

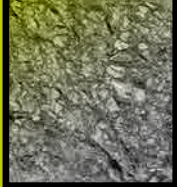
# ACTEURS DE LA COMMUNICATION DES ENTREPRISES ET ORGANISATIONS

Pratiques et perspectives



Sous la direction de  
**V. Lépine, F. Martin-Juchat,  
C. Millet-Fourrier**





*Collection dirigée par BERNARD MIÈGE, PIERRE MEGLIN ET ISABELLE PAILLIART*

La prédominance des logiques marketing dans les pratiques communicationnelles des organisations pose aujourd'hui question. Le souhait de voir évoluer et s'autonomiser les pratiques des professionnels en s'inspirant d'un renouvellement théorique et méthodologique a déjà été formulé dans les années 1990. Depuis, les pratiques ont-elles changé? Quel état des lieux peut-on dresser? En partant à la rencontre de professionnels de la communication, ce livre apporte de nouveaux éléments de réponse. Certains confirment des tendances émergentes dès la fin des années 1980, d'autres infirment au contraire des idées reçues qui ne résistent pas au travail réflexif mené sur le terrain.

L'ouvrage s'adresse aux professionnels de la communication chez l'annonceur et en agence, consultants, enseignants-chercheurs en Sciences de l'information et de la communication et étudiants des formations universitaires, technologiques et professionnelles en information – communication; étudiants en IUT, BTS et écoles de communication.

*Valérie Lépine et Christelle Millet-Fourrier sont maîtres de conférences à l'université Grenoble-Alpes. Fabienne Martin-Juchat est professeure à l'université Grenoble-Alpes. Toutes trois sont chercheuses en communication des organisations.*

Ont également contribué à cet ouvrage:

*Christine Barats, université Paris Descartes – Guillaume Blanc, université Grenoble-Alpes – Patrice de la Broise, université de Lille 3 – Vincent Brulois, université Paris 13 – Bertrand Cabedoche, université Grenoble-Alpes – Jean-Marie Charpentier, AFCI – Alexandre Coutant, université de Franche Comté – Olivier Galibert, université de Bourgogne – Laurent Morillon, université Paul-Sabatier Toulouse – Lise Renaud, université d'Avignon et des Pays du Vaucluse.*



ACTEURS DE LA COMMUNICATION  
DES ENTREPRISES ET ORGANISATIONS

*Pratiques et perspectives*



Le code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a, d'une part, que les «copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective» et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, «toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite» (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du code de la propriété intellectuelle.

Image de couverture: © Don Farral.

Mise en pages: Caroline Delavault.

© Presses universitaires de Grenoble, juin 2014

5, place Robert-Schuman

BP 1549 – 38025 Grenoble cedex 1

pug@pug.fr / [www.pug.fr](http://www.pug.fr)

ISBN 978-2-7061-2157-9 (*e-book PDF*)

L'ouvrage papier est paru sous la référence ISBN 978-2-7061-1818-0

Valérie Lépine, Fabienne Martin-Juchat,  
Christelle Millet-Fourrier (dir.)

ACTEURS DE LA COMMUNICATION  
DES ENTREPRISES ET ORGANISATIONS

*Pratiques et perspectives*

Presses universitaires de Grenoble

La collection «Communication, Médias et Sociétés»  
est dirigée par Bernard Miège, Pierre Mœglin et Isabelle Pailliar

DÉJÀ PARUS DANS LA COLLECTION

Philippe BOUQUILLION, Bernard MIÈGE & Pierre MœGLIN, *L'industrialisation des biens symboliques. Les industries créatives en regard des industries culturelles*, 2013.

