



HAL
open science

**Approche communicationnelle des compétences
managériales en secteur santé: les cadres de santé du
CHU de Grenoble face aux injonctions et aux dispositifs
communicationnels issus de la notion de “ nouveau
management public ”**

Marine Aznar

► **To cite this version:**

Marine Aznar. Approche communicationnelle des compétences managériales en secteur santé: les cadres de santé du CHU de Grenoble face aux injonctions et aux dispositifs communicationnels issus de la notion de “ nouveau management public ”. Sciences de l'information et de la communication. 2016. dumas-01372383

HAL Id: dumas-01372383

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01372383>

Submitted on 27 Sep 2016

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.



Approche communicationnelle des compétences managériales en secteur santé

Les cadres de santé du CHU de Grenoble face aux injonctions
et aux dispositifs communicationnels issus de la notion de
« nouveau management public »

Nom : AZNAR

Prénom : Marine

marine.aznar@gmail.com

UFR SCIENCES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

Mémoire de Master Recherche Médiation Art Culture - 18 crédits


Sous la direction de MARTIN-JUCHAT Fabienne

Année universitaire 2015 – 2016

DECLARATION

1. Ce travail est le fruit d'un travail personnel et constitue un document original.
2. Je sais que prétendre être l'auteur d'un travail écrit par une autre personne est une pratique sévèrement sanctionnée par la loi.
3. Personne d'autre que moi n'a le droit de faire valoir ce travail, en totalité ou en partie, comme le sien.
4. Les propos repris mot à mot à d'autres auteurs figurent entre guillemets (citations).
5. Les écrits sur lesquels je m'appuie dans ce mémoire sont systématiquement référencés selon un système de renvoi bibliographique clair et précis.

NOM : AZNAR PRENOM : MARINE

DATE : 07/05/2016 SIGNATURE : 

RÉSUMÉ

Dans ce travail, il s'agit de développer les premiers axes problématiques d'une réflexion longue sur les mutations communicationnelles des compétences managériales des cadres de santé. Il s'agit, en outre, d'adopter une vision théorique critique concernant les enjeux pratiques, théoriques et idéologiques des formes de communications actuelles dans les organisations publiques. Nous abordons notamment la question de la gestionnarisation du service public, induite par un contexte favorable à son développement, issue, selon nous, du « nouvel esprit du capitalisme » (Boltanski, Chiapello, 1999), d'un point de vue communicationnel, relativement à notre ancrage théorique en Sciences de l'Information et de la Communication.

MOTS-CLEFS

Communication des organisations, gestionnarisation, professionnalisation, cadres de santé, nouvel esprit du capitalisme.

REMERCIEMENTS

En préambule de ce mémoire, je voudrais présenter tous mes remerciements et toute ma gratitude aux personnes qui m'ont soutenue durant la réalisation de ce travail de recherche.

Tout d'abord, le Professeur Dr. Fabienne Martin-Juchat pour la qualité de ses enseignements, de son accompagnement et la richesse de nos échanges.

J'adresse également toute ma gratitude à l'équipe de recherche du projet POLISOMA : Thierry Ménissier, Julie Pavillet, Pierre-Philippe Dujardin, Sylvie Pesty, Michel Dubois et Marc Bonnevie, partenaires attentifs de mon éveil à la recherche. Et je souhaite adresser des remerciements spéciaux à Fabienne Martin-Juchat et Valérie Lépine pour m'avoir proposé, il y a un an, de m'intégrer à POLISOMA et de me suivre dans cette évolution en me donnant la possibilité d'être aussi active que possible dans ce projet.

Mes remerciements les plus chaleureux vont également à mes proches et amis qui ont qui m'ont soutenue et encouragée.

Enfin, je voudrais témoigner toute ma gratitude et ma plus grande affection à Alexandre Catenne, encore une fois pour sa patience et pour nos longues discussions, sources d'inspiration inattendues parfois ; ainsi que pour ses encouragements tendres et son soutien sans faille, si précieux à l'élaboration de mes projets.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	2
SOMMAIRE.....	5
INTRODUCTION.....	7
CHAPITRE 1 - DU « NOUVEL ESPRIT DU CAPITALISME » AU « MANAGEMENT PUBLIC » : VERS UNE GESTIONNARISATION DU SERVICE PUBLIC ?	12
1.1 Réflexions sur la métamorphose du travail de Weber à Boltanski et Chiapello.....	13
1.1.1 De « l'esprit du capitalisme ».....	13
1.1.2 ...au « nouvel esprit du capitalisme ».....	18
1.2 De la modernisation du service public	25
1.2.1 Expansion du capitalisme et crise du système public : le nouvel esprit du capitalisme et le développement socio-économique qui l'accompagne comme source d'angoisse au niveau macrostructurel ?.....	25
1.2.2 Le Nouveau Management Public comme résolution à la crise : réformes et justifications.	27
1.2.3 La gestion privée comme source d'inspiration pour une nouvelle gestion publique.	31
1.3 Focus sur les organisations de santé : discours du « Health Organizing »	34
1.3.1 La crise du système socio-sanitaire et l'implantation du nouveau management public	35
1.3.2 Le discours du « Health Organizing »	36
1.3.3 Les organisations de santé, des institutions publiques comme les autres ?	39
CONCLUSION DU CHAPITRE 1.....	42
CHAPITRE 2 : MIEUX COMPRENDRE LES ORGANISATIONS A PARTIR DES PHENOMENES DE COMMUNICATIONS QUI S'Y DEVELOPPENT.	44
2.1 De la « communication organisationnelle ».....	45
2.1.1 Qu'est-ce qu'une organisation en SIC ?.....	45
2.1.2 Comment les processus communicationnels construisent-ils l'organisation ?	47
2.2.3 Quelles traductions empiriques et techniques pour cette communication « organisante » ?	49
2.2 ...à « l'approche communicationnelle » des organisations en SIC.....	51
2.2.1 L'organisation n'est-elle que communication ?	51
2.2.2 L'organisation comme niveau d'analyse méso-social en évolution.	54
CONCLUSION DU CHAPITRE 2 : enjeux pour le présent travail de recherche	55
CHAPITRE 3 - LA COMMUNICATION DES CADRES DE SANTE PAR LE PRISME DU NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC.	59

3.1 Déconstruction/reconstruction du métier de cadre de santé.....	60
3.1.1 Une profession fortement marquée par un héritage social et solidaire.....	61
3.1.2 Gestionnarisation de la profession	63
3.1.3 Le rôle des TIC dans la reconstruction de l'identité managériale du cadre de santé.....	65
3.2 L'importance des compétences communicationnelles : enjeux et paradoxes.....	67
3.2.1 L'excellence managériale par les compétences communicationnelles.....	68
3.2.3 Les multiples identités du cadre de santé : un poste sur-responsabilisé ?.....	70
3.2 Tensions en poste et tensions en communication.....	72
3.3.1 Une nouvelle identité professionnelle sous tensions.....	72
3.3.2 Refonder les communications internes ?	75
CONCLUSION DU CHAPITRE 3 :.....	76
CHAPITRE 4 – PERSPECTIVES DOCTORALES ET MISE EN EVIDENCE DES TENSIONS SUR LE TERRAIN ENTRE IDEOLOGIES MACROSTRUCTURELLES ET IDENTITES PROFESSIONNELLES.....	78
4.1 Le cadre de santé soumis à des injonctions communicationnelles qui cristallisent des tensions au quotidien.	79
4.1.1 Le prisme des émotions comme révélateur de tensions.....	79
4.1.2 Des tensions cristallisées par un « esprit » managérial contradictoire.....	81
4.2 Présentation d'un dispositif communicationnel qui met en évidence ces tensions sur le terrain : les cadres de santé et leur discours sur les émotions au travail.	84
4.2.1 Présentation du projet de recherche et problématiques communes avec le présent travail	84
4.2.2 Les Focus Groupes	85
CONCLUSION GENERALE	88
BIBLIOGRAPHIE	91
ANNEXES	96
ANNEXE 1 : Sermon de Benjamin Franklin sur l' "esprit du capitalisme".....	96

INTRODUCTION

L'intention du présent travail de recherche est d'ouvrir un espace de réflexion sur les mutations des dynamiques organisationnelles et communicationnelles des organisations publiques. En effet, *a priori* à l'instar des autres secteurs d'activité, il nous apparaît que le secteur public pourrait être soumis à des transformations que nous imaginons relatives au contexte sociopolitique et économique dans lequel il s'inscrit. Ce contexte serait celui dans lequel nous évoluons actuellement. Il serait hérité des structurations intellectuelles et socio-économiques de la modernité induisant une expansion forte du capitalisme.

Dans un premier travail de recherche mené en 2014-2015¹, nous avons mis à l'épreuve l'hypothèse selon laquelle le capitalisme du XXI^e siècle s'appuierait sur l'affectivité pour dérouler ses ressorts, notamment dans la sphère privée (consommation, représentations, construction d'identité sociale). Dans ce mémoire, nous souhaitons faire évoluer l'hypothèse précédente : il nous semble, mais cela reste à démontrer, que le contrôle des émotions et la normalisation des comportements seraient un élément central des logiques de diffusion du capitalisme également à l'échelle macroscopique, c'est-à-dire au niveau sociopolitique. Contrôle des émotions, rationalisation du travail, productivité sont des éléments qui peuvent rappeler les logiques de productions privées. Cependant, pour étayer notre hypothèse, nous avons décidé de porter notre attention sur les organisations du service public qui, par définition, ne sont pas privées et dépendraient donc, *a priori*, de logiques différentes. Si la critique sociale souligne régulièrement que les conditions de travail dans le secteur privé entraînent des difficultés psychiques, physiques et émotionnelles chez les employés qui peuvent être graves (l'exemple le plus marquant reste sans doute le suicide, entre 2008 et 2009, de trente-cinq salariés de France Télécom, victimes de harcèlement moral), elle semble se faire plus discrète en ce qui concerne le secteur public. Or, tous les secteurs évoluant dans le même contexte sociopolitique et socio-économique, nous avons l'intuition que la situation n'est pas aussi dichotomique. Ainsi, nous souhaitons nous intéresser, plus particulièrement, aux organisations de santé² car il nous semble que ce secteur serait susceptible de mettre en tension des problématiques transversales, à la fois organisationnelles, communicationnelles et symboliques, que nous souhaitons étudier.

¹ AZNAR M., *L'enchantement au service des « industries culturelles » : le cas Apple.*, 2015

² On retrouve sous l'appellation « organisations de santé » : les hôpitaux, les centres hospitaliers universitaires, les cliniques, les centres de soins et également les organisations de promotion, de prévention et de gestion du secteur santé. Pour des raisons pratiques notre étude porte sur le CHU de Grenoble.

Afin de comprendre ces problématiques transversales, il convient d'étudier ce qui a changé dans les organisations de santé depuis les années 1980, à savoir la mise en œuvre législative et pratique du « nouveau management public » ; ce qui nous intéresse surtout c'est de confronter ce nouveau dispositif de gestion publique au contexte sociopolitique et socio-économique dans lequel il s'inscrit, c'est-à-dire : le « nouvel esprit du capitalisme » (Boltanski, Chiapello, 2011).

Le nouveau management public se définirait comme un « ensemble d'actions dans une organisation publique répondant à des méthodes et devant atteindre des objectifs avec une planification et un contrôle » (Gardère, 2012). Selon E. Gardère, trois mouvements politiques seraient à l'origine de la naissance du « nouveau management public » :

- L'adoption de loi de décentralisation (1982) : cette loi ouvre la voie à un profond bouleversement de la répartition des pouvoirs au profit des acteurs locaux. Elle prévoit : la suppression de la tutelle administrative et financière *a priori* exercée par le préfet, le transfert de l'exécutif départemental et régional au profit d'un élu local et fait de la région une collectivité territoriale de plein exercice.
- L'adoption de la loi organique relative aux lois de finance (LOLF, 2001) : cette loi a pour but d'enclencher un processus de transformation des règles budgétaires et comptables de l'Etat. Il s'agit ainsi de réformer la gestion de l'État tout entière, c'est-à-dire la façon dont l'argent public est utilisé par chaque ministère. Elle vise à instaurer une gestion plus démocratique et plus efficace des dépenses publiques, vers une gestion plus démocratique et plus efficace en responsabilisant davantage les gestionnaires publics.
- L'adoption de la révision générale des politiques publiques (RGPP, 2007) : cette loi a pour but de diminuer la dépense publique tout en renforçant l'efficacité et la qualité de l'action publique. Elle se fonde sur une démarche en trois points :
 - mettre en place un pilotage assuré au plus haut niveau de l'Etat : un Conseil de la modernisation des politiques publiques réunissant l'ensemble des ministres autour du président de la République est chargé d'arrêter les décisions à la fin du processus de révision,
 - une révision exhaustive : elle porte sur l'ensemble des ministères, l'ensemble des dépenses de l'Etat,
 - aboutir à des réformes structurelles modifiant profondément les modes d'intervention de l'Etat.

Par ailleurs, *Le nouvel esprit du capitalisme* (2011), est une expression tirée de la littérature de Boltanski et Chiapello. Dans cet ouvrage, les deux sociologues tentent d'explicitier les changements

idéologiques qui ont accompagné les transformations récentes du capitalisme. L'« esprit du capitalisme » se définit comme une idéologie propre à chaque époque qui justifie l'engagement des sociétés dans le capitalisme en fournissant des justifications pour calmer les inquiétudes mises en avant par la critique sociale (le capitalisme serait source d'enthousiasme, de sécurité et se justifierait par lui-même). Il convient de noter que, selon les auteurs, le capitalisme serait la principale forme socio-politique et socio-économique à organiser des pratiques collectives en étant détachée de la sphère morale. Il trouverait, ainsi, sa justification en lui-même qu'il conviendrait d'appuyer en trouvant des justifications subsidiaires dans des formes structurelles différenciées, d'où dérivent des exigences tout à fait différentes de celles imposées par la recherche du profit. Partant de ce constat, Luc Boltanski et Eve Chiapello s'appuient sur le concept de « cité », point d'appui normatif pour construire des justifications dans le but de répondre aux critiques auxquelles doit répondre le capitalisme. Ces critiques seraient notamment fondées sur différentes expériences de l'indignation. Notre sujet a pour but d'articuler ces deux notions.

Il convient de noter que cette référence au « nouvel esprit du capitalisme » mise en regard du « nouveau management public » renferme en soi l'hypothèse forte selon laquelle le « nouveau management public » (NMP), ainsi que ses conséquences pour les acteurs du service public, pourraient être considérés comme un effet de bord du « nouvel esprit du capitalisme » à l'échelle macrostructurelle. Il nous semble qu'il existe, dans les dynamiques actuelles d'organisation du service public, une sorte de convergence entre discours du management privé et idéal sociopolitique de la fonction publique engageant des dispositifs communicationnels spécifiques qui cristalliseraient certaines tensions au niveau des acteurs. D'une part, les trois mouvements politiques dont nous faisons mention plus haut témoigneraient d'une volonté forte, de la part de l'Etat, de réformer, de moderniser l'espace de l'action publique dans – entre autres – les organisations de santé. Concrètement, il s'agirait pour l'Etat de revoir les processus de gestion des organisations publiques dans l'optique d'une gestion « citoyenne », « délibérative » et « participative » (Gardère, 2012). Ces lois iraient, ainsi, dans le sens d'une reconfiguration en profondeur du secteur public et de ses modes de communication dans le but de « moderniser » les structures publiques. Nous nous interrogerons sur ce que les discours institutionnels mettent derrière cette notion de « modernisation », cependant, nous pouvons d'emblée établir un rapprochement avec le contexte socio-économique dans lequel elle s'inscrit : celui d'une très forte expansion des dispositifs communicationnels dans toutes les sphères publiques, professionnelles et privées. Cette très forte expansion serait accompagnée, selon nous, d'évolutions techniques et d'un système de représentations hérités de la modernité : individualisation, réduction des distances géographiques entre les individus, augmentation de la circulation des flux, développement et forte diffusion des

technologies de l'information et de la communication, nouveau rapport au temps (accélération), ancrage de nouveaux dispositifs et usages de communication, effacement progressif de la frontière entre monde privé et monde public, injonction à la visibilité réelle et virtuelle, etc. Or, ces différentes composantes nous apparaissent comme relevant principalement du monde économique et plus particulièrement du fonctionnement en « cité par projets » (Boltanski, Chiapello, 2011) proposé par le « nouvel esprit du capitalisme ». Aussi, faisons-nous l'hypothèse que le discours de modernisation émanant du NMP serait inspiré des méthodes de gestion et des techniques de management privées de la fin du XXe siècle, c'est-à-dire d'une valorisation accrue de la dimension rationnelle du travail et de la gestion de sa dimension irrationnelle par le biais de nouveaux -- *a priori* nouveaux pour le secteur public -- dispositifs communicationnels, dans une optique de contrôle et de productivité. La question de l'impact de cette gestionnarisation du secteur public se pose alors, encore plus lorsqu'il s'agit du secteur santé, associé à des valeurs traditionnelles et solidaires que l'on retrouve peu dans les discours de fond du « nouvel esprit du capitalisme ».

Ce travail de recherche s'attache à aborder cette question de la gestionnarisation d'un point de vue communicationnel, relativement à notre ancrage théorique en Sciences de l'Information et de la Communication. Il s'agit plus précisément de développer une approche communicationnelle des compétences managériales en secteur santé. En d'autres termes, il s'agit de s'intéresser aux activités de productions de sens dans les relations managériales afin de saisir les enjeux de trois dimensions communicationnelles : la dimension opérationnelle, organisationnelle et politique. Nous souhaitons nous intéresser spécialement à la figure du cadre de santé, ou cadre de proximité, car comme nous le disions cette gestionnarisation du service public passerait par la mise en place de nouveaux dispositifs communicationnels et managériaux. La mise en place et l'entretien de ces dispositifs seraient attribués aux cadres, profession miroir des managers des entreprises privés. Il convient de noter qu'au XXe siècle les techniques de management semblent avoir évoluées dans le sens d'une analyse et d'une gestion de la dimension irrationnelle du travail avec l'optique de contrôler et de garantir une certaine productivité. Que penser d'un tel discours appliqué à un environnement hospitalier, très chargé symboliquement ? Il nous semble qu'il y existerait une forme de confrontation entre les valeurs gestionnaires du monde de l'entreprise et les valeurs professionnelles qui inspirent la mission de cadre de santé, induisant une certaine forme de mise en tensions des acteurs de la gestion publique. En d'autres termes, s'il y a effectivement rationalisation de la profession de cadre, cela ne le met-il pas dans une position délicate vis-à-vis de sa place dans l'organisation/entreprise (manager de proximité, gestionnaire, psychologue ?), des valeurs qu'il est censé diffuser (culture d'entreprise, motivation, productivité rationalisée) et des valeurs qu'il attribue à sa mission (soin, solidarité, accompagnement des équipes etc.) ? Aussi, nous souhaitons

émettre l'hypothèse qu'il y aurait un décalage entre le descriptif de la mission du cadre, les injonctions -- gestionnaires et communicationnelles -- auxquelles il serait soumis et ce qu'il estimerait être sa mission réelle. Ainsi, entre idéologie de performance et de rationalisation, construction d'une identité professionnelle multiple et attendus professionnels une question se pose : le cadre en service public ne serait-il pas devenu un manager comme les autres ?

