ◆ transmettre du sens (pour clarifier, justifier, expliquer l'action publique),
- ◆ développer une écoute (pour mettre en place une proximité et une attention à l'égard des populations et des contextes des organisations publiques),
- ◆ intégrer la communication dès la conception de l'action publique (pour revendiquer une position stratégique et éviter une communication instrumentale de ratification ou d'exécution de décisions déjà prises),
- ◆ privilégier une sincérité dans le langage (pour éviter des communications de dissimulation ou de duplicité attentatoires aux logiques d'intérêt général).

Dans ce manifeste, on peut analyser une revendication d'un positionnement professionnel, au sens d'une recherche d'une forme de pratique professionnelle qualitative, à associer au management des organisations dès le départ de l'action publique. Mais on peut aussi y voir en creux une volonté de différenciation par rapport à la communication d'entreprise trop simplificatrice, par exemple avec ses slogans publicitaires, par rapport à la complexité du secteur public d'une part. Mais également par rapport à la communication politique de court-terme, parfois peu sincère d'autre part. Tout se passe comme si des limites à l'hybridité de la communication publique étaient proposées en guise de bonne pratique postulée.

---

11 <http://www.communication-publique.fr/association/manifeste-communication-publique/>.

12 Cf. Auteur, 2016, pour plus de détails sur le processus.

Ainsi des pratiques plus anciennes contestées par une majorité de professionnels sont révélatrices de légitimations identitaires reconnues comme constitutives de bonnes pratiques : comme la critique de la communication publicitaire « paillette » des années 1980, la communication commerciale trop simplificatrice de la complexité du service public (cf. Zémor, 2008) des années 1990, ou encore de « la com » formulation délégitimante partagée dans le champ professionnel visant une communication publicité et *marketing* portée sur des coups de com, des mises en scène peu porteuses de sens, court-termistes, voire peu éthiques des années 2010 (cf. Habib, 2010 ; Bessières, 2016).

## Conclusion

La centralité de la communication dans la gestion des organisations peut s'appréhender par la poursuite d'objectifs de modernisation toujours à l'œuvre de façon plus ou moins explicite et que le chercheur contribue à éclairer. En ce sens, la communication publique continue de représenter une marque de modernité depuis les années 1980 par l'analyse des logiques managériales et de professionnalisation. C'est une communication complexe par l'hybridité institutionnelle qui la conditionne entre politique et public mais en référence croissante au modèle d'efficacité privé.

Ces hybridations atteignent aujourd'hui le champ des grandes entreprises porteuses de préoccupations d'intérêt général au travers de la responsabilité sociétale des entreprises, témoignant de préoccupations d'intérêts collectifs revendiquées comme n'étant plus exclusivement de rentabilités économiques, mais affichant une intégration des entreprises dans la société.

Ces ressorts et modèles organisationnels sont de plus en plus mixtes entre public et privé. En cela, ils permettent d'appréhender dans sa globalité la portée de l'hybridité de la communication publique dans le champ de la communication organisationnelle.

Tout se passe comme si les champs de la communication organisationnelle, après avoir souligner leurs différences identitaires vectrices de différenciation et de reconnaissance des groupes professionnels spécifiques (Bessières, 2009b), opéraient des rap-



prochements de nature à estomper les frontières symboliques que les groupes d'acteurs sociaux ont pourtant contribué à ériger entre eux.

## Références

- Awono, R. (2015). La communication territoriale : construction d'un champ, *Communiquer* 15, 85-106. Disponible à : <https://communiquer.revues.org/1686>.
- Bartoli, A. & Blatrix, C. (2015). *Le management dans les organisations publiques*. Paris : Dunod.
- Beauchamp M. (1998), *Communication publique et société*, Boucherville, Canada, Gaëtan Morin, 1998.
- Bessièrès, D. (2018). La communication publique. Dans T. Libaert (dir.). *Communication. L'ouvrage de toutes les communications*, manuel. Paris : Magnard-Vuibert, 490-518.
- Bessièrès, D. (2016). Communication publique et association professionnelle : légitimation et normalisation. *Revue française des Sciences de l'information et de la communication* 9, septembre. Disponible à : <http://rfsic.revues.org/2003>.
- Bessièrès, D. (2010). L'évaluation de la communication publique, entre norme gestionnaire et légitimités, des enjeux difficilement conciliables ? *Communication & organisation* 38, décembre, 63-74.
- Bessièrès, D. (2009b). La définition de la communication publique : des enjeux disciplinaires aux changements de paradigmes organisationnels. *Communication & organisation* 35 décembre, 15-28.
- Bessièrès, D. (2009a). La quête de professionnalisation des communicateurs publics entre difficulté et stratégie. *Formation Emploi* 108, 39-52.
- Bessièrès, D. (2000). Un retour du local instrumentalisé. *Quaderni* 42, 5-16.
- Bessièrès, D. (1999). Quelles légitimités pour les services fonctionnels de la communication et de la formation dans les collectivités locales. *Politiques et Management Public* 4, décembre, 1-16.
- Bessièrès, D. (1998). *L'institutionnalisation de la communication locale. Les cas des échelons décentralisés départementaux, régionaux, parisiens, franciliens*. Doctorat de Science Politique, Université Paris I Panthéon-Sorbonne, 531.
- Bessièrès, D. & Grima, F. (1999). Quelles légitimités pour les services fonctionnels de la communication et de la formation dans les collectivités locales. *Politiques et Management Public* 4, décembre, 1-16.
- Chapoulie, J. M. (1984). Everett C. Hughes et le développement du travail de terrain en sociologie. *Revue française de sociologie* 25, 582-608.
- Crozier, M. (1987). *État moderne, État modeste*. Paris : Fayard.
- D'Almeida, N. & Libaert, T. (2014). *La communication interne des entreprises*. Paris : Dunod, 128.
- Finger, M. & Ruchat, B. (1997). Le New Public Management : État, administration et politique. Dans M. Finger & B. Ruchat (dir.), *Pour une nouvelle approche du management public (réflexions autour de Michel Crozier)*, Paris: Éd. Seli Arslam, 33-56.
- Habib, L. (2010). *La communication transformative pour en finir avec les idées vaines*. Paris : PUF.

- 
- Laufer, R. & Burlaud, A. (1980). *Management public. Gestion et légitimité*. Paris : Dalloz.
- Laufer, R. & Paradeise, C. (1982). *Le prince bureaucrate – Machiavel au pays du marketing*. Paris : Flammarion.
- Le Bianic, T. & Vion, A. (2008). *Action publique et légitimités professionnelles*. Issy-les-Moulineaux : LGDJ.
- Marchal, H. (2008). Management et efficacité. Dans M. Lemaire & P. Zémor (dir.). *La communication publique en pratiques*. Paris : La Documentation française, 347-350.
- Miège, B. (1989). *La société conquise par la communication*. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.
- Sauvé, J.-M. (2008). Une exigence démocratique et un impératif de bonne gestion. Dans M. Lemaire et P. Zémor (dir.). *La communication publique en pratiques*. Paris : La Documentation française, 419-423.
- Weber, M. (1971). *Économie et société*. Tome Premier. Paris : Plon.
- Zémor, P. (2008). *La communication publique*. Coll. Que sais-je ? Paris : PUF.



Publié sous la licence Creative Commons  
«Attribution – Pas d’Utilisation Commerciale – Pas de Modification 4.0 International»  
(CC BY-NC-ND)