Denis RUELLAN, *Nous, journalistes. Déontologie et identité*, 2011

Dominique MARCHETTI, *Quand la santé devient médiatique. Les logiques de production de l'information dans la presse*, 2010

Bernard MIÈGE, *L'espace public contemporain. Approche Info – Communicationnelle*, 2010

Caroline OLLIVIER-YANIV et Michael RINN (dir.), *Communication de l'État et gouvernement du social. Pour une société parfaite?*, 2009

Philippe BOUQUILLION, *Les Industries de la culture et de la communication. Les stratégies du capitalisme*, 2008

Dominique MARCHETTI (dir.), *Communication et médiatisation de l'État. La politique invisible*, 2008

Jacques LE BOHEC, *Élections et télévision*, 2007

Denis RUELLAN, *Le journalisme ou le professionnalisme du flou*, 2007

Pierre MœGLIN, *Outils et médias éducatifs – Une approche communicationnelle*, 2005

Isabelle PAILLIART (textes réunis par), *La Publicisation de la science – Exposer, communiquer, débattre, publier, vulgariser. Hommage à Jean Caune*, 2005

Mihai COMAN, *Pour une anthropologie des médias*, 2003

Jean CAUNE, *La culture en action – De Vilar à Lang: le sens perdu*, 1999

Jean CAUNE, *Pour une éthique de la médiation – Le sens des pratiques culturelles*, 1999

Daniel JACOB, *La communication scientifique – Discours, figures, modèles*, 1999

Bernard MIÈGE, *La société conquise par la communication*

– Tome I, *Logiques sociales*, 1989

– Tome II, *La communication entre l'industrie et l'espace public*, 1997

– Tome III, *Les TIC entre innovation technique et ancrage social*, 2007

Bernard FLORIS, *La communication managériale – La modernisation symbolique des entreprises*, 1996

Tristan MATTELART, *Le cheval de Troie audiovisuel – Le rideau de fer à l'épreuve des radios et télévisions transfrontières*, 1995

Roger BAUTIER, *De la rhétorique à la communication*, 1994

Yves ACHILLE, avec la collaboration de Jacques IBANEZ BUENO, *Les télévisions publiques en quête d'avenir*, 1994

Isabelle PAILLIART, *Les territoires de la communication*, 1993

Patrice FLICHY, *Les industries de l'imaginaire – Pour une analyse économique des médias*, 1991

Bernard MIÈGE (dir.), *Médias et communication en Europe*, 1990

## Introduction générale

*Valérie Lépine, Fabienne Martin-Juchat, Christelle Millet-Fourrier  
(Université de Grenoble Alpes, Gresec)*

Cet ouvrage collectif s'inscrit dans la continuité des résultats d'un premier travail d'enquêtes de terrain mené conjointement par les directrices de l'ouvrage (Fourrier, Lépine, Martin-Juchat, 2012) dans lequel des professionnels de la communication avaient été interviewés pour rendre compte de leurs représentations de leur métier, des évolutions en cours et des compétences attendues tout en tenant compte de leur propre parcours. En effet, la question d'une augmentation de la prédominance de pratiques issues du marketing dans les pratiques communicationnelles des organisations, qu'elles soient internes ou externes, est soulevée depuis plus d'une dizaine d'années par la communauté des chercheurs en sciences de l'information et de la communication (Neveu, Rieffel, 1991 ; Dacheux, 2001 ; Dagenais, 2006 ; Kugler, 2006 ; Heller, Huët, Vidaillet, 2013 ; Charpentier, Brulois, 2013). Le souhait de voir évoluer la communication en s'inspirant d'un renouvellement à la fois théorique et méthodologique est-il clairement formulé, dans la continuité de Grunig (1992) soucieux de construire différents modèles de relations

aux publics? De nos jours, les pratiques des communicants traduisent-elles un renouveau ou une hybridation croissante des métiers entre marketing et communication?

En résumé, la question de départ de cet ouvrage est la suivante : dans un contexte de prédominance de modèles gestionnaires, les communicants sont-ils en crise de sens dans leurs pratiques par rapport aux représentations qu'ils ont de leur métier ou bien essaient-ils, dans une logique de tension, de construire une spécificité observable dans les pratiques? L'hypothèse est que la crise de la profession s'inscrit dans une crise sociétale, celle du sens du travail et de l'entreprise, impliquant pour la fonction communication une mutation profonde.