En résumé, dans ce travail il s'agit pour nous de nous focaliser sur la convergence des impératifs de gestion privée et publique et sur les potentielles tensions générées par cette convergence pour les cadres de santé. Notre premier chapitre interroge cette dynamique de gestionnarisation du service public de l'évolution de la notion de travail (Weber, 1964 ; Boltanski, Chiapello, 2011) aux nouveaux dispositifs communicationnels mis en place par le NMP (Gardère, 2012 ; Mayère, Bonneville, Grosjean, 2009), ses enjeux et ses paradoxes (Mayère, 2013, 2014). Dans un deuxième chapitre nous tenterons de justifier la pertinence d'une « approche communicationnelle » (Bouillon, 2008) des problématiques qui nous occupent. Dans un troisième chapitre nous interrogerons et détaillerons les conséquences du NMP (comme nouveau dispositif communicationnel) pour la communication et la construction de l'identité professionnelle (Lépine, 2013, 2014 ; Martin-Juchat, 2014 ; Cabedoche, 2014 ; Charpentier, Brulois, 2013, 2014) des cadres de santé. Enfin, notre dernier chapitre se concentrera sur la mise en évidence des tensions cristallisées sur le terrain par ces nouveaux dispositifs de rationalisation en présentant un dispositif communicationnel différencié traitant de la question des émotions au travail chez les cadres de santé (Bonneville, 2003 ; Marcus, 2008 ; Martin-Juchat, 2008, 2014 ; Lépine, 2009, 2013).

Notre travail se situe à la croisée des réflexions scientifiques sur la communication des organisations (Charpentier, Brulois, 2013 ; Boltanski, Thévenot, 1991 ; Boltanski, Chiapello, 2011 ; Martin-Juchat, 2014), sur la professionnalisation de la communication des acteurs (Lépine, 2009, 2013, 2014 ; Martin-Juchat, 2014 ; Cabedoche, 2014) et sur l'analyse communicationnelle des logiques sociopolitiques (Mayère, Bonneville, Grosjean, 2009 ; Mayère, 2013, 2014). En somme et pour finir, ce travail de recherche a pour but de développer les premiers axes d'une réflexion longue (thèse) que nous espérons conduire à développer pourquoi les acteurs du secteur santé, et plus précisément les cadres de santé, feraient face à une dégradation des conditions économiques et sociales de leur profession.

CHAPITRE 1 - DU « NOUVEL ESPRIT DU CAPITALISME » AU « MANAGEMENT PUBLIC » : VERS UNE GESTIONNARISATION DU SERVICE PUBLIC ?

Ce premier chapitre a vocation à expliciter le contexte dans lequel s'inscrit notre problématique, c'est-à-dire à interroger la genèse de la dynamique de gestionnarisation du service public à travers l'évolution historique des représentations que nous avons du travail. En effet, il nous semble qu'il existerait une filiation entre « esprit du capitalisme », « nouvel esprit du capitalisme » et dynamique gestionnarisation du service public. Cette filiation serait à la fois historique, économique et sociopolitique. Aussi, dans un premier temps, nous étudierons les évolutions qui conduisent Boltanski et Chiapello (2011) à renouveler le concept d'« esprit du capitalisme » mis en évidence par Weber dans *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme* (1964). Corollairement à cette étude théorique, nous faisons l'hypothèse que ces évolutions ont accompagné un changement de représentations profond au sein de la société, notamment concernant la façon de travailler et d'appréhender les situations de travail. Cela signifierait que le « nouvel esprit du capitalisme », en bouleversant nos pratiques socio-économiques, aurait également transformé nos représentations concernant l'accumulation de capital et la façon de l'accumuler. Concrètement nous verrons comment les discours autour du management et ses évolutions auraient modifié notre perception du travail et sa valeur.

Cependant, il convient de noter que ce n'est pas le niveau des représentations personnelles des individus qui nous intéresse, mais le niveau macro-structurel : c'est-à-dire celui des politiques nationales en matière de gestion socio-économique. Il nous semble, du moins en faisons-nous l'hypothèse, que cette déconstruction/reconstruction de nos représentations serait aussi présente au niveau politique : le NMP comme dispositif de contrôle, notamment des émotions, et de normalisation des comportements en situation de travail serait, selon nous, un marqueur fort de cette imprégnation du nouvel esprit du capitalisme au niveau macro-structurel. De ce point de vue là on pourrait alors imaginer qu'il existerait un lien entre NMP et les logiques de captation par l'engagement du « capitalisme affectif »³.

³ Le terme « capitalisme affectif » est lié aux recherches de F. Martin-Juchat sur les logiques et ressorts du capitalisme s'appuyant sur les mécanismes affectifs. Il s'agit, concernant ce travail de mémoire, d'envisager le capitalisme affectif comme structurant et normalisant les différents niveaux de représentation et d'action socio-économiques et socio-politiques de notre société actuelle. Tout semble se passer comme si les mécanismes affectifs étaient sur-pensés au niveau de la mise en discours (étatique et institutionnelle), mais

Enfin, nous verrons qu'à certains égards le « management public » pourrait apparaître paradoxal : dans les termes d'abord, la notion elle-même est originale, mais surtout concrètement, par rapport à ce que l'on attend du service public et *a fortiori* lorsqu'il s'agit des organisations de santé qui, comme chaque organisation, répond à son propre système de représentation. L'hypothèse principale de ce chapitre est que tout semble se passer comme si la dynamique de modernisation telle qu'elle est envisagée dans le NMP n'était pas adaptée, voire en contradiction avec son objet, il conviendra de démêler pourquoi et d'en dégager les enjeux pour les organisations de santé.

1.1 Réflexions sur la métamorphose du travail de Weber à Boltanski et Chiapello.

Il s'agit donc pour nous d'interroger la genèse de la dynamique de gestionnarisation du service public à travers l'évolution historique et sociopolitique des représentations que nous avons du travail. Il convient de remonter la filiation qui engage selon nous « esprit du capitalisme », « nouvel esprit du capitalisme » et logiques de gestionnarisation afin de mieux comprendre le contexte dans lequel s'inscrit notre problématique. En 2011, dans leur ouvrage intitulé *Le nouvel esprit du capitalisme*, Boltanski et Chiapello tentent de déterminer quels sont les changements idéologiques qui ont accompagné les transformations récentes du capitalisme et il nous semble que, dans cet ouvrage, les deux chercheurs théorisent déjà une filiation possible entre « esprit du capitalisme » et « nouvel esprit du capitalisme ». Cette partie de notre mémoire s'appuie sur leurs travaux, ainsi que sur les travaux de Weber sur « l'esprit du capitalisme » (1964). Nous souhaitons mettre en évidence le fait que le « nouvel esprit du capitalisme » n'aurait pas seulement amené avec lui de nouvelles techniques économiques comme on écrirait un nouveau mode d'emploi. Au contraire, l'évolution des logiques capitalistes serait, selon nous, à l'origine de l'ancrage de certaines représentations propres à « l'esprit du capitalisme » de notre époque. Nous nous intéressons particulièrement à la métamorphose du travail et de notre façon de l'appréhender entre « l'esprit du capitalisme » et le « nouvel esprit du capitalisme ». Cela devrait nous permettre de mettre en lumière la genèse du système de représentations qui, selon nous, sous-tendrait le NMP.

1.1.1 De « l'esprit du capitalisme »...

Avant de parler de « l'esprit du capitalisme », il convient de définir ce qu'est le capitalisme. Bien qu'il existe de nombreuses définitions selon le domaine qui traite de celui-ci, nous

sans réelle prise en charge au niveau mésoscopique, entraînant une certaine forme de malaise chez les acteurs, notamment dans la construction du sens de leur mission. Il s'agit d'une hypothèse que nous développerons dans les Chapitre III et IV.

retiendrons la définition de Boltanski et Chiapello (2011) dans *Le nouvel esprit du capitalisme*, car il s'agit d'auteurs proches de notre discipline, leur définition répond le mieux aux besoins de notre démonstration. Le capitalisme se définirait donc comme « une exigence d'accumulation illimitée du capital par des moyens formellement pacifiques » (p35). En d'autres termes, il s'agirait d'une pratique économique selon laquelle nous mettons en jeu un capital initial dans un circuit d'investissement afin d'en retirer un profit que l'on réinvestira à son tour dans une boucle économique sans fin. Les auteurs précisent qu'il ne s'agirait pas d'accumuler du capital matériel, au contraire. Ce serait pour cela que le capitaliste ne fait l'objet d'aucune limite possible car il n'est pas orienté vers un besoin de consommation mais d'accumulation économique. Par ailleurs, cette dynamique de circulation perpétuelle du capital créerait chez l'investisseur une certaine forme d'inquiétude quant au fait de récupérer son capital majoré et fournirait donc une motivation supplémentaire à celui qui investit pour recommencer. Il n'existerait pas de réelle rivalité entre les différents investisseurs car il s'agit d'une dynamique d'auto-régulation marchande qui s'appuie sur des conventions et des institutions socio-économiques et politiques garantes de l'égalité des parties. Il se caractériserait également par sa propension à avoir recours au salariat. Ce dernier se définirait comme la vente d'une ressource professionnelle d'un individu possédant peu de capital à un investisseur propriétaire de moyens de production, sous condition d'une relation « égale ». Cette relation se traduirait par une soumission volontaire aux conditions de son supérieur sous réserve d'une rémunération juste. Il nous semble qu'il s'agit d'un système à bien des égards absurdes : le salarié y abandonne la propriété du résultat de son savoir-faire et la possibilité de vivre hors d'un système de subordination ; quant au capitaliste, il se retrouve inséré dans une boucle économique sans fin et insatiable dissociée de la satisfaction de ses besoins. Il n'y aurait donc, *a priori*, intérêt viable pour les deux parties de s'engager dans ce processus économique. Aussi, convient-il de noter que l'adhésion au capitalisme nécessite un engagement que Weber (1964) appelle « l'esprit du capitalisme ».

Dans notre ouvrage de référence, il s'agit pour l'auteur de décrire les mutations structurelles à l'origine de la modernité et la transformation, dans les mentalités, du rapport à l'argent et au travail. Il tente ainsi de donner une explication spécifique et sociologique à l'essor du capitalisme. Un « esprit du capitalisme » en tant que tel, se définirait comme une idéologie propre à chaque époque qui expliquerait l'engagement dans le capitalisme en fournissant des justifications pour calmer les inquiétudes suscitées par les trois interrogations suivantes : quels intérêts y a-t-il à s'engager dans le capitalisme ? Dans quelle mesure cet engagement procure-t-il une certaine sécurité sociale ? Comment justifier le profit individuel en termes de bien commun ? Il s'agit d'apporter des justifications contre la critique sociale par le biais de nouveaux systèmes de représentation. Il nous

semble que Weber (1964) se donne, ainsi, pour mission de dégager de ses observations les caractéristiques de « l'esprit du capitalisme » moderne.

D'un point de vue théorique, Weber a une démarche scientifique intéressante : il associe spécifiquement l'esprit et la diffusion du capitalisme à l'éthique protestante. D'emblée, il explique qu'il ne s'agit pas de considérer l'apparition de la Réforme comme la cause de l'essor du capitalisme mais de considérer que si les protestants sont plus représentés que les catholiques à la tête des grandes entreprises industrielles⁴ ce serait une conséquence de l'ouverture des idéologies dominantes de l'époque à une sensibilité protestante. Sous la forme d'un constat, il avance qu'il existerait un lien entre confession religieuse et stratification sociale. On peut imaginer que ce serait parce que développement économique irait de paire avec l'émancipation à l'égard des formes de dominations sociales et économiques antérieures comme le catholicisme, comme si l'apparition d'une alternative idéologique avait donné un nouveau souffle à nos représentations. Cependant, comme le souligne Weber (p31), il ne s'agit pas d'éliminer la domination de l'Eglise comme entité régulatrice dans la vie de tous les jours mais de lui substituer une nouvelle forme de domination finalement plus stricte, rationalisée et contraignante. Weber note pourtant que, dès le XVIe siècle, la majorité des villes riches dans les régions du Reich les plus développées économiquement s'étaient converties au protestantisme et que là où les populations catholiques privilégiaient l'artisanat, les populations protestantes privilégiaient le secteur industriel. Il semble que le socle religieux de la famille conditionnerait les choix éducatifs et professionnels des individus. Cette hypothèse est intéressante car elle permet à Weber de mettre en lumière que l'essor du capitalisme aurait bien un lien avec l'*ethos* du protestantisme. Il explique que si les régions les plus avancées économiquement ont fait le choix de se convertir au protestantisme c'est parce que les protestants, grâce à la rigueur de leur idéologie et de leur éducation, auraient des aptitudes particulières pour le rationalisme économique. Cela expliquerait en partie qu'ils soient plus représentés en termes de population dans le secteur industriel. Weber s'appuie sur un sermon de Benjamin Franklin⁵ (**Annexe 1**) dont la première phrase résume bien l'*ethos* qui accompagnerait l'essor du capitalisme : « Souviens-toi que le temps c'est de l'argent ». Il convient de noter que contrairement au catholicisme traditionnel qui considérerait que chacun doit se contenter de ce qu'il a pour vivre, le protestantisme considérerait que l'homme est sur Terre pour travailler et que le succès de ses entreprises est dû à la grâce divine. Travailler, non pour sa simple subsistance, mais faire fructifier son capital répondrait donc à une forme d'exigence morale. Il faut respecter la place donnée à chacun par le divin et d'honorer cette

⁴ p30, il prend l'exemple de Bade en 1895 : "pour 1000 protestants le capital assujetti à l'impôt sur le revenu était de 954 060 marks ; pour 1000 catholiques, 589 000 marks [...]."

⁵ Extraits de *Necessary Hints to Those that would be Rich*, éd. Sparks II, 1736, p80 ; et *Advice to a Young Tradesman*, éd. Sparks, 1748, pp 87 et suiv.

place par le travail. Au-delà de l'argument moral, cela s'avérerait également utile socialement d'être reconnu comme honnête et travailleur. Faire fructifier son capital répondrait donc à un double intérêt pour l'individu : assurer son salut auprès de Dieu et s'inscrire favorablement dans son environnement social. Cependant, s'il semble trouver des justifications dans l'éthos protestant, le capitalisme doit faire face, depuis son essor, à une tradition critique très prolifique, notamment relative à des systèmes de représentation antérieurs. Par exemple, le catholicisme interdit la fructification du capital car il convient de ne vivre que selon ses besoins, voire moins afin de s'en remettre uniquement à Dieu et ses intermédiaires, de partager et d'éviter les tentations. Pour répondre à cette divergence de représentation sur l'accumulation du capital, le capitalisme à dominante protestante trouve une justification morale dans le fait qu'il ne s'agit pas d'augmenter son capital afin de le dépenser inutilement. Au contraire, il faut rejeter l'ostentation, la jouissance inutile des richesses et mener une vie réglée et ordonnée. L'individu ne travaille pas pour augmenter son capital mais parce qu'il aurait la sensation de *devoir* le faire. Sa profession serait une fin morale en soi, une vocation. La constitution du capital ne serait alors que la conséquence de l'application du paradigme religieux et non le but.

Faire du capital la conséquence et non le but, participerait selon Weber de « l'esprit du capitalisme » moderne. Il convient de rappeler qu'un « esprit » du capitalisme en tant que tel, se définit comme une idéologie propre à chaque époque qui explique l'engagement dans le capitalisme en fournissant des justifications pour calmer les inquiétudes suscitées par les trois interrogations suivantes : quels intérêts y a-t-il à s'engager dans le capitalisme ? Dans quelle mesure cet engagement procure-t-il une certaine sécurité sociale ? Comment justifier le profit individuel en termes de bien commun ? Il s'agit d'apporter des justifications contre la critique sociale par le biais de nouveaux systèmes de représentation et il nous semble que ce système de représentation serait fortement influencé par la dimension religieuse qu'il revêt. En effet, c'est parce qu'il nous semble que les religions sont des idéologies à part, qu'il nous semble possible d'envisager que l'idéologie protestante ait pu avoir un impact au niveau de nos systèmes de représentation. Il y aurait dans l'organisation religieuse une forme d'injonction normative destinée à réguler les comportements au quotidien selon les grands principes qui fondent la religion. Or, pour faire adhérer les croyants à cette injonction normative, Weber insiste sur le fait qu'un « esprit » serait nécessaire, c'est-à-dire un système de représentation qui justifierait le bien-fondé de l'adhésion : la mythologie, la morale, etc. Aussi, pour fonder durablement son statut de système ancré, il semble que le capitalisme ait développé un « esprit » moderne nourri par l'*ethos* protestant et notamment de sa conception du travail comme « *Beruf* » [« vocation »], nature économique du système oblige. Cette expression est empruntée aux écrits de Luther : il considérait le travail comme une tâche imposée par Dieu et

comme un témoignage de respect au travail de ses ancêtres pour préserver et entretenir l'ordre social établi par Dieu. Comme nous l'avons vu, ici encore le travail semble considéré comme un devoir moral. C'est encore plus flagrant chez les Calvinistes, frange protestante dite ascétique, qui développent une véritable « éthique de la besogne ». Selon Weber, ces franges ascétiques du protestantisme seraient à l'origine du système de représentation qui nourrissent l'esprit du capitalisme moderne, notamment parce qu'elles mettent en jeu le devoir moral mais aussi, très important, l'ontologie de l'individu. Calvin s'appuie sur la doctrine de la prédestination, c'est-à-dire que le destin des hommes serait scellé à l'avance par Dieu : une partie de l'humanité sera sauvée alors que l'autre sera damnée. La nouveauté par rapport au protestantisme traditionnelle, c'est que toute confession et tout sacrement sont interdits. Le croyant se retrouverait donc seul face à sa foi et face à Dieu, sans savoir s'il sera sauvé ou damné, sans avoir de prise ni de soutien pour répondre à cette potentielle angoisse existentielle. L'élimination du clergé comme intermédiaire entre l'homme et Dieu préparerait, selon Weber, le lit de l'esprit du capitalisme comme éthique du travail : vivre malgré le doute existentiel consisterait à se considérer, à faire comme ci on était de toute façon un élu de Dieu et à se comporter comme tel : c'est-à-dire en ignorant l'angoisse et en magnifiant sa gloire par le travail perpétuel (« *Beruf* »).

Ainsi, on pourrait dire que selon les doctrines ascétiques du protestantisme, l'homme n'existerait qu'en fonction de ses entreprises et il semble que cela vaille également pour sa foi : puisqu'il n'a besoin que de travailler pour montrer sa valeur à Dieu, il n'a plus besoin de clergé. Il semble que Calvin avait à l'esprit que l'homme ne doit pas s'en remettre à l'autorité religieuse pour s'élever, il vaut mieux obéir à Dieu c'est-à-dire s'en remettre à soi-même et à la force de son engagement afin de prouver à Dieu sa bonne foi en faisant fructifier son capital. Cette dernière phrase est très importante car il nous semble qu'elle met en lumière le point de bascule qui aurait permis à la modernité de se forger sur l'essor du capitalisme comme ère de la quête du profit et des modes de vie individualistes. De nos jours, on pourrait considérer que l'adhésion à ce système de représentation est le fruit d'un simple processus d'adaptation. Cependant, il convient de noter qu'à l'époque les rapports de pouvoirs entre idéologies catholiques d'un côté et protestantes de l'autre auraient joué un rôle crucial dans la bascule vers « l'esprit du capitalisme » moderne : car si l'accumulation de capital est bannie dans le catholicisme, le « *Beruf* » protestant permettrait en revanche de résoudre toutes les tensions morales attribuées à l'expansion des richesses. Plus encore, Weber explique que l'affirmation sociale d'un individu ne serait fondée que sur l'assurance affichée que cet individu a de son salut. Seul un mode de vie réglé, fait de sacrifices quotidiens consentis grâce à une éducation rigoureuse et moralement orientée permettrait de transfigurer les intérêts

économiques individualistes de la démarche capitalistique ; cela n'est pas sans rappeler la morale bourgeoise, qui d'ailleurs, s'érige dans le même temps.