Notre objectif a été de conforter les premières réponses à ces questionnements par le biais d'enquêtes en provenance d'une large variété de terrain. Ainsi ont été sélectionnés des chercheurs qui partagent un même intérêt pour la recherche empirique et appliquée et qui présentent des acquis sur une recherche en provenance de différents types d'organisations (entreprises privées, publiques, collectivités, agences, services de communication interne, externe, etc.) à partir d'approches méthodologiquement variées (analyses de campagnes, de sites, entretiens, observations *in situ*, etc.). L'originalité de cet ouvrage est aussi d'avoir voulu intégrer, suite à une journée d'étude, les résultats d'une confrontation entre chercheurs et associations de professionnels du terrain. Il s'agissait de vérifier auprès de communicants si nous partagions la même analyse des frontières entre métiers et missions et comment était perçue, dans ce contexte sociétal, l'évolution de leur profession. Le dernier chapitre de cet ouvrage synthétise les résultats des débats et met en évidence différents niveaux de questionnements communs aux universitaires et aux professionnels.

Aussi, cet ensemble de recherches s'articule-t-il autour d'une volonté – celle de se donner les moyens d'être empirique – et d'une posture scientifique – celle qui consiste à considérer que ce sont les professionnels qui détiennent une connaissance incarnée par leurs pratiques quotidiennes. Il importe de construire un



dialogue avec ces derniers afin de produire en sciences humaines et sociales de nouvelles connaissances. Par conséquent, grâce à ce type de démarche (enquêtes, observations des pratiques, confrontations), cet ouvrage s'adresse à un large public. Les professionnels largement impliqués dans la réflexion trouveront matière à poursuivre un dialogue fécond; les étudiants et universitaires concernés par les enjeux théoriques des Sciences de l'information et de la communication (SIC) pourront les appréhender en regard des évolutions contemporaines des pratiques de communication dans les organisations.

Ce travail de recension des pratiques de communication constitue un état de l'art qui répond à des interrogations partagées par les universitaires et les professionnels. De nombreux chercheurs en SIC avec différents types de préoccupations se concentrent sur ces domaines: les types de compétences, les formations d'origine, les parcours de professionnalisation, les types d'écritures, la place des TIC dans l'évolution des pratiques, etc. C'est pourquoi nous avons privilégié une forme collective de rédaction pour rendre compte de questionnements propres à la communication des organisations dans le champ des sciences de l'information et de la communication. La perspective ouverte autorise aussi une vision comparative ou contrastive des évolutions observables dans différents secteurs ou types d'organisations.

En effet, l'observation de récentes campagnes de communication de collectivités territoriales nous montre que ces dernières, poussées par une injonction politico-sociétale dont les mots-clés sont attractivité, performance et différenciation, intègrent le modèle de la communication promotionnelle en imitant des techniques de communication issues du privé. La stratégie de communication est toujours la même: affirmer un positionnement différenciant par rapport à la concurrence et raconter une belle histoire qui va incarner, par le biais de différents types de codes, la promesse en termes de valeurs ajoutées du produit, du service ou du territoire. Dans un autre champ du secteur public, celui des établissements d'enseignement supérieur, et singulièrement dans les universités traditionnellement plutôt attachées à une culture de la réputation scientifique plutôt qu'à

une culture de l'image, on peut observer depuis la fin des années 1990 que les stratégies de communication et les techniques qui les accompagnent se sont déployées dans un contexte dominé par la concurrence. En effet, il faut désormais séduire pour attirer de nouveaux étudiants et se construire une image idyllique dont l'attractivité dépendra en fait souvent de la création d'un univers symbolique lié par exemple aux logiques de classement ou au poids des réseaux d'anciens (Granget, 2006). Les outils se sont considérablement diversifiés et on observe un changement de positionnement des universités dans leurs types de relation à leurs publics (entreprises, collectivités, étudiants, presse, établissements étrangers partenaires).

Une logique de communication commerciale ou promotionnelle, sur le versant externe et managérial ou gestionnaire sur le versant interne semble donc irriguer l'ensemble des strates de nombreuses structures organisationnelles : au-delà des techniques, quel(s) modèle(s) de scénarisation de l'action et de l'organisation est/sont présent(s) dans les écritures organisationnelles ? Force est de constater une disparition progressive des facteurs différenciant les discours de communication entre privé et public (d'Almeida, 2007). Ceci pose non seulement la question centrale de la répartition des rôles entre le politique et le marchand, mais aussi celle de l'influence de modèles entre des mondes différents (Boltanski, Thévenot, 1991). La question posée n'est pas seulement celle de la légitimité et de la responsabilité des acteurs-auteurs ; elle est aussi celle des normes, des schèmes de pensée et d'action qui modèlent tant les techniques que les discours eux-mêmes.

Assiste-t-on alors au développement et à la généralisation de normes d'usage de techniques, mais aussi de compétences communicationnelles spécifiques afin d'intégrer un (des) modèle(s) de relations aux publics préétablis (Fourrier, Martin-Juchat, 2010) ? Faut-il parler de la contagion d'un seul type de modèle de relations aux publics, fondé sur un objectif marchand, associant les TIC dans cette visée politique ? Ou peut-on parler d'hybridation ?

Dans cet ouvrage, nous entendrons par hybridation les différents états qui résultent de processus transitoires d'emprunt et/ou d'échange voire de négociation entre les univers socio-professionnels du marketing et de la communication. Issu de la biologie, le concept d'hybridation dans une acception en sciences humaines et sociales peut permettre de qualifier un espace intermédiaire caractérisé par la porosité des secteurs et le brouillage des frontières (Boyer *et al.*, 1998). Selon Ducharme, Proulx et Grenier (2013, p. 16), «l'apport du concept d'hybridation (par rapport aux simples transferts) est la possibilité de rendre compte du caractère croisé des emprunts et de l'interinfluence de ceux-ci sur les univers ou secteurs en cause». Ces hybridations sont observables dans les pratiques professionnelles (écritures, techniques, modalités d'évaluation, etc.), les fonctions ou métiers. Elles engendrent de nouvelles régulations terminologiques et procédurales.

Dans la première partie de cet ouvrage, sera observée la manière dont le secteur public intègre et s'approprie dans ses pratiques de communication cette injonction politico-sociétale. Qu'il s'agisse de la grande entreprise publique ou de la collectivité locale, Bertrand Cabedoche et Christelle Fourrier esquissent les contours d'une communication soumise aux impératifs gestionnaires : rationalisation et justification de l'action dans un contexte de réduction budgétaire. Dans un dernier chapitre, sera présentée l'analyse que font les agences, prescriptrices de pratiques, sur la place que prend la communication au sein des entreprises privées dans un contexte sociétal soumis aux mêmes injonctions (chapitre de Fabienne Martin-Juchat).

La deuxième partie de cet ouvrage sera consacrée à une analyse des pratiques d'écritures et de leurs évolutions, voire de leur mutation, dans un double contexte technique et social marqué par le développement de nouvelles techniques liées aux évolutions de l'Internet et l'intégration de nouvelles normes telles que la responsabilité sociale ou le développement durable. Les associations de termes renvoyant à des univers idéologiques opposés – tels que «publicité» et «responsabilité» (chapitre de Lise Renaud), «stratégie d'image» et «enseignement supérieur»

(chapitre de Christine Barrats) ou enfin « communauté » et « marchand » (chapitre d'Olivier Galibert) – servent de révélateurs des pratiques paradoxales observées dans cette partie de l'ouvrage.

La troisième partie de cet ouvrage interrogera les dynamiques de professionnalisation et de formation mais aussi le positionnement ou la contribution des sciences de l'information et de la communication et du marketing sur ces questions. Dans son chapitre, Valérie Lépine explore l'évolution des pratiques d'évaluation conséquemment aux développements de techniques de traçage et de suivi issues du marketing. Dans le domaine de la communication interne, comme le démontrent Vincent Brulois et Jean-Marie Charpentier, les acteurs du management dans le secteur des services expriment leur malaise face à la nécessité d'intégrer de normes managériales paradoxales et moins visibles mais tout aussi prégnantes dans les relations et les communications au travail. Ce processus de rationalisation des activités de communication par le biais de l'évaluation paraît accompagner le secteur de la communication à l'externe comme à l'interne. Patrice De la Broise et Laurent Morillon interrogent les relations entre marketing et communication dans les formations proposées. Enfin, Alexandre Coutant montre que les sciences de l'information communication ont, d'une certaine manière, négligé le secteur marchand alors qu'elles peuvent proposer une lecture renouvelée de ce que signifie le verbe « consommer ».