En somme, « l'esprit du capitalisme » « moderne » (p48) semble s'être nourri du rigorisme économique des doctrines protestantes et de la bascule d'un système de représentations où l'autorité religieuse était toute-puissante à l'auto-élévation sociale par le travail sans relâche et l'accumulation de capital. De plus, il semble avoir trouvé dans le dévouement des croyants à l'activité un moyen de surmonter la critique : le capitalisme serait intéressant pour chacun car il permettrait de vivre confortablement à sa mesure et en ayant toujours de quoi vivre devant soi, il permettrait également de s'assurer le salut tant espéré et se justifierait en termes de bien commun par sa nature moralement noble. Par ailleurs, « l'esprit du capitalisme » en tant que tel se serait développé grâce à l'appui de la science économique (Boltanski, Chiapello, 2011) : ce serait de cette science que le capitalisme tire son fondement théorique et ses justifications les plus stables. L. Dumont (1977), cité par Boltanski et Chiapello (p47), aurait mis en évidence que la science économique aurait contribué à construire une nouvelle représentation du monde en faisant de l'économie une sphère d'intervention humaine détachée de l'idéologie et de la morale, tout en répondant à des impératifs positifs⁶. L'économie, ainsi dissociée de la morale, se verrait renforcée par l'idée – paradoxalement morale – que les actes doivent s'évaluer en fonction de leurs conséquences⁷. Cette caution morale, ici fondée sur le calcul des utilités, permettrait de justifier les activités capitalistes simplement parce qu'elles seraient lucratives et permettrait de mêler grossièrement bénéfique global et profit individuel afin de contourner tout effort de justification des nouvelles pratiques d'accumulation. Ce travail idéologique de fond aurait permis d'instaurer le progrès matériel individuel comme l'un des critères les plus importants du bien-être social et de donner sa légitimité au capitalisme en l'associant à des idéaux comme la liberté d'entreprendre et le rapprochement, voire l'interdépendance, entre liberté politique et liberté économique.

1.1.2 ...au « nouvel esprit du capitalisme ».

Il convient de remarquer que de nos jours, l'adhésion à « l'esprit du capitalisme » aurait, en quelque sorte, perdu son aspect officiellement moral et religieux. Nous entendons par là que le système de représentation attaché à « l'esprit du capitalisme » semble avoir été tellement bien intégré par nos populations que l'on ne s'intéresserait plus du tout aux répercussions divines ou strictement morales de l'accumulation du capital. Tout cela pourrait être bien évidemment le fruit d'un processus d'adaptation dans lequel la justification morale et religieuse serait fondue dans nos

⁶ Boltanski et Chiapello précisent, p48, que cette référence aux « lois positives » serait elle-même une construction idéologique, récupérée des discours scientifiques, selon laquelle le positivisme de l'économie serait au service du bien commun.

⁷ Il s'agit d'une morale conséquentialiste.

pratiques, mais nous penchons également pour un processus d'évolution des discours autour de la notion de travail, car il nous semble que la religiosité n'aurait pas tout à fait disparu de « l'esprit du capitalisme ». Au contraire, elle se serait transformée en même temps que nos représentations auraient évolué concernant la notion de possession⁸. En fondant cette partie sur les travaux de Boltanski et Chiapello (2011) sur le « nouvel esprit du capitalisme », nous souhaitons tenter d'expliquer la filiation entre « l'esprit du capitalisme » moderne et le « nouvel esprit du capitalisme », ou comment le travail comme « *Beruf* » aurait été profondément reconsidéré à la lumière des nouvelles structurations intellectuelles de la société hypermoderne.

Le constat à l'origine de l'ouvrage de Boltanski et Chiapello est un renversement idéologique concernant le capitalisme entre les années 1960 et les années 1990 : après une crise profonde dans les années 1960, où la critique sociale était puissante et bien armée, il semble que le capitalisme ait trouvé, dans cette critique, le moyen de se régénérer ; or, cette dynamique de régénération aurait apporté avec elle une forme de dégradation de la situation sociale des individus pris dans le système. Pour comprendre cette évolution et notamment la transformation idéologique du travail entre les années 1960 et les années 1990, Boltanski et Chiapello s'appuient sur la littérature du management général comme dispositif communicationnel destiné à susciter l'adhésion et la participation d'un grand nombre d'acteurs au système. Dans cette littérature, il s'agirait de donner des méthodologies conformes aux préceptes de « l'esprit du capitalisme » mais également de fournir des justifications aux cadres pour résister à la critique et des méthodes pour susciter l'adhésion des salariés. Il nous semble que tout se passe comme si cette littérature était à la fois un guide pratique et un manifeste politique de « l'esprit du capitalisme » car, en termes d'idéologie, il semble qu'elle doive à la fois jouer sur des aspirations personnelles à l'autonomie et à la sécurité tout en aiguillant ces aspirations vers une norme associée au bien commun. L'hypothèse des auteurs, sur laquelle nous nous appuyons également, serait que l'évolution de littérature managériale aurait participé à professionnaliser les métiers de l'encadrement par l'éloge du métier et de la compétence, influençant *a priori* les pratiques. À ce titre, il nous semble que le management (volet opérationnel) et sa littérature (volet théorique) pourraient être considérés comme des dispositifs communicationnels de contrôle, essentiels dans les problématiques de diffusion du capitalisme.

Cette littérature offre aux chercheurs la possibilité d'étudier le contexte idéologique du monde professionnel entre les années 1960 et les années 1990. Ils remarquent, ainsi, que dans les années 1960, la motivation des cadres serait au cœur des préoccupations. Il s'agirait de trouver des solutions à l'engagement de ce type d'acteur qui ferait la valeur des entreprises (Froissart, 1969, cité

⁸ Voir à ce propos les travaux de F. Martin-Juchat (2014) sur la marchandisation des affects et le « capitalisme affectif ».

par Boltanski et Chiapello, 2011, p108). On peut remarquer également, dans ces discours, que pour attirer ces éléments il ne s'agirait pas de mettre l'accent sur le profit. Au contraire : chaque entreprise devrait pouvoir prouver qu'elle apporte réellement quelque chose à la société, autre que son capital économique. Ils relèvent également que se posent, à l'époque, deux problèmes fondamentaux à pallier : « une forte insatisfaction des cadres » et des « difficultés de gestion liées au gigantisme des entreprises » (p110). Il est intéressant de noter, par rapport à notre problématique, que, déjà à l'époque, les cadres semblent insatisfaits du rôle qu'ils ont à jouer dans l'entreprise c'est-à-dire celui d'expert technique d'une part et de relais de la direction (qui transmet les directives d'en haut et les problèmes d'en bas) d'autre part. Cela peut laisser supposer que ce phénomène d'insatisfaction trouverait ses fondements dans les ressorts du système lui-même. Les chercheurs expliquent qu'à l'origine de cette insatisfaction se trouverait une aspiration à partager le pouvoir de décision et à être plus autonome. Plus précisément concernant notre problématique, on pourrait relever ici les prémices d'une situation ambivalente pour le cadre : survalorisé dans les discours institutionnels mais assujéti à des impératifs métiers insatisfaisants et inconfortables.

Pour pallier cette appréhension mitigée de la mission des cadres, la littérature répond par une tendance à vouloir implanter de nouveaux modes de gestion. Parmi ces nouveaux modes on trouverait notamment : la décentralisation des décisions afin de pallier les effets du gigantisme, la méritocratie et la direction par objectifs. Cette dernière est centrale dans les processus de gestion des années 1960 : elle permettrait de concéder au cadre une forme d'autonomie, mais tout de même bien encadrée, car ce dernier est jugé et donc contrôlé sur la réalisation des objectifs. Elle offrirait également un autre avantage : un éventail de critères de rationalisation de l'activité, clairs et fiables afin de mesurer la performance des salariés. Il s'agirait de dévaloriser tout jugement personnel intervenant dans les techniques d'encadrement et de fait de réduire le rôle, considéré comme injuste, de l'avancement par relations sociales ; serait fortement valorisé, au contraire, le mérite des employés qui remplissent leurs objectifs. Ces dispositifs auraient, de plus, été diffusés de façon assez large pour justifier un profond travail d'explication et de justification dans la littérature. Ainsi appuyés idéologiquement et méthodologiquement par « l'esprit du capitalisme », ils auraient eu la possibilité de s'implanter comme norme managériale. Par ailleurs, les auteurs ont remarqué dans cette nouvelle dynamique managériale les marqueurs d'un renouvellement « l'esprit du capitalisme » qu'ils appellent « le deuxième esprit du capitalisme ». Contrairement au premier « esprit du capitalisme », il s'agirait d'orienter le projet capitaliste non plus vers la valorisation de l'entreprise personnelle mais vers l'autonomisation des cadres, tout de même inscrits dans le giron du salariat, et l'allègement de la bureaucratie issue des dynamiques de centralisation et d'intégration des années 1930, sans pour autant remettre en cause la hiérarchie. En outre, il convient de remarquer que si le

premier « esprit du capitalisme » semblait s'appuyer sur une bourgeoisie focalisée sur l'entreprise personnelle, les hiérarchies des années 1960 semblent être représentées par une bourgeoisie dorénavant salariée et diplômée. Ce changement nous laisse envisager que l'appartenance à un échelon professionnel devait être justifiée à chaque instant, notamment dans le souci de préserver le juste ordre social de la chaîne de production. Cela pourrait induire, selon nous, un ancrage de l'esprit méritocratique à toutes les échelles de stratifications sociales, accentuant potentiellement les effets de concurrence au travail entre les individus.

Néanmoins, le contexte historique des années 1960 – mai 1968 notamment – nous apprend que la critique sociale semblait très peu favorable au développement pérenne de « l'esprit du capitalisme » et de ses dispositifs de contrôle. Or, si effectivement la critique était présente, il apparaît que cela n'aura pas empêché la régénération du capitalisme et la formation d'un « nouvel esprit du capitalisme ». En effet, malgré la crise de 1973, on considère qu'entre les années 1960 et 1990, le capitalisme a connu une période de prospérité étonnante. Dans cet intervalle, les détenteurs d'épargnes (de capital) auraient été favorisés économiquement, les taux de marge des entreprises auraient fortement diminué, les cotisations sociales au contraire se seraient accrues, la fiscalité se serait allégée et le partage profit-salaire aurait été particulièrement favorable aux entreprises (Boltanski, Chiapello, 2011). De plus, l'assouplissement des marchés financiers auraient permis aux opérateurs de multiplier les opportunités d'investissements spéculatifs permettant l'évolution -- comprendre par le biais de dynamiques de fusion/acquisition -- d'entreprises multinationales cotées qui se seraient saisi des deux tiers du commerce international. Cette dynamique économique favorable à la régénération du capitalisme semble, selon les auteurs, s'être accompagnée d'incitations à favoriser la *flexibilité* du travail en multipliant notamment, juridiquement, les possibilités d'embauches temporaires. Corollairement, le développement des nouvelles technologies aurait amené les entreprises à développer une toute nouvelle réactivité dans leurs activités. La conjonction de ces éléments contextuels aurait fait le lit d'un modèle managérial renouvelé donnant des possibilités nouvelles de faire des profits avec de nouvelles justifications.

En termes de discours managériaux, les années 1990 semblent avoir subi deux modifications majeures : de la direction des objectifs nous serions passés au modèle de « l'entreprise en réseau » et de la carrière au modèle idéologique de « l'épanouissement personnel ». Comparativement à la littérature des années 1960, il semble que les problèmes d'engagement des cadres se soient généralisés à l'ensemble des personnels. En effet, Boltanski et Chiapello citent p109, à titre d'exemple, un extrait du manuel HEC de 1994 :

« La recherche de la réduction des effectifs, pas des gains de productivité, l'externalisation des emplois, la délocalisation de la main-d'œuvre, conduisent à une fragmentation sociale des acteurs économiques et à un risque de rupture de la relation socio-affective traditionnelle entre l'entreprise et les salariés » (HEC, 1994).

Cette citation nous semble particulièrement intéressante car elle pointe non seulement du doigt les potentielles causes effectives de ce problème d'engagement mais met également en évidence un point qui nous semble très important et qui n'était pas abordé dans la littérature de 1960 : le lien socio-affectif entre salarié et entreprise. La question de l'engagement tiendrait, en effet, à la motivation des salariés et donc à des ressorts affectifs qui nous semblent instrumentalisés à des fins de productivité, sans forcément prendre en compte les conséquences humaines potentiellement engendrées. En effet, le fait que le capitalisme nécessite un « esprit » pour susciter l'adhésion, nous permet de formuler l'hypothèse que le contrôle des émotions et la normalisation des comportements seraient des éléments centraux des logiques de diffusion du capitalisme et que les discours managériaux des années 1990 se seraient focalisés sur l'implantation, dans les entreprises, de dispositifs de contrôle et de rationalisation des activités restructurant en profondeur l'organisation interne du travail. Par ailleurs, corollairement aux discours des années 1960, les discours des années 1990 semblent s'appuyer sur des principes similaires comme le rejet de la hiérarchie en tant que forme de coordination fondée sur la domination. Par extension, on peut remarquer qu'il ne s'agit plus de ne libérer que les cadres mais l'ensemble des salariés face à une organisation pyramidale qui inscrirait les individus dans des rapports de pouvoir et de valeurs justifiés uniquement par la position hiérarchique et les données quantitatives générées par les dispositifs de contrôle. De plus, ces données elles-mêmes ne sont pas considérées par les intéressés comme représentant la vraie réalité du travail. Un autre élément important dans les années 1990, déjà présent dans les années 1960, mais pas avec cette ampleur, semble être le développement rapide et permanent de la concurrence et des technologies. Contrairement aux années 1960, le marché économique mondial des années 1990 voit apparaître de nouvelles grandes puissances comme l'Asie et des concurrents moindres mais présents comme les pays en développement qui témoigneraient d'une mondialisation des logiques capitaliste. Or, qui dit arrivée de nouveaux acteurs, dit ouverture du marché à plus de concurrence, ce qui expliquerait en partie une course à la flexibilité. En effet, il nous semble que ce développement incessant pourrait représenter un enjeu en termes d'adaptabilité et de flexibilité pour les organisations. Cette flexibilité s'incarnerait idéalement dans une entreprise « maigre » travaillant « en réseau avec une multitude d'intervenants » et une « gestion par projet » orientée vers la satisfaction client, impulsée par les « visions » des managers (Boltanski, Chiapello, 2011, p124). Par entreprise « maigre » les auteurs entendent un appareil de production allégé de couches hiérarchiques entières, débarrassé d'un grand nombre de fonctions qui

ne faisaient pas partie de son cœur de métier et que l'entreprise sous-traite. Aussi l'activité principale constituerait dès lors le nœud principal d'un maillage réticulaire de services et de savoir-faire au service du client. Concrètement, il nous semble que cela fait référence au développement de nouvelles compétences de gestion comme la gestion des connaissances par exemple, afin de répondre aux exigences de l'information comme source de productivité et de profit. Il nous semble également, que si la course à la flexibilité représente un enjeu important pour les entreprises, ce serait également un enjeu de taille pour les salariés, car les injonctions du nouvel esprit du capitalisme s'adresseraient directement à leur perception et leur pratique de l'activité. Les nouveaux mots d'ordre du volet opérationnels semblent être adaptabilité et flexibilité jusque dans le comportement des salariés et les méthodes de travail. Pour finir, il est intéressant de noter que le terme de « cadre » associé aux méthodes de gestion dites archaïques des années 1960 sera remplacé par le terme « manager » importé directement de l'anglais pour marquer de façon significative cet attrait de la flexibilité.

Il nous semble que cet allègement progressif des organisations et cette course à la flexibilité demanderaient, en outre, une forme de déconstruction et de restructuration profonde de l'organisation interne du travail. Par exemple, à l'échelle des managers il s'agirait dorénavant de constituer de petites équipes pluridisciplinaires, plus compétentes et plus flexibles, dont l'ancrage hiérarchique se trouve plutôt du côté du client. Par ailleurs, à l'échelle des salariés, l'accent serait mis sur l'acquisition rapide ou la possession innée de nouvelles compétences associées à cette injonction à la flexibilité : compétences communicationnelles, maîtrise des outils, gestion du changement, etc. L'avantage principal d'une telle entreprise serait une organisation hiérarchique intégrée et la spécialisation des activités économiques. Cette nouvelle organisation du travail regroupe sa force de travail autour de « projets ». Dans un monde purement « connexionniste », il semblerait que le projet soit un point d'ancrage qui donne vie à la production, à l'accumulation et à la production de valeur. Aussi, dans une « entreprise en réseau », le projet serait considéré comme le prétexte à la connexion entre les différents acteurs.

S'inspirant de la grammaire des cités de l'ouvrage *De la Justification* (Boltanski, Thévenot, 1991), Boltanski et Chiapello font émerger un nouvel appareil justificatif relatif au « nouvel esprit du capitalisme » jumelé à l'organisation par projet : « la cité par projet » (p171). Elle désigne une forme d'organisation constituée d'une multitude de projets temporaires associant des parties variées et se recomposant à la faveur des besoins et des ambitions de l'organisation. La notion de « cité », précisent les auteurs, ferait référence au cadre juridique et moral qui pèse sur l'articulation en réseau des parties. Cela signifie que chaque projet représenterait un passage, une épreuve, à l'inverse du réseau *a priori* toujours fluide. La réussite ou non du passage justifierait la distribution

des grandeurs morales associées au monde du travail. De plus, il convient de noter que l'élément essentiel dans l'organisation par projet serait le phénomène « médiation » dans la constitution des réseaux. La mise en réseau des acteurs, la médiation par le projet constituerait une valeur en soi. Ainsi, ce ne serait plus l'efficacité qui serait le maître-mot de l'organisation interne du travail, mais « l'activité ». L'essentiel de cette dernière viserait exclusivement à créer des projets ou à s'intégrer dans des projets existants. Or, les projets n'existant que par le biais de la rencontre, on pourrait déduire que l'activité par excellence résiderait dans le fait d'augmenter le maillage du réseau afin d'engendrer plus de projets potentiels, comme dans les logiques d'accumulation capitaliste. Cependant, dans cette organisation réticulaire, il semble que les individus ne seraient plus pris en charge par l'institution et les procédures : il semble qu'ils soient invités à provoquer leur propre réseau et à valoriser leur employabilité en se constituant eux-mêmes comme acteur du changement. Il convient de noter, par ailleurs, que dans un tel système, l'absence de projet signifierait que l'on est inscrit dans aucun réseau, soit – assez radicalement – une forme de mort sociale et économique. Les salariés de la cité par projet doivent, de fait, être réactifs, flexibles, mobiles, polyvalents et employables au sens de prêts à trouver ou à provoquer leur place dans n'importe quel projet. Ainsi, on peut remarquer que la personnalité et les compétences communicationnelles des collaborateurs seraient au cœur du processus de création, beaucoup plus que l'efficacité mesurée à la capacité d'atteindre des objectifs prédéfinis comme c'était le cas dans les années 1960.