Afin de clore cet ouvrage, le chapitre de Guillaume Blanc rend compte de réflexions croisées entre universitaires et professionnels. En effet, discuter des présupposés, des hypothèses ainsi que des cheminements conduisant à l'élaboration d'un modèle de communication et relevant d'une réflexion épistémologique est la voie la plus souvent empruntée. En revanche, analyser le statut de ce même modèle et de son usage par des professionnels est un terrain d'investigation moins exploré (Dagenais, 2006).

En résumé, à partir de données empiriques nouvelles, l'apport essentiel de cet ouvrage est donc d'analyser comment

s'opèrent un déplacement, une rencontre ou une hybridation entre logiques gestionnaires et logiques communicationnelles à différents niveaux :

- celui du secteur public et des agences de communication soumis à ces évolutions (première partie);
- celui des outils et des techniques d'écriture (deuxième partie);
- celui des systèmes d'évaluation des pratiques, des dispositifs de formation et de professionnalisation (troisième partie).

Cet ouvrage tente de tracer l'avenir de fonctions et de métiers soumis à des tensions, à une crise de sens dans un contexte où la communication ne peut plus être celle qui construit un univers virtuel et enchanté fait de promesses irréalisables et déconnectées des réalités du terrain. L'avenir de la communication doit être le fruit d'une coopération entre les professionnels et chercheurs de la communication et du marketing. La présence d'un chapitre qui rend compte des débats organisés lors d'une journée réunissant les auteurs de cet ouvrage et des professionnels et représentants d'associations va dans ce sens.



Première partie

Approches par types d'organisation





## Introduction

*Valérie Lépine, Fabienne Martin-Juchat, Christelle Millet-Fourrier  
(université de Grenoble Alpes, Gresec)*

La question à l'origine de cette partie est la suivante : l'évolution des pratiques de communication peut-elle être traitée à l'identique quels que soient les secteurs professionnels, les tailles et les types de structures concernés ? L'objectif de cette partie est d'observer, par le biais d'études sur des cas particuliers, les évolutions qu'a connues depuis dix ans la communication du secteur public – secteur soumis à des logiques de transformation de certaines de ses activités impliquant des changements d'organisation et de management avec pour modèle le secteur privé. Le propos est aussi d'appréhender la part de corrélation entre ces évolutions et celles observables en agences, ces dernières étant prescriptrices de pratiques.

Aussi, le cas de France Telecom est-il assez emblématique de la tension à laquelle sont soumises encore les entreprises d'État progressivement transformées par des logiques de rationalisation et de marchandisation de leurs services. Ces dernières sont prises entre deux logiques : celle relevant de la responsabilité sociale, imposée par la nécessité pour France Telecom de promouvoir un certain nombre de valeurs relatives à la chose publique, et

celle imposée par la nécessité de la culture du résultat dans un contexte socioéconomique de dérégulation. Durant ces années de transition, la responsabilité des acteurs de France Telecom qui ont cautionné des stratégies de communication n'est pas simple à identifier tant la logique communicationnelle reposant sur l'enchantement et la construction d'un imaginaire vertueux subsume les entreprises depuis plus de vingt ans et n'est pas spécifique au secteur public. Ainsi, tel que le souligne Bertrand Cabedoche, lorsque France Telecom signe en 2004 la charte de la diversité culturelle, cette notion est dans l'esprit du temps et soutenue par les politiques publiques. Une analyse des titres des principaux médias entre 2005 et 2010 confirme une promotion du discours de la diversité. Dans les termes de Bertrand Cabedoche, «le discours de la diversité promue par France Télécom semblait ainsi surtout avoir été construit, démultiplié par le sacre des médias, pour sécuriser une population perturbée par l'annonce inquiétante d'un changement de management». Selon l'auteur, les effets attendus n'ont pas été ceux escomptés, sauf en termes d'image de marque, permettant ainsi d'attirer des potentiels à recruter.