Pour résumer, on pourrait dire que « le nouvel esprit du capitalisme » semble s'appuyer sur le développement d'un « monde connexionniste » et de la « cité par projet » entraînant un changement radical dans nos rapports à l'argent et au travail. À propos de l'argent comme valeur, il convient de noter que notre civilisation semble avoir essuyé un changement radical : la rareté principale de nos sociétés ne serait plus d'ordre pécuniaire ou matériel, mais temporel. En effet : perdre son temps reviendrait à se priver de la possibilité d'entretenir les réseaux et l'avancement des projets en cours ; une bonne utilisation de son temps libre consisterait à l'attribuer à la recherche d'accès à l'information et à l'argent comme ressource de base pour contacter les autres acteurs des projets tout en favorisant son propre développement. Cela influencerait également notre rapport à l'argent : celui-ci deviendrait une ressource fugace dont chacun devient responsable. Chacun serait, de fait, également responsable de la production de soi en termes d'image et de succès, sans remise en cause des fondements idéologiques qui fondent cette dynamique. Concernant le travail, on peut remarquer que, contrairement au deuxième esprit du capitalisme, dans un monde connexionniste la frontière entre domaine domestique et professionnel tend à disparaître sous l'effet d'une double confusion : la personne serait confondue avec sa force de travail par le biais de l'injonction aux compétences, et la possession personnelle serait confondue

avec la possession de soi et la propriété sociale contenue dans l'organisation, rendant notamment floue la gestion de la ressource temps accordée à chaque catégorie. Il convient de noter, pour finir, que cette modification de notre perception du travail irait de paire avec l'évolution des conditions, des rythmes de travail et des modes de rémunération où tendent à s'estomper les différences entre revenus du capital et revenus du travail.

1.2 De la modernisation du service public

Aussi, comme nous le supposions au départ, le « nouvel esprit du capitalisme » ne consisterait pas seulement en l'avènement de nouvelles techniques économiques, produit de l'évolution naturelle de l'esprit du capitalisme. Au contraire, l'évolution des logiques capitalistes seraient également à l'origine d'une profonde restructuration de nos représentations socio-économiques. Dans la mesure où ces logiques nécessitent un esprit ce qui nous intéresse à présent serait le rôle qu'ont pu jouer les institutions politiques et étatiques dans la diffusion du nouvel esprit du capitalisme. Aussi faisons-nous l'hypothèse que, dans le cas spécifique de l'implantation du NMP en France, l'Etat serait à la fois acteur et partie du système idéologique capitaliste. Il s'agira pour nous de définir précisément le NMP et de mettre en évidence dans quelles mesures il serait un marqueur fort de cette imprégnation du nouvel esprit du capitalisme au niveau macro-structurel. De fait, il nous semble que la question se pose de savoir dans quelles mesures l'esprit du capitalisme peut être contradictoire avec la mise en œuvre des principes fondamentaux du fonctionnement public. C'est pourquoi nous souhaitons également développer pourquoi à certains égards le « management public » pourrait apparaître comme un dispositif paradoxal : il nous semble que le NMP appartient au monde des représentations capitaliste et qu'il tenterait de se greffer sur un appareil institutionnel – le domaine public – qui historiquement se trouverait loin de partager les mêmes valeurs. Il nous tient à cœur de développer ainsi les enjeux et les paradoxes de cette tentative de convergence.

1.2.1 Expansion du capitalisme et crise du système public : le nouvel esprit du capitalisme et le développement socio-économique qui l'accompagne comme source d'angoisse au niveau macrostructurel ?

À l'instar du travail de Boltanski et Chiapello dans *Le nouvel esprit du capitalisme* (2011), notre travail se fonde sur le constat possible d'une situation sociale dégradée au profit d'un capitalisme florissant à partir de la fin des années 1960. Afin de comprendre comment l'Etat français en est venu à implanter des dispositifs de gestion comme le NMP, il convient d'étudier le contexte contrasté dans lequel s'enracinerait cette réponse à ce qui s'apparenterait à une crise du service

public. Pour dresser un rapide tableau du contexte socio-économique des années 1960 à 1990 nous nous appuyerons sur les données présentes dans le prologue de Boltanski et Chiapello (p 15 à 30).

Comme nous l'avions souligné précédemment, malgré la crise de 1973, les trente ans qui couvrent notre période ont été considérés comme des années extrêmement florissantes pour les acteurs du capitalisme. En effet, dans leur prologue, les chercheurs mettent en évidence plusieurs points d'évolution sociopolitiques et socio-économiques significatifs qui témoigneraient du caractère florissant du capitalisme durant cette période. Premièrement, alors qu'elle avait disparu avec la Grande Dépression des années 1930, la rente attribuée aux propriétaires d'une épargne serait de nouveau en vigueur permettant la croissance des capitaux personnels de ceux-ci. Deuxièmement, les taux de marge⁹ des entreprises auraient grimpé de dix points entre 1981 et 1989. De 1984 à 1994 le PIB en francs aurait augmenté de 23,3%, de même que les cotisations sociales (+24,3%), les revenus de la propriété (+61.1%) et les profits non distribués (+178.9%). De plus, cette évolution s'accompagnerait d'une baisse du taux d'imposition des sociétés (-8 points en 1988 auxquels s'ajoutent -8 points en 1992 amenant le taux d'imposition à 34%) et de la stagnation des cotisations sociales patronales permettant un partage profit/salaire largement favorable aux entreprises. Enfin, la déréglementation des marchés financiers et la création de nouveaux produits financiers auraient donné la possibilité aux opérateurs financiers de stimuler les profits purement spéculatifs. Corollairement, à la faveur du déploiement du capitalisme mondial, les grandes multinationales cotées auraient pu se saisir des deux tiers du commerce international. A ce sujet, Boltanski et Chiapello expliquent que la restructuration du capitalisme entre la fin des années 1960 et les années 1990 semble s'être appuyée sur l'évolution des marchés financiers et les restructurations internes des grandes entreprises par le biais de dynamiques de fusion/acquisition dans un contexte politique favorable en matière fiscale, sociale et salariale.

Par ailleurs, les discours managériaux normatifs et le développement constant et rapide des nouvelles technologies auraient permis un ancrage progressif d'une injonction à la flexibilité dans nos sociétés et à une meilleure réactivité des entreprises aux humeurs des flux. Cependant, si la sphère économique se porte bien, la sphère sociale elle semble avoir subi, dans le même temps, un certain nombre de dégradations : par exemple, 3% de la population active française étaient touchés par le chômage en 1973. Puis ce fut 6,5 en 1979 et 12% en 1999. Le nombre de personnes considérées

⁹ BOLTANSKI L., CHIAPELLLO E., *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, Gallimard, 2011, p742. Les auteurs précisent leur source en note n°4 : Cette et Mahfouz (1996). « Ce taux de marge est défini comme la part de l'excédent brut d'exploitation (EBE) dans la valeur ajoutée, lequel sert à rémunérer les apporteurs de capitaux (capital et dettes) et à payer l'impôt sur les profits. »

« privées d'emploi »¹⁰ serait alors estimé à 5 millions en 1995 contre 2,45 en 1981. Si le gouvernement aurait cherché politiquement à soutenir le pouvoir d'achat des salaires minimum, le chômage n'a cessé d'augmenter et les conditions de travail de se précariser (15,6% d'actifs occupés en 1955 contre 9,2% en 1982 et multiplication par deux des « emplois atypiques »¹¹). La pauvreté aurait également touché plus de personnes actives : 2,3 millions de ménages à la fin des années 1970 touchaient les minima sociaux¹² contre 3,3 millions fin 1995. Enfin, ces bouleversements économiques semblent avoir conduit à la précarisation de certaines catégories sociales, concentrées dans les banlieues ghettoïsées et dans les grandes villes (par exemple visibilité accrue, car en augmentation, des sans domiciles fixes) rendant ordinaire des scènes de misères dans l'espace public et accentuant le sentiment d'insécurité chez les actifs en situation précaire. Concrètement, on peut imaginer que le développement croissant des logiques capitalistiques et leur implantation dans tous les systèmes d'action et de représentation représentent un double enjeu pour l'appareil politique : faire du pays un acteur compétitif dans ce contexte de développement rapide, tout en préservant au maximum ses acquis sociopolitiques. Or, Boltanski et Chiapello montreraient une incompatibilité entre ces deux enjeux. L'Etat semble donc devoir trouver des solutions structurelles pour combiner les deux, lesquelles ?

1.2.2 Le Nouveau Management Public comme résolution à la crise : réformes et justifications.

Nous venons de voir dans quelles mesures le nouvel esprit du capitalisme pouvait également engendrer des tensions au niveau sociopolitique. Comme nous le disions précédemment, pour pallier ces crises on peut imaginer qu'il serait attendu de l'appareil politique des réponses à un double niveau : au niveau économique d'abord, en termes de compétitivité sur la scène internationale, et également au niveau social, où il s'agirait de pallier les dynamiques de dégradation de la situation sociale des citoyens. Or, ces deux niveaux font référence à leur propre système de représentation *a priori* antagoniste, ou du moins ne faisant pas du tout appel aux mêmes intérêts. Aussi apparaît-il intéressant pour nous d'étudier dans quelles mesures l'Etat serait en mesure de se positionner sur les deux niveaux et d'envisager une forme de convergence. Il conviendra pour nous de dégager les enjeux d'une telle convergence.

¹⁰ Source : Cerc-association 1997 a. Ce compte est une estimation qui prendrait en compte l'ensemble des demandeurs d'emplois connus par l'ANPE et les chômeurs dispensés de recherche d'emploi.

¹¹ C'est-à-dire CDD, apprentis, intérimaires, stagiaires rémunérés, bénéficiaires de contrats aidés et CES dans la fonction publique.

¹² Source : Cerc-association 1997 b. Allocation de solidarité spécifique accordée aux chômeurs et Revenu Minimum d'Insertion.

Pour pallier les crises que nous avons mises en évidence précédemment, l'appareil étatique se soit focalisé sur la montée des exigences financières et le contrôle budgétaire à partir des années 1980, faisant la part belle au rôle structurant des outils de gestion (Groleau, Mayère, 2009). D'un point de vue purement législatif le processus de rationalisation serait passé par un certain nombre de réformes de l'action publique¹³ :

- La loi de décentralisation (1982) : en substance cette loi encourage la répartition des pouvoirs au profit des acteurs locaux. Elle prévoit notamment : la suppression de la tutelle administrative et financière, *a priori*, exercée par le préfet, le transfert de l'exécutif départemental et régional au profit d'un élu local et fait de la région une collectivité territoriale de plein exercice. Il nous semble que cette réforme renverrait à une volonté de modernisation profonde de l'institution. En effet, il nous semble, à l'instar de Gardère, qu'une telle décentralisation du pouvoir pourrait refléter un éclatement du modèle traditionnel de prise de décision publique au profit de nouvelles normes de gestion décrites *a priori* comme citoyenne, délibérative et participative.
- L'adoption de la loi organique relative aux lois de finance (LOLF, 2001) : cette loi a pour but d'enclencher un processus de transformation des règles budgétaires et comptables de l'Etat. Il s'agit ainsi de réformer la gestion de l'État tout entière, notamment la façon dont l'argent public est utilisé par chaque ministère. Elle vise à instaurer une gestion plus démocratique et plus efficace des dépenses publiques en responsabilisant davantage les gestionnaires publics. Cette loi est particulièrement intéressante de notre point de vue car elle reflète ce que les institutions vont vivre comme des politiques budgétaires restrictives entraînant un certain nombre de tensions au niveau des salariés du service public.
- L'adoption de la révision générale des politiques publiques (RGPP, 2007) : cette révision générale a pour mission de diminuer la dépense publique tout en renforçant l'efficacité et la qualité de l'action publique. Elle se fonde sur une démarche en trois points :

¹³ Le descriptif que nous allons faire de ces réformes est un résumé. Elles sont originellement citées par E. Gardère dans son article « Institution communicante et nouveau management public. », *Communication & Organisation* 1/2012 (n° 41), p. 27-39 URL : www.cairn.info/revue-communication-et-organisation-2012-1-page-27.htm. Les textes intégraux peuvent être trouvés aux url suivantes :

- Loi de décentralisation de 1982 : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000880039>
- LOLF 2001 : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000394028>
- RGPP 2007 : <http://www.vie-publique.fr/actualite/dossier/rgpp/reforme-etat-vers-accentuation-revision-generale-politiques-publiques-rgpp.html>

- mettre en place un Conseil de la modernisation des politiques publiques composé des ministres et du président de la République qui assurera directement le pilotage des réformes,
- une révision exhaustive de l'ensemble des dépenses de l'Etat axée sur la nécessité de faire des économies,
- aboutir à des réformes structurelles modifiant profondément les modes d'intervention de l'Etat, notamment dans les institutions publiques.

Il nous semble que cette intention de révision des politiques publiques serait assez représentative de l'interventionnisme, dont fait mention Bonneville (2003), en rendant opérationnelles les restructurations à l'origine des interrogations du présent travail de recherche, tel que le « nouveau management public » (Gardère, 2012).

Ces trois lois sont les principales que l'on peut relever. On remarque ainsi que, notamment depuis les années 1980, l'Etat aurait focalisé sa politique sur la reconfiguration de l'institution publique et de ses modes de communication. Pourquoi ? Les discours officiels concernant la mise en place de nouveaux dispositifs de gestion répondent à cette question en mettant l'accent sur une nécessaire « modernisation ». En effet, comme nous avons pu le voir précédemment l'Etat, en tant qu'institution sociopolitique, n'échapperait pas à l'injonction croissante à la flexibilité. On peut prendre comme exemple le nom du site internet officiel concernant la RGPP : « ww.rgpp.modernisation.gouv.fr ». Il nous semble que non seulement, le fait de développer un site internet spécifique à la réforme témoignerait d'une volonté de se positionner sur les médias numériques, mais le nom renferme également cette volonté d'évolution, de « modernisation ». D'ailleurs, aujourd'hui le site internet n'existe plus ; nous supposons que le site a été supprimé dans le but de répondre à l'obsolescence rapide des contenus numériques induit par notre nouveau système idéologique.

Tout semble se passer comme si l'appareil étatique traditionnel était, à l'instar des entreprises des années 1960, une énorme machinerie administrative qui *a priori* ne serait pas adaptée à l'époque avec laquelle elle compose. À partir des années 1980, il s'agirait, de fait, pour l'Etat de rattraper son retard en termes de pratiques gestionnaires. Cela dit, si dans certains pays comme l'Australie par exemple l'implantation du NMP s'est faite de façon drastique, en France il semble que son implantation ait été le fruit de l'ancrage progressif d'une dynamique de gestionnarisation du service public au niveau international (Abord de Chatillon, Desmarais, 2012). Aussi pouvons-nous avancer l'hypothèse selon laquelle de « modernisation » serait relative, ou répondrait en termes de communication au système de représentation véhiculé par le nouvel esprit

du capitalisme. Il nous semble également que cette dynamique de réforme de l'action publique, en vue d'une modernisation, pourrait faire partie d'une stratégie politique de réaffirmation du rôle de l'Etat dans le processus frénétique du nouvel esprit du capitalisme à l'échelle nationale : mieux maîtriser ses institutions pour mieux garder le contrôle du pays comme entité propre face à des dynamiques de globalisation. En effet, à l'heure où la marque – et donc le secteur marchand -- ne constituerait plus seulement l'identité de l'entreprise mais également celle du consommateur, se positionner comme acteur prépondérant de la vie économique et idéologique semble être un enjeu de poids pour l'Etat. Aussi, il convient de noter que le nouveau modèle de gestion public, tel qu'il est décrit dans les textes, nous semble être tout à fait en accord avec les idéologies post-deuxième esprit du capitalisme. Le « nouveau management public » se définirait selon Gardère (2012) comme un « ensemble d'actions dans une organisation publique répondant à des méthodes devant atteindre des objectifs avec une planification et un contrôle » (Aktouf, 1989 ; Bartoli, 1997 ; Thiétart, 1999 cités par Gardère, 2012, p5). Cela nous indique que, concrètement, les réformes s'appliquent avant tout à une modernisation des systèmes de gestion par le biais d'un engagement des acteurs vers de nouvelles instances de management normatives.

Par ailleurs, d'un point de vue purement sémantique, il nous semble qu'il est intéressant de relever que la notion de « management public » pourrait être intrinsèquement paradoxale. En effet, il nous semble que la combinaison du « management » et du « service public » pourrait être envisagée comme la rencontre d'une tradition sociopolitique associée à l'Etat providence et d'une injonction à l'efficacité venue du marché. En effet, historiquement, précisément depuis le Second Empire, le système politique français serait envisagé comme un Etat dit « providence » : cela signifie que l'Etat ne serait pas libéral au sens de préoccupé uniquement par des problématiques d'ordre social et de sécurité, mais concerné par des problématiques foncièrement sociales. Selon le principe, il s'agirait pour l'Etat de se doter d'un certain nombre d'outils de contrôle et de stratégies opérationnelles pour valoriser et favoriser les intérêts de chaque citoyen ainsi que l'intérêt général. Concrètement, deux objectifs seraient à respecter : la protection sociale, c'est-à-dire l'assurance contre les risques de la vie, assurée par la sécurité sociale et le système d'assistance de l'aide sociale. Ceci en vue de favoriser la justice sociale pour tous, via certains mécanismes de redistribution des richesses : indemniser les citoyens victimes des aléas de la vie (accident, chômage, catastrophe, vieillesse etc.) et assurer un minimum de ressources et l'accès aux besoins fondamentaux (eau, nourriture, hygiène, éducation) à tous les citoyens. Cette conception sociale de l'Etat lui concède une certaine marge de manœuvre pour intervenir dans tous les aspects pratiques de la vie des citoyens, il s'agirait d'une forme d'interventionnisme facilité afin d'assurer le bien-être minimal de tous. Or, un système qui se donnerait pour but d'assurer le bien-être social de ses citoyens peut-il être

compatible avec les injonctions et les objectifs du nouvel esprit du capitalisme ? Il semble que la dynamique de généralisation du nouveau management public veuille aller dans ce sens. Or, les notions de « management » et « public » font explicitement appel à des systèmes de représentation, d'action et de méthode très différents. Il nous semble que ce décalage est fondamental pour notre travail : en effet, il serait possible d'envisager que l'impact de ces évolutions sur une forme de nouvelle souffrance au travail soit le fait de tensions intrinsèques à la convergence de deux univers qui ne recoupent pas les mêmes intérêts et qui mettrait à mal l'héritage et la construction d'une identité professionnelle attachée, dans le domaine de la santé, à des aspirations profondément sociales.

1.2.3 La gestion privée comme source d'inspiration pour une nouvelle gestion publique.

Comme nous le disions précédemment, que ce soit en termes de dynamique organisationnelle, de représentation ou de méthodes de gestion il semblerait que le NMP soit un marqueur de la rationalisation des processus de production marchand et, de fait, non-marchand. Or, s'il semble y avoir tentative de convergence entre le secteur public et le secteur privé, les méthodes d'application utilisées actuellement dans le secteur public nous semblent exclusivement inspirées des méthodes de gestion du secteur privé. Une première raison à ce phénomène pourrait être que le secteur public aurait été comme contaminé par l'idéologie ambiante du nouvel esprit du capitalisme, corollairement aux enjeux sociopolitiques et socio-économiques que nous avons mis en évidence précédemment. Cependant, il est également possible que le secteur public s'inspire des modèles de gestion privée relativement à une dynamique de marchandisation globale des services et de l'ancrage idéologique de méthodologies managériales comme méthodes de gestion privilégiées dans la sphère organisationnelle. Aussi, les méthodologies du secteur privé présenteraient certains avantages méthodologiques supposés : le managérialisme, la responsabilisation et la contractualisation (Abord de Chatillon, Desmarais, 2012).