Ainsi, ce discours d'embellissement est caractéristique du nouvel esprit du capitalisme : la référence à la diversité peut ainsi être analysée comme une récupération tout autant de la valeur travail et de la valeur autonomie, que les auteurs reconnaissent dans la Cité par projet (Boltanski, Chiapello, 1999). Il s'agissait dans ces années de transition de faire coexister deux systèmes de valeurs opposés : la mobilité, l'autonomie, la prise de risque d'une part et la sécurité, le service public, l'humanité, le respect de la diversité d'autre part. La communication est bien celle qui peut construire un discours paradoxal pour faire tenir cette tension entre service pour tous, égalité et performance... Paradoxe insoutenable sur le terrain, au regard du nombre de suicides. Selon Bertrand Cabedoche, «si la nature du lien entre suicide et conditions de travail [...] n'est pas aussi évidente à déterminer pour le corps médical, il n'empêche qu'on ne pouvait plus écarter la lecture d'une logique implacable du projet d'entreprise comme facteur de banalisation de la souffrance par le groupe de proximité, atteint de *compliance* en écho aux injonctions de l'entreprise».

Dans le second chapitre de cette partie, Christelle Fourier interroge également une tension comparable à celle observée par Bertrand Cabedoche à travers le prisme symptomatique de l'apparition de néologismes tels que «glocal» et «glocalisation» issus d'un slogan des années 1980 : *think global, act local*. Malgré le fait que ce terme souffre d'imprécisions terminologiques au même titre que la notion de diversité culturelle, cela permet de traduire d'une manière hâtive une ligne de tension : d'un côté, l'économie de marché demande aux territoires de se vendre à l'international et d'intégrer des logiques de marketing territorial ou d'image de marque ; de l'autre, ces territoires ont la nécessité de construire un lien avec le tissu local et de mettre en place des espaces de dialogue, de rencontre, d'écoute des populations et plus précisément des relations de proximité avec les habitants.

En d'autres termes, la crainte de la mondialisation engendre une injonction stratégique pour les collectivités non remise en question à ce jour : pour garder un avantage concurrentiel, il faut être visible à une échelle qui dépasse le local. Cet impératif demande aux communicants d'intégrer des logiques de concurrence, de rivalité, de positionnement, d'arguments différenciant les discours et les territoires. Pourtant, sur un autre registre, les collectivités développent des pratiques qui dénotent une volonté de rester ancrées dans un territoire donné, d'être au plus près des cultures locales. Christelle Fourier soumet alors l'hypothèse suivante : «les initiatives de gouvernance de proximité portées par un idéal communicationnel nommé habermassien, peuvent-elles être comprises comme des expressions concrètes d'une identité que l'on donne à partager ou sont-elles aussi à envisager, et c'est une hypothèse, comme l'expression par certains acteurs d'un compromis (voire d'une résistance dans certains cas) avec le modèle promotionnel des relations publiques, si caractéristique du paradigme dit "global", et également très présent dans les techniques/outils utilisés dans la définition, en amont, de la stratégie de communication?». Afin de répondre à cette question, l'auteur a effectué des entretiens entre 2010 et 2011 auprès de communicants de collectivités.

Depuis les années 2000, elle observe que la communication des collectivités publiques relève bien d'une idéologie du *glocal*, ce néologisme traduisant une recherche de compromis symbolique entre idéologie et pratiques. L'obsession de l'attractivité et le succès du marketing territorial sont révélateurs de l'intégration d'une théorie économique non contestée : la pérennité d'un territoire dépend de son envergure à l'échelle internationale et de sa capacité à vendre ses valeurs ajoutées. L'attractivité du territoire induit la compétitivité et le communicant doit intégrer dans ses pratiques un vocabulaire de marché. Or, les acteurs interviewés vivent cette vision de la communication comme contraire à leur idéal tout en acceptant ces règles imposées. Selon l'auteur, « dans cette vision de la communication et des pratiques auxquelles elle donne lieu, la stratégie "globale" domine (toutes les collectivités sont des rivales en puissance) et c'est à une certaine hétéronomie que l'on adosse la stratégie de communication : les idéaux de communication habermassienne sont relégués à des temps plus doux et le citoyen administré, entre autres publics, se voit réduit à un statut de consommateur d'images du local, victime inconsciente du modèle gestionnaire ». À partir d'exemples, elle démontre que, dans l'investissement local, les communicants des collectivités trouvent un espace qui leur permet symboliquement de ne pas céder au prisme idéologique de la nécessaire mondialisation. Bien au contraire, cela leur donne la possibilité de mettre en place des projets dans lesquels ils puissent s'investir et qui font sens par rapport à leurs valeurs. « La prise en compte de "publics multiples", la référence à "leurs attentes" ou à leurs besoins placent la collectivité dans une posture de revendication d'une autonomie nécessaire à la prise de décisions : le modèle marketing et le paradigme global cèdent le pas à une autre vision de la communication ».

Nous retiendrons de ces deux chapitres que la déclinaison en communication d'un modèle de développement économique génère des paradoxes dans leurs mises en œuvre auprès des publics cibles : salariés pour France Telecom, habitants pour les collectivités. Tout en étant imposé par les politiques dans le secteur public, sa mise en discours se fait au prix d'un malaise,

<i>Identités académiques et branding: prestige, label, web 2.0. ...</i>	112
Conclusion.....	115
CHAPITRE 6. VERS UNE INSTRUMENTALISATION GÉNÉRALISÉE DU LIEN COMMUNAUTAIRE EN LIGNE : LA MONTÉE EN PUISSANCE DU <i>COMMUNITY MANAGEMENT</i> <i>Olivier Galibert (université de Bourgogne - CIMEOS).....</i>	117
Les formes d'instrumentalisation marketing du lien communautaire: l'émergence du <i>community management</i> ...	120
<i>L'instrumentalisation marketing de niveau 1 .....</i>	120
<i>L'instrumentalisation marketing de niveau 2 .....</i>	121
L'institutionnalisation du <i>community management</i> : entre rationalisation et émancipation.....	123
Normalisation marketing du lien communautaire via son instrumentalisation dans d'autres secteurs d'activité.....	126
<i>Généralisation du community management comme instrumentalisation marketing rationalisante .....</i>	126
<i>E-Learning 2.0: émancipation des apprenants ou rationalisation des communautés d'apprentissage?.....</i>	128
<i>Communication territoriale et environnementale 2.0: le community management comme accompagnement au changement dans le cadre de la transition socio-écologique....</i>	131
<i>Étude du rôle des communautés de patients ou d'accompagnants dans le bien-être des malades sous traitements du cancer et/ou de maladies inflammatoires</i>	133
Conclusion.....	134
CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE.....	137

Troisième partie  
Formation et professionnalisation

INTRODUCTION .....	141
CHAPITRE 7. LA COMMUNICATION :	
QUESTIONS D'ÉVALUATION ET DE MESURES	
<i>Valérie Lépine (université de Grenoble Alpes, Gresec) .....</i>	147
Les modèles de la mesure : l'empreinte historiquement dominante du marketing .....	149
<i>Escompter et compter .....</i>	149
<i>Crise et critique interne du marketing .....</i>	153
Les représentations de l'évaluation de la communication par les praticiens : quel renouvellement?.....	156
<i>Éléments de réflexivité sur les pratiques évaluatives : une recherche empirique qualitative auprès de professionnels de la communication .....</i>	156
<i>Des réalités contrastées et des positionnements ambivalents face à l'évaluation de la communication .....</i>	157
Conclusion.....	162
CHAPITRE 8. DES PRATIQUES AUX FORMATIONS PROFESSIONNELLES, LES LIAISONS DANGEREUSES DU MARKETING ET DE LA COMMUNICATION?	
<i>Patrice De la Broise (université de Lille 3 - GERIICO)</i>	
<i>Laurent Morillon (université de Toulouse - LERASS).....</i>	165
Marketing et communication des organisations.....	167
<i>Du marketing aux marketing(s) .....</i>	167
<i>La communication dans les organisations : une fonction en évolution .....</i>	168