La dynamique de managérialisme serait en lien direct avec la recherche de performance en termes de gestion des coûts de l'action publique. Selon Abord de Chatillon et Desmarais (2012) en sciences de gestion, cette recherche de performance serait tirée de la théorie des choix publics (Niskanen, 1971) et renverrait à l'idée que la recherche de performance pourrait être déconnectée des moyens alloués aux organisations publiques (Boyne, 2003). Cela signifie en outre, et *a priori*, que la performance devrait pouvoir composer avec des coupes drastiques de budget selon l'adage « moins de moyen, plus de productivité ». En termes concrets cela signifierait : supprimer des postes de fonctionnaires, informatiser les tâches, concentrer les services et augmenter la charge de travail des agents (Lascoumes, Le Gales, 2002 et Bèzes, 2008 cités par Ogien, 2009). Cela signifie aussi que la recherche de performance ne devrait pas trouver sa justification et ses ressources dans le domaine

matériel, mais dans quel type de domaine alors ? Il nous semble que la réponse est à trouver du côté de la notion de compétence, notamment communicationnelle, ce que nous développerons dans le chapitre II.

Une deuxième composante méthodologique consisterait également à décentraliser un certain nombre de décisions et donc à responsabiliser davantage les agents et les équipes. Cela se traduirait notamment par la constitution d'équipes autonomes qui seraient redevables de leurs actions et de leurs dépenses du point de vue de l'organisation. Cette responsabilisation renverrait à la généralisation des pratiques de management par objectif et de *reporting* dans les organisations publiques, c'est-à-dire à une tendance forte à la quantification et au contrôle permanent des actions de l'organisation. Corollairement à Abord de Chatillon et Desmarais (2012), il nous semble également que, par extension, cette dynamique de responsabilisation des acteurs entraînerait une sur-autonomisation des managers. Somme toute, il ne s'agirait plus pour eux d'encadrer strictement la production mais plus de produire des données statistiques à propos des actions des agents afin de contrôler le fonctionnement global de la production sans s'occuper du détail de la réalisation (Ogien, 2009).

Enfin, du fait de la réorientation de l'action publique vers le soutien à la productivité, on assisterait également à une dynamique de contractualisation du service public. Cela signifierait que les organisations publiques seraient de plus en plus intégrées à des réseaux d'acteurs, comme le prescrit notamment le modèle de l'entreprise en réseau que nous avons vu précédemment. En élargissant le réseau des parties prenantes de l'action publique on pourrait imaginer des formes de partenariat entre entreprises privées et organisations publiques qui accentueraient cet effet de convergence des deux sphères et de contractualisation des projets publics. Selon Ogien (2009) la réorganisation des institutions publiques se ferait méthodologiquement en dix points :

1. mettre en place un système d'information ;
2. afin de quantifier les modalités de l'action publique ;
3. détaillant chacune des interventions des acteurs de la politique publique ;
4. dégager des priorités ;
5. fixer des objectifs chiffrés ;
6. définir des indicateurs de performance ;
7. évaluer le degré de réalisation de l'activité administrative ;
8. la soumettre à comparaison compétitive ;
9. classer les performances sous couvert de transparence ;
10. responsabiliser les managers par l'implantation de contrats d'objectifs.

Il semble ainsi que la gestionnarisation du service public réponde à quatre exigences fondamentales tirée des discours du secteur privé : *rationaliser en quantifiant pour contrôler et optimiser* le processus de production. Seulement, si le secteur privé partage volontiers ce qui apparaît comme des avantages méthodologiques du point de vue du nouvel esprit du capitalisme, *quid* des inconvénients et quelles conséquences pour le secteur public ?

Concernant les inconvénients, si d'un point de vue purement opérationnel la divergence d'intérêts entre secteur public et secteur privé peut entraîner des difficultés pour les organisations publiques, nous nous intéressons plutôt aux conséquences humaines, sociales et communicationnelles de cette tentative de convergence. Comme le soulignent Abord de Chatillon et Desmarais (2012) dans leur article, il existe très peu de littérature scientifique sur l'impact que pourrait avoir le NMP sur la dimension humaine du travail. Nous faisons l'hypothèse, à l'instar des chercheurs susnommés, que le NMP est une source de troubles pour les acteurs des organisations publiques et notamment les cadres intermédiaires. On peut observer par ailleurs, que c'est déjà le cas pour les entreprises privées : l'exemple le plus marquant que la France ait connu reste la vague de trente-cinq suicides pour harcèlement moral qui a touché France Télécom entre 2008 et 2009. Il nous semble que B. Cabedoche, dans son chapitre intitulé « Culture du chiffre et responsabilité sociale : le déplacement de la charge de l'incertitude sur le facteur humain chez France Télécom » (2014), met le doigt sur quelque chose d'intéressant quand il envisage la convergence des logiques privées et publique, autour de la performance, comme un « phénomène crastique ». Littéralement, dans le domaine colonial, nous comprenons cela comme le fait d'écraser les données culturelles antérieures qui pourraient permettre au colonisé de conserver son esprit critique. Il nous semble que l'on puisse mettre évidence ici une hypothèse très forte : celle selon laquelle les processus de gestionnarisation s'appuieraient sur un processus d'acculturation plutôt violent pour les acteurs et l'élaboration d'un discours d'embellissement normatif permettant de réactiver une forme de légitimité chez ces acteurs. Il nous semble d'ailleurs, à la lumière de ce que nous avons déjà mis en évidence sur le sujet, que ce sont des logiques que l'on peut retrouver dans la formation des différents esprits du capitalisme. Plus concrètement, on retrouve dans les discours critiques à l'égard des méthodes de gestion privée : le maintien permanent d'un état de crise auquel doivent répondre les objectifs. De fait, également une course sans fin aux gains de productivité. Puis, les injonctions à la polycompétence, à la mobilité, à la visibilité et la double injonction paradoxale à l'individualisation de la performance et à collaborer dans une entreprise en réseau. Enfin, l'angoisse de la perte de sens dans un contexte socio-économique inapproprié en interne. Ces différentes composantes critiques des dynamiques actuelles de gestion seraient, selon nous, à l'origine d'une nouvelle forme de souffrance au travail. Or, il nous semble qu'en valorisant le management par projet comme nouvelle

forme de gouvernance des organisations publiques, si l'Etat espère partager les avantages des méthodes de gestion, il conviendrait d'être attentif à toute la panoplie de symptômes que nous venons de mettre en évidence et dont nous tenterons de mettre en évidence les enjeux pour les cadres de santé dans le chapitre II.

Pour résumer, il semblerait que notre hypothèse de départ sur le rôle des institutions politiques dans la diffusion du nouvel esprit du capitalisme puisse se vérifier : l'Etat serait alors à la fois acteur (instauration du NMP et discours d'embellissement, réorientation de l'action publique vers le soutien à la productivité, réduction des budgets, des effectifs etc.) et partie du système idéologique capitalisme (double injonction au maintien des logiques de l'Etat providence et problématiques de compétitivité économique et sociopolitiques, entre autres). Pour répondre à la crise économique et de représentations qui ont accompagné le passage au nouvel esprit du capitalisme, il nous semble que l'Etat français a pris le parti de mettre en place un dispositif de réarmement du pouvoir en s'appuyant sur les modèles gestionnaires d'exercice du pouvoir : le nouveau management public. Ce dispositif de modernisation à la fois dans l'air du temps et en contradiction avec les intérêts et principes fondamentaux du domaine public, pourraient selon nous représenter un jeu dangereux pour les acteurs du secteur public. En effet, un système idéologique et méthodologique n'allant jamais sans ses conséquences, on peut imaginer que les dérives associées aux systèmes de gestion privée n'ont pas été suffisamment évaluées à leur juste valeur, notamment en termes d'impact humain à la fois dans le privé mais, à présent, aussi dans le public. Enfin, et surtout, il ne faut pas oublier que la convergence des deux univers serait pavée de dissonances importantes notamment en termes de représentations, ce qui représenterait, selon nous, un enjeu considérable concernant la construction du sens et de l'identité professionnelle des acteurs du service public et plus spécifiquement dans les organisations de santé compte tenu de la charge émotionnelle et symbolique qui leur est associée.

1.3 Focus sur les organisations de santé : discours du « Health Organizing »

Ainsi, il nous semble que nous venons de mettre en évidence les impacts institutionnels du nouvel esprit du capitalisme. À présent, il convient de rentrer dans le vif du sujet, c'est-à-dire d'analyser les discours du « Heath Organizing » autour des organisations de santé et leurs conditions d'implantation. Le « Health organizing » est une expression que nous empruntons à la littérature de Zoller (2010), cité par Cherba et Vàsquez (2014) : elle fait référence aux discours, processus de structuration communicationnelle et aux méthodes de modernisation du système socio-sanitaire. Il convient de noter que l'on peut retrouver sous le terme « organisations de santé »

les hôpitaux, les CHU, les cliniques, les centres de soin mais également les organisations de promotion, de prévention et de gestion de la santé. Il s'agira ainsi pour nous de mener une réflexion sur les enjeux du NMP dans les organisations de santé du point de vue des dynamiques organisationnelles et communicationnelles qui les caractérisent. En effet, nous souhaitons pour cette partie émettre l'hypothèse que les organisations de santé sont des organisations publiques différentes des autres. Par ailleurs, il nous semble que cette spécificité insisterait encore plus sur les décalages existant entre logiques publiques et méthodes de gestion privées avec des enjeux spécifiques à sa nature, qu'il nous faudra déterminer.

1.3.1 La crise du système socio-sanitaire et l'implantation du nouveau management public

Pour commencer, il nous faut mettre en évidence les modalités de crise qui auraient frappé le système socio-sanitaire en même temps que le secteur public au cours de l'implantation du nouvel esprit du capitalisme. En effet, si la crise de 1973 n'a pas eu d'incidence directe sur l'épanouissement du capitalisme, il n'en serait pas de même pour les secteurs d'intervention de l'Etat. Dans son article sur « La réorganisation du système socio-sanitaire autour du problème des autoroutes de l'information au Québec : le problème de la productivité » (2003), L. Bonneville explique que la crise socio-économique des années 1970, combinée à une rupture avec l'héritage idéologique issu des doctrines fordiste et keynésiste, auraient encouragé l'Etat québécois à intervenir de façon rigoureuse dans tous les domaines et à s'accaparer une part plus grande du capital global. Vous aurez remarqué que l'étude de Bonneville concerne Québec et non la France. En effet, il convient de rappeler que nous nous intéressons aux dynamiques de gestionnarisation française, cependant, il nous semble que les dynamiques observées par Bonneville au Québec seraient sensiblement les mêmes que celles que nous pouvons observer en France à la même époque. Cette exportation des problématiques sociopolitiques et socio-économiques pourrait être, selon nous, une conséquence de la mondialisation des logiques capitalistiques. Pour revenir au sujet qui nous intéresse, à partir du milieu des années 1970, il s'agirait donc pour les Etats de faire preuve d'interventionnisme afin de rendre le secteur public, et notamment le secteur de la santé, plus rentable. Cette politique d'intervention de l'Etat serait le fruit d'une croissance des dépenses publiques depuis les années 1970 : Bonneville prend pour exemple la part des dépenses publiques concernant le secteur santé entre 1975 et 2000 : 6,9% en 1975 contre 7,5% en 2000 (Source : ICIS). En France, on peut relever un certain nombre de mouvements politiques qui pourraient témoigner à la fois d'une forme de ténacité et quelque part d'impuissance face à la dégradation du système socio-sanitaire : la PMSI de 1983, la loi hospitalière du 3 juillet 1991, les ordonnances du 4 avril 1996, la loi du 2 janvier 2002, les ordonnances du 4 septembre 2003, les plans quinquennaux hôpitaux de 2007 à

2012 ou encore la loi « Hôpital, patients, santé, territoire » de 2009. Ogien (2009) parle de « réformite » à ce sujet. Selon Bonneville, et corollairement à notre hypothèse, la crise du système socio-sanitaire aurait entraîné des politiques budgétaires restrictives que nous supposons en contradiction avec l'héritage idéologique de la valorisation du savoir et de la mission sociale (fordisme, keynésisme) au profit de nouvelles valeurs comme le contrôle et de la productivité (taylorisme).

De plus, d'un point de vue organisationnel, Bonneville met en évidence que le contexte de nouvelle économie de service et de valorisation des connaissances positives aurait entraîné une survalorisation des TICs dans les modes de productions considérés comme productifs. Aussi, il semble que d'un point de vue idéologique, le nouvel esprit du capitalisme ait fait des TICs et de leur maîtrise la mesure du degré de modernité des institutions. Cela nous semble particulièrement intéressant car cela pose la question de la surcharge communicationnelle des nouveaux environnements de travail ainsi que du rôle des TICs, *a priori* outils de facilitation, dans les processus de souffrance au travail. Par ailleurs, il convient de noter que les logiques de contrôle et de moindre financement des politiques publics se sont trouvées, dans ces années-là, contraintes par l'augmentation croissante des effectifs dans le domaine socio-sanitaire. Rendre tous ces agents productifs devait donc passer par le biais d'une injonction à l'intensification du travail médical tout en réduisant par ailleurs les sources de financement. De telles conditions de travail semblent avoir entraîné une seconde crise dans le domaine socio-sanitaire : une chute des effectifs, une dégradation de la qualité des soins et l'émergence d'un sentiment d'échec vis-à-vis du service attendu par les patients. Selon Bonneville (2003, p89), cette seconde crise serait principalement à l'origine de tensions entre les logiques propres au sujet humain concernant la question du droit au soin et les logiques économiques du capitalisme, entraînant dans les années 1980 des dynamiques de restructuration organisationnelle telle que l'implantation en France du NMP. Ainsi, *a priori* conditionné par l'injonction croissante à la flexibilité, ce sentiment de modernisation nécessaire aurait, selon nous, fait de l'Etat une institution supplémentaire soumise aux injonctions du néo-capitalisme au même titre que les entreprises. Cela signifierait, en outre, que les processus de rationalisation des organisations concerneraient de façon croissante toutes les organisations, tant du secteur marchand que du secteur non-marchand.

1.3.2 Le discours du « Health Organizing »

Comme nous l'expliquions en introduction le « Health organizing » est une expression que nous empruntons à la littérature de Zoller (2010), cité par Cherba et Vàsquez (2014) : elle fait référence aux discours, processus de structuration communicationnelle et aux méthodes de modernisation du système socio-sanitaire. Il s'agit pour nous, à partir des analyses de Cherba,

Vàsquez (2014) et de Mayère, Grosjean, Bonneville (2009), d'analyser les différents dispositifs, notamment communicationnels, mis en place pour appuyer le NMP, afin de moderniser les organisations de santé.

Nous en avons eu un aperçu jusqu'à présent, mais en termes de dispositifs de modernisation les incitations économiques semblent structurer en amont les méthodes de gouvernance, de gestion et de régulation des organisations de santé. Mayère, Bonneville et Grosjean (2009) citent trois la loi sur le budget global de 1983, l'ordonnance Juppé de 1996 et la LOLF de 2001 : il nous semble que ces trois mouvements politiques témoigneraient d'un repositionnement législatif des pouvoirs par rapport à des contrats d'objectifs pilotes dans l'action politique. Aussi, les modifications organisationnelles que nous tentons de mettre en évidence ne concerneraient pas seulement le volet opérationnel (NMP) mais également le volet décisionnel. En effet, tout semble se passer comme si l'Etat fonctionnait lui-même par une organisation par projets et objectifs à remplir. De plus, ces modifications législatives témoigneraient également d'une volonté prépondérante de mieux contrôler l'action du service public en rationalisant les budgets et en adoptant un mode de pilotage fondé sur la quantification. Aussi peut-on avancer qu'à partir des années 1980, en adoptant un modèle gestionnaire de l'exercice du pouvoir, les politiques publiques concernant la santé semblent avoir mis l'accent sur l'encadrement de l'offre et la maîtrise des dépenses. Aussi, moderniser passerait également par le rétrécissement du périmètre d'intervention des pouvoirs publics en mettant sous condition les ressources d'allocation, en baissant le niveau des prestations, voire en privatisant certains services. Il nous semble que cette rationalisation législative structurerait l'appareil institutionnel de façon à inciter les organisations de santé à faire des économies tout en continuant à remplir les objectifs alloués à leur activité : maintenir la qualité du soin, notamment.

Par ailleurs, nous souhaitons émettre l'hypothèse selon laquelle les méthodes de quantifications et de contrôle devraient s'appuyer à la fois sur un esprit inculqué aux acteurs mais également sur des outils. C'est dans cette perspective que nous supposons, à l'instar de Bonneville dans son article sur « La réorganisation du système socio-sanitaire autour des autoroutes de l'information au Québec : le problème de la productivité » (2003), que les TICs auraient été envisagés comme des outils privilégiés de modifications organisationnelles et infrastructurelles. Au Québec, le rapport Rochon de 1988 parle de « virage ambulatoire » (p89) en citant les « autoroutes de l'information » comme dispositif de réaménagement des services de soin. Les différents acteurs en charge de rendre pérenne ce dispositif avanceraient que les « autoroutes de l'information » permettraient de résoudre les problèmes budgétaires et de minimiser les effets de la restructuration sur les services de soin. À la lecture de l'article de Bonneville, nous avons compris que les « autoroutes de l'information » se définiraient comme un nouveau dispositif de télécommunication

entre les services et entre les médecins et les patients, il s'agirait de développer le concept de « télémédecine ». Or, si les nouveaux dispositifs de télécommunication peuvent être intéressants dans le cadre d'une production classique de bien matériels, qu'en est-il quand le produit est en fait une action de soin ? N'est-ce pas à certains égards insister sur une conception déterministe de la technologie ? Expliquons-nous : selon nous, non seulement ce dispositif consisterait à dénier le caractère thérapeutique de la relation dans le processus de soin, mais il homogénéiserait également les façons de soigner autour de soins catégorisés en fonction de ce qui serait le plus rentable (n'oublions pas que le système de soin américain, au sens large, n'est pas gratuit). De plus, il convient de relever qu'il semble difficile de concevoir que la télémédecine soit capable de gérer le cas par cas. Or, dans ce contexte, les discours de valorisation de la technologie comme réponse à la productivité feraient des TICs des outils capables de déterminer la garantie de l'efficacité du soin. Cependant, Bonneville, prenant le cas du dossier numérique, explique qu'il n'influe en rien dans le temps du diagnostic, par exemple. Aussi, si du point de vue de l'institution la construction d'un système d'information intégré ultra performant semble être une réponse à la rationalisation de l'activité, d'un autre côté on pourrait interroger cette dynamique comme étant une forme de dévalorisation de l'aspect social du travail médical. De fait, posons-nous la question : en quoi est-il pertinent d'instaurer des injonctions à la productivité concernant une production non matérielle, celle du soin ? N'est-ce pas sacrifier la dimension sociale du travail médical et la valeur ajoutée que peut apporter la relation soignant/patient dans le soin ?

Par ailleurs, on peut aussi s'interroger sur les conséquences de cette technicisation des métiers de soin du point de vue des personnels soignants. Nous souhaitons émettre l'hypothèse selon laquelle suite à l'implantation du NMP et corollairement du nouvel esprit du capitalisme, l'environnement de travail des personnels soignant se serait retrouvé saturé par les TICs. Ainsi, comment expliquer que les personnels de santé ne s'expriment pas plus sur la question ? Il nous semble que si les TICs se seraient intégrés dans l'environnement de soin¹⁴, c'est parce que l'esprit associé au développement des TICs dans les organisations ferait référence au réseau comme mode spécifique d'organisation et de coordination. Nous arrivons alors à la troisième injonction qui nous semble fondamentale, relevée par Mayère, Bonneville et Grosjean dans leur article : l'injonction à collaborer. En effet, corollairement aux idéologies du nouvel esprit du capitalisme en la matière, l'organisation en réseau dans les organisations de santé supposerait un changement des modes de gestion. Quatre mondes doivent alors collaborer : le médical, la gestion, l'institution et ce qui ne relève pas de l'institution (l'éthique du soin, les conceptions de l'activité etc.). Ces quatre domaines

¹⁴ Sans pour autant être acceptés. Cependant, le présent travail ne pourra pas traiter exhaustivement de cette problématique.

semblent n'avoir rien à voir les uns avec les autres, ne répondent pas aux mêmes intérêts et aux mêmes enjeux, aussi l'injonction à la collaboration et à la négociation nous semble ici fondamentale pour maintenir une forme de cohésion dans l'activité. Or, selon les discours associés au Health Organizing, cette cohésion devrait être assurée par le bon vouloir et la coopération des personnels. Les principes de responsabilisation et de méritocratie, présents dans l'esprit du nouveau management public, engageraient les personnels soignants dans une dynamique de reconquête et de redéfinition de leur territoire professionnel (Bercot, 2009). À ce propos, Bercot prend l'exemple des rivalités entre cadres de santé et chirurgiens concernant la gestion des blocs opératoires, expliquant que l'organisation hiérarchique ressentie dépendrait alors du degré de responsabilité pris dans le travail de l'agent. De fait, il nous semble les négociations des personnels entre eux et avec les procédures elles-mêmes pourraient être assimilées à une forme d'entropie du système de rationalisation de l'activité de soin. Bercot oppose ainsi le principe de rationalisation aux « comportements communicationnels où la subjectivité joue un rôle éminent » (p59). Nous pouvons entrevoir, ici, les prémices d'une hypothèse que nous souhaitons étayer : celle selon laquelle le nouveau champ d'intervention des cadres de santé par rapport à cette dynamique de rationalisation dépendrait de leur capacité à se construire une légitimité et à mobiliser des compétences communicationnelles nouvelles.

1.3.3 Les organisations de santé, des institutions publiques comme les autres ?

Pour terminer ce premier chapitre, nous souhaitons ouvrir des pistes de réflexions sur l'objet particulier qui nous intéresse : les organisations de santé. En effet, si nous étudions les dynamiques de gestionnarisation du service public nous nous intéressons plus particulièrement aux organisations de santé car il nous semble qu'elles tirent leur épingle du jeu par rapport aux autres organisations publiques. Il s'agit pour nous d'expliquer pourquoi et d'envisager des hypothèses pour expliquer dans quelles mesures cette différence soulignerait significativement le décalage entre logiques publiques et logiques marchandes. .

On trouve les premières traces de l'hospitalité dans l'Antiquité. En effet, l'aide, l'assistance et l'hospitalité faisaient partie des valeurs sociales et religieuses les plus encouragées. A ce moment-là, l'hospitalité se pratiquait dans l'enceinte privée des maisons familiales. Ainsi, il n'existait pas encore de lieu d'accueil public pour les soins médicaux. C'est avec l'avènement du christianisme comme religion d'Etat et le Code Justinien de 529 que se forgea l'idée d'une assistance publique, c'est-à-dire accordée à tous et pas seulement aux proches, administrée selon des lois spécifiques. Au Moyen-âge, dans une continuité historique et idéologique, les Hôtels-dieu comme on les appelle alors, était liés très fortement à la religion et administrés par le clergé. Il ne s'agissait pas encore d'institution de soin à proprement parler mais de lieux d'accueil et d'assistance pour les plus nécessiteux : les

pauvres malades, les personnes âgées, les infirmes et les orphelins. Selon la philosophie de Saint Augustin l'assisté doit faire pénitence et sa souffrance sera soulagée par la compassion. Ainsi, à l'idée de pauvreté a été associée l'idée de charité hospitalière qui devint par la suite un pilier de la spiritualité dans son ensemble. C'est uniquement à partir de 1851 que l'on entreprit la création d'établissements publics communaux à vocation sociale d'utilité publique et c'est uniquement à la suite des Grandes guerres que l'hôpital comme lieu d'hébergement se transforma en centre de soin avec l'émergence de métiers spécialisés. Par la suite, la loi de 1901 sur la séparation de l'Eglise et de l'Etat paracheva la transformation des hôpitaux en administration publique, l'Etat intervint concrètement dans la direction des établissements et des rémunérations furent mises en place pour les personnels médicaux. En outre, ce fut avec le décret du 17 avril 1943 que l'hôpital devint officiellement une institution à vocation sanitaire. Enfin, au début des années 1960, plus particulièrement avec la réforme Debré de 1958, l'hôpital devint un centre de soin et de recherches avec la constitution de CHU (centres hospitaliers universitaires) où cohabitent praticiens et universitaires.

Ce résumé historique très rapide de l'évolution des hôpitaux à travers l'évolution des politiques publiques à leur égard, nous apprend qu'il s'agit d'une institution, ou d'une pratique, qui a toujours été très fortement valorisée que ce soit d'un point de vue religieux ou institutionnel. On peut remarquer une progression nette du rôle d'accueil au rôle de soin (en même temps, selon nous, que l'émergence de la question de la professionnalisation des personnels hospitaliers) et du statut de pratique privée au statut d'institution publique de droit commun. Nous voyons dans cette évolution un impératif de solidarité à la fois comme accomplissement spirituel mais aussi sociétal. Cependant, il convient de remarquer que la laïcisation et la dynamique de gestion administrative des hôpitaux par les pouvoirs publics ne semblent pas avoir atténué la charge symbolique et émotionnelle très forte associée aux centres hospitaliers : ce sont à la fois des lieux de naissances, de morts, de souffrances, de guérisons, c'est-à-dire de grandes étapes émotionnelles de notre vie. Il y aurait alors comme une ambivalence intrinsèque à la mission de soin, fortement chargée émotionnellement pour le patient et pour le praticien : dans un cas il s'agirait d'une prendre la responsabilité, de prendre en charge et de faire don d'un savoir-faire au service d'un objectif de guérison *a priori* incertain, car chaque corps est différent. Dans l'autre, il s'agirait de confier sa souffrance, son corps et les enjeux qui découlent ou non d'une guérison potentielle. A ce titre, il nous semble difficile d'envisager le soin uniquement comme un service au sens économique du terme. Nous pouvons concevoir que du point de vue de l'Etat, la mission de soin puisse être un service puisqu'il se poserait comme prestataire afin de contenter les besoins sanitaires du public, cependant, il nous semble que dans la pratique se joue beaucoup plus qu'un simple service. En effet, on pourrait imaginer que dans la relation praticien et

patient se jouerait émotionnellement et symboliquement un rapport de lâcher prise / prise en charge sur des problématiques qui toucherait à beaucoup plus que des enjeux d'échanges de prestation. De ce point de vue, il nous semble que la gestionnarisation des organisations de santé poserait problème car elle induirait une rationalisation des processus de soin jusque dans les pratiques hospitalières. Par exemple : les coupes budgétaires ont un impact sur l'approvisionnement en matériel, donc sur la pratique dans de bonnes conditions. Sans affirmer que les aspects symboliques et émotionnels de l'institution soient les seules caractéristiques valables à prendre en compte pour gérer un hôpital, il nous semble que dans les dispositifs de gestionnarisation mis en place actuellement cette dimension serait tout de même mise à l'écart, voire dévalorisée, au profit d'un nouvel enjeu de productivité.

Or, voici une question qui nous semble intéressante : la productivité du soin fait-elle sens ? Une fois encore, il semble que la réponse à cette question dépende des intérêts des acteurs qui souhaiteraient y répondre. Dans son article sur « L'hôpital saisi par la quantification, une analyse de l'usage gestionnaire de la notion de qualité », A. Ogien explique que dans la dynamique de gestionnarisation des organisations de santé existerait une confusion fondamentale à propos de la notion de qualité. En effet, d'une part nous aurions les praticiens pour qui la notion de qualité ferait plutôt référence à la qualité du dispositif médical comme répondant au mieux aux besoins des patients ; de l'autre côté nous aurions les impératifs du NMP selon lesquels la qualité ferait référence à une qualité en gestion, soit la valorisation des dispositifs de quantification. Selon Ogien, la mise en question de la qualité des services médicaux serait relative à la confrontation de trois facteurs : la revendication d'une exigence déontologique de la pratique de la part des praticiens, la volonté politique des citoyens d'avoir un droit de regard permanent sur l'organisation de l'institution et l'instauration du modèle de gestionnaire afin de rentabiliser économiquement les organisations de santé. Aussi, corollairement à la confrontation de ces trois facteurs, il nous semble que l'instauration durable du NMP ferait appel à des enjeux d'acculturation des personnels aux valeurs et aux référentiels antérieurs et également une réorganisation structurelle du travail, notamment par le passage à une organisation horizontale, ce qui provoqueraient des enjeux organisationnels non-négligeables par rapport à l'organisation antérieure et par rapport à la mission des personnels encadrant. En outre, nous souhaitons revenir sur la volonté politique des citoyens d'avoir un droit de regard permanent sur l'organisation de l'institution. Tout semble se passer comme si, le NMP comme dispositif de contrôle transparent, permettait de répondre à cette injonction venant, *a priori*, du domaine sociétal. Il convient de noter d'ailleurs que l'injonction à la transparence est une caractéristique qui découlerait de l'esprit du capitalisme. Ainsi, cela signifierait que le NMP (dispositif de normalisation) s'appuierait paradoxalement sur l'opinion publique pour faire valoir son mode de fonctionnement (Gardère, 2012). Est-ce à dire que l'opinion publique serait alors contrainte

par l'idéologie managériale et à la fois actrice de cette idéologie ? Gardère explique que le « management public, au sens large, est ce que devient le management lorsque le public prend conscience de l'effet de l'action sur son environnement économique et social » (Laufer, 1980, cité par Gardère, 2012, p30). Il nous semble que dans cette citation, nous pouvons voir la marque d'une certaine influence du social sur les actions publiques. Or, on pourrait aussi envisager que l'esprit du capitalisme ait permis d'instaurer une forme de clientélisme des institutions publiques vers les publics avec un rapport de pouvoir inversé. En ce sens, à l'instar des autres organisations, le client/citoyen deviendrait la mesure de toute chose. Or, si l'on suit la logique du NMP, dans les organisations de santé le patient pourrait revêtir la forme d'un client au cœur du processus de production : nous y voyons là un potentiel processus de marchandisation du soin corollaire à la dynamique de marchandisation globale dans laquelle nous évoluerions. En résumé, il nous semble qu'Ogien explique qu'aujourd'hui subsisterait deux usages de la notion de « qualité » dans les organisations de santé : un usage relevant de la « morale » qui mobiliserait la confiance des patients envers les personnels de santé et un usage économique, managérial qui valoriseraient les dispositifs techniques d'optimisation. Faisant, ainsi, du soin une activité de production dont les enjeux en termes de confrontation de systèmes de représentations et de construction d'identité professionnelle pour les acteurs nous semblent très importants à prendre en compte.

CONCLUSION DU CHAPITRE 1

Pour conclure ce premier chapitre, il convient de rappeler que celui-ci avait vocation à expliciter le contexte dans lequel s'inscrit notre problématique c'est-à-dire à interroger la genèse de la dynamique de gestionnarisation du service public. Pour ce faire nous avons tenté de mettre en évidence les évolutions qui ont conduit Boltanski et Chiapello (2011) à renouveler le concept d'« esprit du capitalisme » mis en évidence par Weber dans *L'Ethique protestante et l'esprit du capitalisme* (1964). Comme hypothèse d'arrière-plan, nous supposons que ces évolutions ont accompagné un changement de représentations profond au sein de la société, notamment concernant la façon de travailler et d'appréhender les situations dites de travail, en plus de nos représentations concernant l'accumulation de capital et la façon de l'accumuler. À travers l'analyse des discours managériaux, nous avons essayé de mettre en évidence que l'évolution de l'esprit du capitalisme nous aurait mené à formaliser notre monde comme *connexionniste* et régi selon le modèle de la *cité par projet*. Ces deux caractéristiques constitueraient une modification profonde de nos structurations intellectuelles : la rareté ne prendrait plus la forme de l'argent mais du temps, du fait de cette restructuration et de l'évolution des techniques de circulation des flux, l'argent serait

également devenu une ressource fugace dont chacun est responsable, à l'instar de notre image et de nos succès et échecs. Concernant le travail, nous avons pu remarquer que la frontière entre vie domestique et vie professionnelle tendait à disparaître sous l'effet d'une double confusion : la personne serait confondue avec sa force de travail par le biais de l'injonction aux compétences, et la possession personnelle serait confondue avec la possession de soi et la propriété sociale contenue dans l'organisation. Enfin, il semblerait que cette transformation de la notion de travail aille de pair avec l'évolution des conditions, des rythmes et des modes de rémunérations.

Puis nous avons fait l'hypothèse que cette déconstruction/reconstruction de nos représentations serait aussi présente au niveau politique, notamment à travers le Nouveau Management Public comme dispositif de contrôle et de normalisation des comportements en situation de travail. Celui-ci serait, selon nous, un marqueur fort de cette imprégnation du nouvel esprit du capitalisme au niveau macro-structurel. De ce point de vue-là, nous avons tenté de démontrer qu'il existerait un lien entre NMP et les logiques de captation par l'engagement du « capitalisme affectif ». Pour ce faire, nous avons essayé de mettre en évidence qu'effectivement les institutions politiques avaient pu jouer un rôle dans la diffusion du nouvel esprit du capitalisme en étant à la fois acteur (instauration du NMP et discours d'embellissement, réorientation de l'action publique vers le soutien à la productivité, réduction des budgets, des effectifs etc.) et partie du système (double injonction au maintien des logiques de l'Etat providence et problématiques de compétitivité économique et sociopolitiques, entre autres). Aussi nous semble-t-il que le NMP pourrait être envisagé comme un dispositif de réarmement du pouvoir face à un contexte socio-économique mal maîtrisé, qui prendrait appui sur les modèles gestionnaires de l'exercice du pouvoir. Cependant, il nous semble que cela se ferait, *a priori*, au détriment des intérêts et principes fondamentaux du domaine public. La confrontation des impératifs gestionnaires au système de représentation traditionnel de service public nous semble faire émerger des enjeux importants concernant la construction du sens et de l'identité professionnelle des acteurs du service public et plus spécifiquement dans les organisations de santé compte tenu de la charge émotionnelle et symbolique qui leurs est associée.

Or, avant d'envisager les enjeux communicationnels et professionnels d'une telle mutation du service public, il convient pour nous de développer ce que nous entendons par « approche communicationnelle des compétences managériales ». Il s'agira, ainsi, dans le chapitre suivant d'explicitier le contexte scientifique dans lequel nous souhaitons nous inscrire et de développer des notions fondamentales pour notre travail comme la « communication des organisations » et ses enjeux théoriques pour notre travail.

CHAPITRE 2 : MIEUX COMPRENDRE LES ORGANISATIONS A PARTIR DES PHENOMENES DE COMMUNICATIONS QUI S'Y DEVELOPPENT.

Dans ce deuxième chapitre, il s'agit pour nous d'aborder la pertinence théorique de notre démarche et de notre ancrage théorique en SIC. En effet, l'objet de ce mémoire étant de faire émerger des dynamiques communicationnelles propres aux organisations publiques, il nous semble important de justifier l'efficacité théorique d'une approche SIC. Ainsi, comme le rappelle F. Martin-Juchat dans son article « Acquis scientifiques sur la communication organisationnelle. Repérages des points de convergence entre disciplines » (2012), les SIC ont émergé en tant que domaine scientifique dans les années 1970 afin de répondre à une demande sociétale de professionnalisation de la communication. La chercheuse explique alors que le premier objectif du domaine aura été de « former des responsables de communication aux techniques de communications ». Cet objectif opérationnel induirait, selon nous, la nécessité d'un positionnement scientifique sur ces questions de communication notamment en ce qui concerne les pratiques et les enjeux de la communication d'entreprise. Or, il ne s'agit pas aujourd'hui de valoriser un aspect de la recherche SIC focalisé uniquement sur les objets articulant langage, travail et technique dans les organisations avec comme point de focal les TICs. Cette approche, bien que riche et très intéressante par ailleurs, nous semble peu appropriée pour envisager l'organisation dans son ensemble par les phénomènes de communication qui la compose. Or, notre objectif théorique est bien là : mieux comprendre les organisations à partir des phénomènes de communications qui s'y développent.

Il convient de noter qu'en France, les travaux sur la communication des organisations ont été rendus visibles grâce à la création, 1994 d'un collectif national nommé Org&Co. Selon F. Martin-Juchat (2012) deux objectifs caractérisent ce groupe de recherche : prendre du recul par rapport aux pratiques professionnelles de la communication et construire la légitimité scientifique d'un champ de recherche en communication organisationnelle et, ainsi, penser la relation communication/organisation d'un point de vue épistémologique, théorique et méthodologique. À partir de 2002 (synthèse B. Vacher, 2009), les interrogations sur une relation ontologique possible entre communication et organisation amène à la formalisation de deux postulats scientifiques : la communication aurait un rôle d'institutionnalisation et de structuration des organisations et elle construirait ce que l'on appelle la « réalité organisationnelle », de fait observable par ce biais. Il s'agirait ainsi, par l'observation et l'analyse des pratiques de comprendre les dynamiques d'institutionnalisation par la communication, plutôt que d'analyser la communication des

organisations ou au sein de celles-ci. Ainsi, dans ce chapitre nous verrons les caractéristiques fondamentales d'un domaine scientifique en évolution au sein des SIC : la communication des organisations. De la « communication organisationnelle » à « l'approche communicationnelle des organisations » dans laquelle nous souhaitons ancrer notre travail, il conviendra de faire émerger les enjeux d'une approche des organisations par la communication afin d'éclairer notre positionnement théorique concernant l'analyse de dispositifs de communication comme le management au sein des organisations publiques.

2.1 De la « communication organisationnelle »...

Comme nous le disions précédemment, la communication des organisations constitue un domaine qui évolue en fonction de sa structuration théorique. Il convient ainsi pour nous d'exposer les caractéristiques de ce que l'on appelle alors la « communication organisationnelle ». Pour ce faire, il s'agira d'explicitier tout d'abord la notion d'organisation : au cœur du processus de recherche, il nous semble qu'elle ne peut être comprise uniquement dans son acception d'entreprise, notamment car elle engloberait un ensemble de processus communicationnels structurants. Aussi, il conviendra d'expliquer dans quelles mesures ces processus serait effectivement structurant et sur quelles logiques théoriques et empiriques se fonde cette dynamique de structuration.

2.1.1 Qu'est-ce qu'une organisation en SIC ?

Selon le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL), une organisation se définit de manière plurielle. De façon littérale, elle représente le résultat de la préparation préalable d'une entité en vue d'un but précis¹⁵. Nous retiendrons, pour le sujet qui nous occupe la définition selon laquelle une organisation serait un « ensemble structuré (de services, de personnes) formant une association ou une institution ayant des buts déterminés ». Le CNRTL précise que l'on retrouve cette définition le plus souvent dans un cadre administratif. Il convient de noter que de nos jours, il semble également que le terme organisation entretienne un lien sémantique proche de la notion d'entreprise, bien qu'à notre sens les entreprises ne représentent qu'une partie des organisations. Or, c'est précisément le fait de prendre le contre-pied de cette réduction de l'organisation à l'entreprise qui nous intéresse : plus largement, il nous semble qu'une organisation ne pourrait être considérée uniquement comme une entité administrative ou un bâtiment détaché des processus de construction de sens qui la traverse.

Cette définition que nous proposons semble partagée les chercheurs du domaine de la communication organisationnelle. En effet, Bouillon, Bourdin et Loneux, dans leur article intitulé

¹⁵ <http://www.cnrtl.fr/definition/organiser> ; <http://www.cnrtl.fr/definition/ORGANISATION>

« Approches communicationnelles des organisations : interroger l'organisation par la communication. Eléments de contextualisation »(2008), proposent une définition élargie de l'organisation. Ils expliquent (p5) que :

« Situations de communication professionnelle, processus communicationnels imbriqués dans les processus de production de biens ou de services, élaboration de discours à vocation performative par les politiques de communication, constituent tout à la fois des objets d'études et des clés d'interprétation des phénomènes sociaux et organisationnels où ils prennent place »

Il nous semble que cette citation permet de souligner qu'une organisation, dans le cadre des SIC, serait à prendre dans le sens de processus de construction d'un projet commun à partir de phénomènes sociaux. Aussi semble-t-il que, scientifiquement, une organisation ne puisse être donnée d'emblée comme un bloc préexistant servant de cadre aux phénomènes sociaux et économiques induits uniquement par la mise en œuvre des objectifs de celle-ci (Bouillon, Bourdin, Loneux, 2008). Au contraire, il s'agirait de considérer d'emblée l'organisation comme « un ensemble socialement construit dans le cadre de dynamiques sociales ». En ce sens, il nous semble qu'une analyse communicationnelle de l'organisation pour mieux appréhender ces dernières serait très pertinente, car ce serait au travers des dynamiques sociales que s'articuleraient : processus collectifs de construction de sens par la coordination, contraintes relationnelles et enjeux de pouvoir relatifs au positionnement hiérarchique, et cadre symbolique de normalisation des représentations des acteurs vis-à-vis de leurs contextes de travail (Bouillon, Bourdin, Loneux, 2008).

Les chercheurs expliquent, par ailleurs, qu'élargissement des acceptions des phénomènes de communication permettrait de penser les logiques de médiation du point de vue des transformations sociétales, politiques et économiques. Ainsi, peu importe finalement que les organisations marchandes ou non, privées ou publiques soient si différentes puisque, du fait de leur nature organisationnelle, elles semblent répondre aux mêmes logiques relationnelles : collaboration, oppositions, confrontations et négociation dans un paysage sociétal donné. On pourrait ainsi formuler l'hypothèse qu'étudier les phénomènes communicationnels qui constituent une organisation aurait une portée scientifique plus large que l'analyse des processus de communication eux-mêmes. En l'occurrence, une hypothèse forte de ce travail est que le contexte socio-économique actuel induirait du point de vue des organisations un double volet prescriptif du point de vue de la communication : une injonction à valoriser l'activité par des compétences communicationnelles paradoxalement invisibles et *a priori* non prises en charge par l'organisation. Il s'agit pour nous d'étudier ces phénomènes de communication invisibles, formalisés sous forme de compétences communicationnelles non prises en charge. Ainsi, du point de vue de la recherche en SIC, il convient

de noter que l'organisation ne serait pas un objet mais une catégorie conceptuelle, désignant « un niveau intermédiaire de structuration sociale » (Bouillon, Bourdin, Loneux, 2008, p6). Cela signifierait donc qu'il pourrait s'agir d'un terrain et d'une approche privilégiée pour dégager les enjeux des médiations sociales.

2.1.2 Comment les processus communicationnels construisent-ils l'organisation ?

Cette définition de l'organisation nous donne à penser cette dernière comme structurante. La définition de 2006, de N. D'Almeida et d'A. Andonova (citées par Martin-Juchat, 2012, p183) met bien en évidence cette logique : « La communication organisationnelle englobe les dispositifs, les pratiques et les processus communicationnels constitutifs des dynamiques de construction sociale des organisations au sens large ». Tout semble se passer comme si la communication était le facteur principal de l'organisation, aussi, convient-il de s'interroger sur comment les processus communicationnels seraient en capacité de construire l'organisation, telle que définie plus haut.

Bien qu'étant un point de vue, *a priori* quelque peu radical nous semble-t-il, la communication comme facteur principal de l'organisation est un postulat répandu dans les recherches en communication organisationnelle. C'est notamment le cas chez Gramaccia (2001, cité par Vacher, 2008, p6) par exemple : « L'organisation advient dans et par la communication, [...] [elle] ne peut être pensée indépendamment des processus conversationnels qui en sous-tendent et en médiatisent à la fois le fonctionnement et le changement [...] L'organisation se révèle dans la conversation »¹⁶. Ainsi, l'organisation serait un « tissu de communication »¹⁷ dont les jonctions nodales permettraient de mettre en lumière les problématiques des communautés de pratiques (Giroux, 2006 ; Vacher, 2008). Citée par Vacher (2008, p6), la métaphore du « nouage » de Giroux nous paraît intéressante : il s'agirait de considérer l'organisation comme un tissu en construction perpétuelle par le biais de « nouages » communicationnelles. Ainsi, la communication semble être structurante pour l'organisation à deux niveaux : au niveau individuel tout d'abord, elle permettrait de répondre à l'intention que manifeste un individu pour nouer une relation, transaction, négociation ; au niveau collectif ensuite, elle permettrait au dispositif organisationnel de fixer cette relation, transaction, négociation (Gramaccia, 2001). Du point de vue de la recherche en tant que telle, il s'agirait, en outre, de s'intéresser aux pratiques intra-organisationnelles considérées comme banales et quotidiennes car elles rendraient compte des processus organisationnels. Il conviendrait

¹⁶ GRAMACCIA G., *Les actes de langage dans les organisations*, Ed. L'Harmattan, 2001, p. 226 (résumant la thèse de J.-R.Taylor), cité par VACHER (2008).

¹⁷ GIROUX N., « Le nouage des savoirs en organisation », in Bouzon A. (dir), *La communication organisationnelle en débat : champs, concepts, perspectives*, Paris, L'Harmattan, 2006, p. 178

également de les mettre en regard des discours managériaux et/ou commerciaux afin de dégager les enjeux de la construction d'une identité collective et fédérative relative à l'organisation.

Par ailleurs, à l'instar de Bouillon (2009), il nous semble que cette vision de la communication se nourrirait de la rencontre théorique entre la phénoménologie sociale (qui considère la réalité sociale comme étant construite à partir d'interactions situées) et de la linguistique structurale (qui considère la structuration du social comme étant relative à des systèmes sémantiques généraux, intégrant langages et objets du monde). Dans ce cadre, le langage (et plus tard la communication dans son ensemble) serait à l'origine de la stabilisation de certains archétypes au niveau sociétal qui permettrait l'ancrage de représentations nécessaires à la compréhension du monde par des individus. A partir de la rencontre de ce contexte théorique et de l'étude des organisations, Bouillon (2009) met en évidence que l'organisation émergerait d'abord à travers la dynamique « texte/conversation ».

- **La conversation :** Bouillon (2009) précise que le concept de « conversation » irait au-delà de son acception courante : il s'agit de désigner l'ensemble des échanges qui contribueraient à la réalisation d'un socle commun de connaissances partagées et pas seulement de véhiculer une information. En ce sens, la communication serait un processus de modalisation commun. De plus, la conversation s'apparenterait à « l'infrastructure communicationnelle » (Bouillon, 2009) de l'organisation : cela signifie qu'elle renverrait à tous les systèmes et stratégies « d'auto-régulation » des échanges, nécessaires à l'intercompréhension et à la stabilité de l'organisation dans son acception sociale.
- **Le texte :** Ce concept reposerait, par définition, sur un système symbolique et des procédures de narration permettant de *raconter* le monde. Il permettrait de formaliser les échanges, décrits comme « bruits de fonds conversationnels », et de rendre tangible, pas le biais de traces, l'organisation comme « super-structure communicationnelle » (Bouillon, 2009). Différemment, mais a priori durablement, le texte permettrait à la fois de formaliser, d'ancrer mais aussi de légitimer les systèmes de représentations véhiculés par l'organisation.

En l'occurrence, cette double articulation communicationnelle de l'organisation pourrait également être envisagée comme une dynamique d'imbrication entre processus (conversation, *organizing*, changement) et effet (texte, état d'être organisé, stabilité) (Vasquez, Marroquin, 2008). Cette imbrication conceptuelle permettrait, en outre, d'analyser à la fois le volet prétendu stable (Touskas, Chia, 2002) et le volet changeant (Van de Ven, Poole, 2005) du phénomène organisationnel. Selon Vasquez et Marroquin (2008), envisager l'organisation comme une constellation de processus à travers une tension processus/effet permettrait de mettre en évidence

comment l'organisation émerge et se transforme dans la communication. L'organisation, comme entité en devenir, serait transformée en « effet » par l'intermédiation (conversation) qui se joue entre acteurs et par les dynamiques d'institutionnalisation (texte) qui peuvent, ou non, ressortir de ces interactions. Ainsi, là où la conversation serait le moteur du changement au sein de l'organisation, le texte grâce à son caractère collectif et négocié aurait un effet stabilisateur permettant à l'action organisationnelle et au changement de s'effectuer.

2.2.3 Quelles traductions empiriques et techniques pour cette communication « organisante » ?

En somme, nous venons de voir dans quelles mesures la communication pouvait être théoriquement structurante pour l'organisation. Aussi convient-il de s'interroger sur la portée empirique d'une telle conception de la communication en organisation.

En l'occurrence, il convient de noter qu'une grande partie des enjeux actuels de la recherche en communication des organisations se manifestent grâce aux approches situées et interactionnistes, complétées par les analyses organisationnelles (Vacher, 2008). Lacoste (2001), mettrait notamment en évidence que la communication serait, au quotidien, un phénomène empiriquement structurant pour le travail. La communication se manifesterait principalement dans les phases de coordination et de coopérations entre les différentes parties prenantes et consisterait principalement à la réalisation d'efforts d'articulation entre ces parties. Il semble que ce soit en référence à Strauss (1992, cité par Vacher, 2008) que Lacoste parle d'articulation. En effet, le chercheur avait alors mis en évidence que le travail d'articulation nécessitait un effort de mise en commun de la part des équipes, une sorte d'« articulation d'articulation » (Vacher, 2008). D'une part on peut noter que selon cette vision la communication serait la pierre angulaire des phénomènes de médiation des activités socio-économiques et d'autre part que cela fait d'elle notamment un élément fonctionnel mais aussi profondément relationnel puisque le processus de travail ne semble jamais départi de sa dimension sociale. Ce serait à ce titre que l'on pourrait parler de communication organisationnelle comme d'un phénomène structuré et structurant dans les situations de travail. L'imbrication nécessaire du dire et du faire, dans les échanges, permettrait, notamment, de montrer que le travail serait un phénomène allant au-delà des processus rationalisés.

Cependant, comme le souligne Vacher (2008), ce n'est pas parce que la communication est indispensable au travail qu'elle est nécessairement réussie ; et pour cause, d'autres auteurs (Grosjean, 2008 ; Callon, 1986 ; Callon et Latour, 1991 ; Latour, 1988, 1989, 2001, 2006 ; Law, Hassard, 1999 ; cités par Vacher, 2008) envisagent l'organisation comme un assemblage, un réseau d'entités hétérogènes. C'est pourquoi elle devrait être sans cesse renouvelée : le sens contenu dans

et induit par les interactions ne va pas de soi et serait fugitif et en outre les divergences sont sources de conversations et sont donc constitutives de l'organisation. Dans le cas de l'organisation, il convient de noter qu'il faudrait pouvoir prendre la communication dans toute sa matérialité pour pouvoir observer les dynamiques organisationnelles. Cela signifie qu'il serait nécessaire de prendre en compte le fait qu'une interaction engage non seulement des sujets, mais également un espace fait de matérialité et d'objets divers qui structureraient l'action du sujet (Grosjean, 2008). La théorie de « l'acteur réseau » de Grosjean (2008) permet d'introduire et de prendre en compte cette dimension matérielle de la communication et de l'envisager comme une forme de médiation sociale par l'objet (Mead, 1932, cité par Grosjean, 2008). Or, si effectivement cette matérialité de la communication aurait un rôle actif à jouer dans la constitution des collectifs et dans la coordination de leurs actions, il n'en reste pas moins qu'il s'agit également d'objet de traduction. En effet, il nous semble ici important de souligner qu'à titre d'assemblage entre entités hétérogènes, l'un des enjeux majeurs de la communication dans l'organisation serait la traduction. Ce processus référerait à une réappropriation du message originel par l'acteur qui en lui imposant son propre langage ou une médiation objectivée en déplacerait légèrement le sens afin de s'ériger en porte-parole (Callon, 1984, 2004 ; cités par Vacher, 2008). A ce titre, cette opération nécessaire de traduction permettrait la constitution de réseaux (Grosjean, 2008). Cette dernière explique ainsi (p52) que « Traduire c'est donc déplacer et exprimer dans son propre langage (re-présenter) ce que les autres veulent dire, mais c'est aussi mettre en relation des éléments hétérogènes, ces associations faisant agir d'autres acteurs ».

En somme, il nous semble que penser l'organisation comme un réseau hétérogène reviendrait, selon Grosjean, à penser la coopération et la coordination comme reposant sur des mises en relation entre les acteurs par des médiations (textes, objets techniques, ou non, discours, etc.). De fait, chaque partie prenante (humaine ou non) de l'organisation serait un traducteur, un médiateur potentiel de l'organisation participant ainsi à la construction de faisceaux de connaissances communes. Ainsi, il nous semble qu'une approche communicationnelle des organisations « en train de se faire » (Grosjean, 2008) permettrait d'étudier l'inscription des interactions dans un environnement fait d'artefacts et d'objets constitutifs des modes d'interactions véhiculés par l'organisation. Si nous prenons le cas des Technologies de l'Information/Communication (TICs) : sans vouloir adopter une vision techno-déterministe, il nous semble cependant que les artefacts ont bien un rôle à jouer dans nos modes d'interaction. Cependant, si les objets semblent intégrés, prendre part à l'interaction, s'ils semblent contribuer à la produire, il convient également de noter qu'ils seraient produits par elle (Semprini, 1995 ; cité par Vache, 2008). Ainsi, inscrits dans le flux des activités et des interactions quotidiennes, ces

« opérateurs sociaux » (Semprini, 1995) n'auraient un rôle à jouer qu'en fonction de l'usage que nous en faisons. On pourrait alors les considérer comme des dispositifs (nous reviendrons plus tard sur ce concept) de médiation, dont l'agentivité devrait être saisie à partir des dynamiques interactionnelles, et non l'inverse. Or, dans un contexte socio-économique et sociopolitique où les TICs seraient notamment valorisés comme dispositifs de rationalisation, d'évaluation et de performance, il nous semble intéressant de les envisager comme médiateurs de modes d'interactions renouvelés en même temps que l'esprit organisationnel qui les accompagne. Une question centrale pour ce mémoire se pose alors : *quid* de cet esprit organisationnel et quelles conséquences relationnelles pour les acteurs ?

2.2 ...à « l'approche communicationnelle » des organisations en SIC.

L'approche théorique que nous souhaitons adopter dans ce mémoire se nourrit des théories de la communication organisationnelle tout en les dépassant. En effet, en tant que domaine en construction, elle a continué à évoluer dans sa structuration théorique, méthodologique, ontologique et conceptuelle. Ainsi, depuis la fin des années 2000, s'est forgé et continue de se forger ce que Bouillon (2008) appelle « l'approche communicationnelle des organisations ». Rappelons que l'approche systémique (Mucchielli, 1998, 2004 cité par Vacher, 2009) considérerait l'information objective comme le fluide vital des liens qui matérialiseraient l'organisation, et que la communication organisationnelle (Almeida, Andonova, 2006 ; Vacher, 2008 ; Bouzon, 2006 ; Martin-Juchat, 2009, cités par Vacher, 2009) prendrait comme point de départ les modes d'interaction de chacun et où l'activité serait un mélange de paroles et de faits matériels qui évolueraient en fonction des contraintes directes ou institutionnelles. A la différence de ces deux approches, l'approche communicationnelle des organisations focaliserait son attention sur les activités de production de sens afin de saisir trois niveaux des dimensions communicationnelles présentes en organisations : le niveau opérationnel, organisationnel et politique.

2.2.1 L'organisation n'est-elle que communication ?

L'approche communicationnelle des organisations semble très attentive à cette interrogation dans sa construction théorique. En effet, considérer que la communication serait constitutive de l'organisation serait un point de vue assez largement partagé et serait un postulat courant dans bon nombre de travaux sur les questions communicationnelles des organisations (Bouillon, 2009). Observer la communication des organisations sous cet angle, permettrait de mieux saisir le « phénomène organisationnel » dont les enjeux consisteraient à mettre en évidence les processus de construction sociale du singulier au général, du micro- au macro-social et du matériel au symbolique. Dans cette perspective, Bouillon considère que l'organisation serait un « résultat » : c'est-à-dire à la fois une structure sociale au sein de laquelle les acteurs se situeraient, agiraient et interagiraient et à

la fois un processus social en évolution constante grâce aux actions et interactions qui la composent. Il écrit : « L'organisation est une dynamique sociale, qui peut être saisie au travers des « dimensions communicationnelles » qui la traversent » (2009, p1). De ce point de vue, il apparaît effectivement important de ne pas réduire l'organisation aux simples phénomènes de communication qui la traverserait. En effet, réduire l'organisation à un simple espace d'actions et d'interactions coordonnées, en d'autres termes considérer que l'organisation n'existerait pas comme entité en dehors des phénomènes de communication, nous semble relever d'une démarche qui oublierait notamment les dimensions méso-sociales (économiques, normatives et managériales) (Bouillon, 2009), induites par les objectifs de l'organisation, les formes de pouvoirs qu'elle implique ou le contexte socio-économique et sociopolitique dans lequel elle s'inscrit. Aussi souhaitons-nous émettre l'hypothèse selon laquelle les dimensions discursives et textuelles dans les organisations ne seraient pas forcément les seules dimensions communicationnelles en présence. Nous verrons, notamment, plus bas dans quelles mesures les dispositifs managériaux pourraient être considérés comme des dispositifs de communication entre interaction et régulation sociale.

Par ailleurs, l'articulation de ces dimensions communicationnelles supplémentaires permettrait, selon Bouillon, de conceptualiser l'organisation comme entité sociale à part entière. En effet, il semble que la formalisation d'une organisation se jouerait à deux niveaux : le premier, au niveau micro-social à partir de la multiplication des interactions qui la compose avec construction d'un socle commun de connaissances partagé ; le second, au niveau méso-social comme entité formellement instituée par rapport à un cadre social préexistant. Ce serait, en particulier, ce dernier niveau qui permettrait d'identifier l'organisation dans un contexte social donné comme entreprise, association ou encore comme service public (Bouillon, 2009). Cependant, Bouillon ne propose pas de retenir ces organisations comme des entités concrètes en tant que telle mais de les constituer comme catégories conceptuelles répondant à des logiques propres en fonction du « monde » (Boltanski, Thévenot, 1991) macro-social à partir duquel elles émergeraient. Deux caractéristiques majeures permettraient de distinguer ontologiquement les organisations : « les questions de finalité », faisant de l'organisation une *entité téléologique*, et « la forme de l'engagement » (Bouillon, 2009) – contrat, bénévolat etc. – insistant sur l'idée habermassienne (1987) selon laquelle les relations ne se feraient pas qu'entre acteurs mais également entre acteurs et monde objectivé. Il convient alors de replacer les phénomènes communicationnels dans ce contexte car il nous semble à présent clair qu'ils ne pourraient se définir uniquement comme accommodations sémantiques entre individus : toute interaction semble intervenir dans un contexte marqué à la fois par des questions de finalité et les enjeux d'un positionnement idéologique – plus ou moins actif en termes de normalisation – sur la question de l'engagement.

En plus de l'organisation comme entité téléologique, Bouillon (2009) dégage une autre forme de conceptualisation de l'organisation : comme entité rationalisée. En effet, comme nous avons pu le voir précédemment, une organisation représenterait la mise en réseau d'éléments hétérogènes (Grosjean, 2008). Or, pour que cette hétérogénéité puisse faire système, il nous semble que des formes de rationalisation de l'activité seraient nécessaires. Bouillon (2009), conceptualise cette rationalisation selon un triple processus intégré d'optimisation, de codification et de justification des activités à travers différentes formes de régulations sociales et économiques.

- L'optimisation consisterait à parvenir au résultat escompté selon des méthodes rationnelles fondées sur l'observation, l'expérimentation et le calcul comparatif afin d'assurer la meilleure convenance possible entre les ressources matérielles, techniques et humaines (Weber, 1995). Bouillon ajoute que des techniques comme « standardisation et la normalisation des procédures décrivant les activités, le recours à des artefacts techniques, la division et la spécialisation du travail, la production d'indicateurs d'évaluation des résultats et de mesure des écarts par rapport aux objectifs » participeraient de cette volonté d'optimisation.
- La codification consisterait à valoriser la dépersonnalisation contenue dans l'activité scripturale et textuelle d'une organisation. Cela signifierait manipuler – au sens littéral – in fine les interactions afin de les objectiver et de les réarticuler à une réalité ainsi, a priori, mieux maîtrisée (Lukàcs, 1960, cité par Bouillon, 2009).
- La justification consisterait à expliciter et à argumenter le caractère rationnel des choix et des procédures adoptées en référence à une certaine « grandeur » (Boltanski, Thévenot, 1991) ou à un « esprit » (Weber, 1964) servant à la légitimation des modalités de l'autorité.

Or, si effectivement ces trois composantes peuvent être appréhendées en termes normatifs, il convient de noter que le volet opérationnel de ce triple processus suggère une mise en œuvre. Ce qui suggère par ailleurs une pratique et une certaine maîtrise des codes relatifs aux pratiques sociales individuelles. De fait, pour Bouillon, la rationalisation serait constitutive de l'organisation à la fois comme dynamique sociale globale et comme pratique sociale individuelle et collective en lien avec l'organisation technique et méthodologique du collectif. Cela induit notamment, d'un point de vue scientifique, que chercher à comprendre le phénomène organisationnel de telle organisation passerait par l'étude des formes de rationalisation qui la traverse et d'analyser la place et les enjeux de la communication dans ce contexte.

2.2.2 L'organisation comme niveau d'analyse méso-social en évolution.

De plus, il convient de noter que les caractéristiques téléologiques et les rationalisations de l'organisation ne seraient que des cadres d'identification et d'opérationnalisation pour celle-ci. En d'autres termes, elles ne contribueraient pas directement à leur évolution. Au quotidien il semble que des arrangements soient nécessaires et Bouillon estime que c'est à ce niveau-là que les processus sociaux et communicationnels seraient centraux. Ainsi, reprenant la dialectique texte/conversation, Bouillon (2009) explique que l'organisation serait un niveau d'analyse méso-social en évolution : cela signifierait notamment que celle-ci repose sur un certain nombre de cadres et de règles formalisés, représentant les attendus institutionnels qui structurent l'organisation (textes), mais également sur un travail relationnel d'auto-régulation des acteurs par des interactions et des conversations – avec la possibilité de remettre en cause les textes et les règles et de les faire évoluer, *a priori*, par co-construction consensuelle. Il convient de noter que la conception de l'organisation comprise dans le processus semble dépasser le niveau micro-social et intégrer un niveau intermédiaire selon lequel elle serait une entité à part entière, partie prenante et soumise aux influences d'un contexte socio-économique et sociopolitique particulier. Or, si l'on considère ce niveau d'analyse comme important dans l'approche communicationnelle des organisations, il convient alors de développer des dimensions communicationnelles qui dépasseraient également le niveau micro-social (Bouillon, 2008 ; Bouillon, Bourdin, Loneux, 2007) afin de rendre compte des liens entre ce niveau intermédiaire et les modalités d'inscription de l'organisation dans un contexte socio-économique et sociopolitique donné. Ainsi pourrait-on supposer que l'enjeu principal d'une « approche communicationnelle » des organisations serait d'être en capacité d'articuler plusieurs niveaux d'analyse, *a priori* rarement pris en compte dans l'étude des organisations. À ce titre Bouillon (2008, p65) parle d'« impensé communicationnel dans la coordination des activités socio-économique ». Dans un autre article (2009), il dégage ainsi trois niveaux d'analyse communicationnelle relative à cette problématique.

La dimension « *située* » constituerait le niveau d'analyse micro-social ou local. Il s'agirait, en outre, de qualifier les situations d'interaction existantes au sein des organisations. De fait, cette dimension s'intéresserait aux « situations de communication », terreau des représentations partagées et nécessaires à la mobilisation de connaissances. Il s'agirait notamment de prendre en compte le fait que toute situation de communication implique la construction préalable d'une « communauté » comme cadre commun à l'action où s'exprimeraient des pratiques de communication écrites et orales structurées. Il s'agirait également d'étudier dans quelles mesures les situations de communication seraient constitutives d'un impératif dialogique et argumentatif induit, *a priori*, par la nature professionnelle des activités de communication.

La dimension « processuelle », quant à elle, constitue le deuxième niveau d'analyse mis en évidence par Bouillon (2009). Constituant un niveau d'analyse plus général, elle engloberait la dimension située et ferait référence aux « processus informationnels et communicationnels » compris dans les processus de production. Il nous semble qu'il s'agirait, ainsi, d'analyser les modalités d'articulation entre processus de communication et évolution des rationalisations dans l'activité de production. Cette dimension permettrait de considérer l'organisation comme un tout, où l'on observerait comment les processus de communications locaux (régulation autonome) tendraient à être réifiés et intégrés au service des activités de production, selon nous sous forme de compétences paradoxalement tacites. Il s'agirait, en outre, de déterminer dans quelles mesures ces dynamiques pourraient entraîner des paradoxes au niveau micro-social, car il nous semble – à l'instar de Bouillon (2009) – que tout le paradoxe des organisations contemporaines se trouverait dans cette double dynamique de valorisation forte de capacités d'adaptation, de flexibilité et de régulation et de contrôle accru lié à la multiplication des flux et à la dynamique de formalisation des processus issue, selon nous, au nouvel esprit du capitalisme.

Enfin, un troisième niveau d'analyse constituerait un niveau macro-social où « les discours et politiques de communication » joueraient un rôle central. À l'instar de la notion d' « esprit » développée par Weber (1964), cette dimension idéologique aurait pour but de formaliser des cadres d'interprétation dont la visée serait de justifier et de convaincre les parties prenantes de la justesse des choix et des méthodes structurels de l'organisation. Il s'agirait en outre d'assurer au maximum la cohésion sociale de l'entreprise par un socle de représentations commun, établi sur le bien-fondé d'un système d'autorité qui traduirait les enjeux systémiques globaux au niveau de l'organisation (Bouillon, 2009 ; Ricoeur, 1997, cité par Bouillon, 2009). En d'autres termes, il s'agirait, grâce aux modalités de formalisation des phénomènes de communication qui la traversent, de comprendre l'articulation « esprit » de l'organisation et « esprit » du contexte sociopolitique et socio-économique dans lequel elle évolue.

CONCLUSION DU CHAPITRE 2 : enjeux pour le présent travail de recherche

Dans ce travail, faute de ressources temporelles et matérielles suffisantes pour procéder à une analyse du niveau micro-social, nous focalisons particulièrement notre attention sur les dimensions processuelles et idéologiques de la communication des organisations publiques. Cependant, il convient de noter qu'une « approche communicationnelle » complète des organisations aurait pour enjeu principal de pouvoir articuler les trois niveaux d'analyse – ce que nous espérons avoir la possibilité de faire dans un prochain travail, notamment afin de mettre à

l'épreuve les hypothèses de ce mémoire. Il convient de noter, par ailleurs, que nous avons souhaité développer ce chapitre dans un souci de transition explicative et d'explicitation de notre ancrage théorique. En effet, nous nous retrouvons dans nombres de dimensions propres à « l'approche communicationnelle » des organisations et souhaitons colorer ce travail de leur teneur théorique.

Articulation entre communication, organisation et idéologie à travers « l'approche communicationnelle » des organisations

Ainsi, il convient de rappeler que notre que notre premier chapitre avait vocation à expliciter le contexte dans lequel s'inscrit notre problématique, c'est-à-dire à interroger la genèse de la dynamique de gestionnarisation du service public. Pour ce faire nous avons tenté de mettre en évidence les évolutions qui ont conduit Boltanski et Chiapello (2011) à renouveler le concept d'« esprit du capitalisme » mis en évidence par Weber dans *L'Ethique protestante et l'esprit du capitalisme* (1964). Comme hypothèse d'arrière-plan, nous supposons que l'évolution sociopolitique et socio-économique de l'esprit du capitalisme de Weber à Boltanski et Chiapello aurait accompagné un changement de représentations profond au sein de la société, notamment concernant la façon de travailler et d'appréhender les situations dites de travail – en plus de nos représentations concernant l'accumulation de capital et la façon de l'accumuler. À la lumière des discours managériaux, nous avons *a priori* pu voir dans quelles mesures l'évolution de l'esprit du capitalisme nous aurait mené à formaliser notre monde comme *connexionniste* et régi selon le modèle de la *cité par projet*, entraînant un certain nombre de modifications ontologiques fondamentales sur la question du temps, de l'argent et du travail.

Or, nous venons de voir qu'une composante théorique de « l'approche communicationnelle » des organisations consistait à analyser ce que Bouillon (2009, p10) appelle « les discours et politiques de communication », c'est-à-dire la dimension idéologique comprise dans les processus de communication entre organisation et structure socio-économique et sociopolitique macro-structurelle. Nous avons donc fait l'hypothèse que cette déconstruction/reconstruction de nos représentations serait aussi présente au niveau politique, notamment à travers le nouveau management public comme dispositif de contrôle et de normalisation des comportements en situation de travail. Celui-ci serait, selon nous, un marqueur fort de cette imprégnation du nouvel esprit du capitalisme au niveau macro-structurel. Pour ce faire, nous avons essayé de mettre en évidence qu'effectivement les institutions politiques avaient pu jouer un rôle dans la diffusion du nouvel esprit du capitalisme en étant à la fois acteur (instauration du NMP et discours d'embellissement, réorientation de l'action publique vers le soutien à la productivité, réduction des budgets, des effectifs etc.) et partie du système (double injonction au maintien des logiques de l'Etat providence et problématiques de compétitivité économique et sociopolitiques, entre autres). Ainsi,

dans la mesure où ces problématiques seraient indéfectibles de la dimension méso-sociale, nous développerons dans le chapitre suivant les dynamiques de réification des habiletés des cadres de santé sous la forme de compétences communicationnelles.

Le management comme dispositif de communication et de contrôle et approche communicationnelle des compétences managériales

Par ailleurs, il convient de noter que notre travail aurait vocation à développer une « approche communicationnelle des compétences managériales ». C'est parce que nous avons remarqué que la normalisation et formalisation de compétences professionnelles passait avant tout par des phénomènes de communication réifiés tels que la mise en place de dispositifs de contrôle. Dans la mesure où nous nous intéressons particulièrement aux cadres, notamment du service public, nous nous sommes intéressés aux enjeux communicationnels de la professionnalisation de ceux-ci. Or, cette dynamique de professionnalisation serait passée, institutionnellement, par la mise en place législative d'un dispositif qui a trait au management, lui-même formalisé sous la notion de « nouveau management public ».

Avant d'aller plus en avant dans le déroulement théorique de nos hypothèses, il convient d'expliquer ce que nous entendons par « dispositif ». Il s'agit d'un terme que nous empruntons, comme bons nombres de chercheurs, à la littérature de Foucault (1975). Selon celui-ci, cette notion désignerait un ensemble hétérogène de discours, d'institutions, d'aménagements spatiaux, de supports physiques, de règles, de relations, mais également la nature du lien entre ces éléments et l'organisation. Il nous semble alors, qu'un « dispositif » aurait trait à une construction performative de l'organisation. Il s'agirait ainsi d'une forme de gestion symbolique appliquée à travers des structures rationalisées considérées, *a priori*, comme « dispositifs ». Il s'agirait, ainsi, de contrôler l'activité selon une double logique de contrôle (Bouillon, 2008). Premièrement, cela consisterait à contrôler les collectifs par la limitation des espaces interrelationnels afin « d'instaurer les communications utiles [et] d'interrompre les autres » (Foucault, 1975). Ainsi, la rationalisation de l'inscription temporelle, spatiale et professionnelle de l'individu focaliserait l'activité sur des méthodologies d'optimisation de l'activité entre planifications, tâches et interrelations. Cependant, il convient de noter que paradoxalement l'efficacité du dispositif ne tient pas à la multiplication des modalités de contrôle mais à l'autocontrôle a priori induit par une surveillance panoptique. Ainsi, ce serait par la surexposition de chacun que le dispositif permettrait de maintenir des stratégies d'autorégulation allant dans le sens de la réalisation des objectifs.

Ainsi, corollairement à une tentative d'articulation entre communication, organisation et idéologie à travers « l'approche communicationnelle », nous souhaitons émettre l'hypothèse que le

NMP serait un « dispositif » à la jonction entre communication et contrôle. De ce point de vue-là, nous avons tenté de démontrer dans notre premier chapitre que les institutions politiques avaient pu jouer un rôle dans la diffusion du nouvel esprit du capitalisme en étant à la fois acteur (instauration du NMP et discours d'embellissement, réorientation de l'action publique vers le soutien à la productivité, réduction des budgets, des effectifs etc.) et partie du système (double injonction au maintien des logiques de l'Etat providence et problématiques de compétitivité économique et sociopolitiques, entre autres). Aussi nous semble-t-il que le NMP pourrait être non seulement envisagé comme un « dispositif » communicationnel de réarmement du pouvoir face à un contexte socio-économique mal maîtrisé mais également comme un « dispositif » opérationnel qui prendrait appui sur les modèles gestionnaires de l'exercice du pouvoir. Cependant, il nous semble que cela se ferait, *a priori*, au détriment des intérêts et principes fondamentaux du secteur public.

Aussi, dans le prochain chapitre, il s'agira pour nous de développer les enjeux de l'instrumentalisation de la communication par ces « dispositifs » de gestion et d'encadrement et de relever les paradoxes qu'ils pourraient induire en termes de construction du sens et de l'identité professionnelle des acteurs du secteur public et plus spécifiquement dans les organisations de santé, compte tenu de la charge émotionnelle et symbolique et du système de représentations qui leurs est associée. En outre, il semblerait que, de nos jours, deux notions de la « qualité » du soin coexistent : un usage relevant de la morale, qui mobiliserait la confiance des patients envers les personnels de santé, et un usage économique, managérial, qui valoriseraient les dispositifs techniques d'optimisation, faisant du soin une activité de production marchande dont il nous semble très important d'envisager les enjeux en termes de mutations au niveau professionnel pour les métiers d'encadrement.

CHAPITRE 3 - LA COMMUNICATION DES CADRES DE SANTE PAR LE PRISME DU NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC.

Nous avons pu voir dans le premier chapitre que, d'un point de vue pratique, l'ancrage des logiques du nouvel esprit du capitalisme dans les entreprises serait passé par l'implantation de dispositifs de gestionnarisation et notamment de nature communicationnels et managériaux. En effet, il convient de souligner le rôle prépondérant du manager dans cette évolution des discours d'entreprise : à la croisée des chemins entre monde hiérarchique et monde opérationnel, ce serait sur lui que reposerait l'analyse et la gestion de la dimension irrationnelle du travail avec comme optique de contrôler et de garantir la productivité de son équipe. Cette dernière affirmation pourrait être valable au moins depuis le XXe siècle et pour le secteur privé. Cependant, nous avons l'intuition que des mécaniques semblables peuvent être observées dans le secteur public. En raison de notre analyse des discours du NMP, ce chapitre se fonde sur l'hypothèse de départ selon laquelle l'implantation spécifique du NMP aurait modifié en profondeur la place, le rôle et l'identité professionnelle¹⁸ des personnels encadrant au sein des institutions publiques et plus particulièrement au sein des organisations de santé. En effet, que penser d'un tel discours appliqué à un environnement hospitalier, très chargé symboliquement comme nous avons pu le voir précédemment ? Encore une fois, il nous semble que la convergence des méthodes de gestion des secteurs publics et privés engagerait une forme de confrontations entre deux univers aux valeurs, *a priori*, différentes. Nous souhaitons étudier cette potentielle confrontation au niveau mésoscopique de l'organisation, c'est-à-dire au niveau des « managers » des organisations de santé, soit les cadres intermédiaires de santé. Plus concrètement, il nous semble que l'ancrage du NMP et de ses discours engagerait une forme de sur-responsabilisation du gestionnaire et un clivage de valeurs au niveau mésoscopique entre sens du travail et nouvelles valeurs en acte.

Ainsi, il s'agira pour nous d'étudier dans quelles mesures le nouvel esprit du capitalisme, à travers le NMP, aurait redistribué les cartes concernant l'identité professionnelle des cadres de santé. Il nous semble qu'à l'origine la profession serait fortement marquée par un héritage social et solidaire qui conditionnerait à la fois les méthodes et l'essence de la mission des cadres de santé. Or, cet idéal professionnel à la fois social et communicationnel semble pouvoir être mis à mal par les

¹⁸ Nous entendons par « identité professionnelle » un processus de professionnalisation construit individuellement par chaque acteur en fonction de sa référence métier (prescription organisationnelle *via* fiches métiers + héritage culturel) de départ par rapport à son expérience.

valeurs et les méthodes véhiculées par le NMP. On pourrait même envisager que le NMP participerait à la recomposition de l'identité professionnelle des cadres de santé. Nous souhaitons interroger les caractéristiques et impacts que peuvent avoir cette recomposition sur l'identité professionnelle des cadres de santé et sur leur mission. Nous prendrons l'exemple du rôle *a priori* des nouveaux dispositifs de communication dans cette mise en tension.

Cependant, si les dispositifs techniques ont, selon nous, un rôle à jouer dans la mutation de la communication des cadres de santé, il convient de noter également que l'appareil idéologique du NMP les enjoindrait également à posséder de nouvelles compétences, notamment communicationnelles, qui participeraient à la recomposition, voire fractionneraient, l'identité du cadre de santé. Il conviendra de déterminer les potentielles, multiples identités du cadre et leurs enjeux au regard de la convergence des idéologies sociales, solidaires et capitalistiques, engendrées par la mutation des organisations de santé. Il s'agira ainsi de voir dans quelles mesures les dispositifs managériaux, relatifs au NMP, instrumentaliseront les phénomènes de communication nécessaires à l'articulation professionnelle d'un service de soin au point d'en faire des compétences attendues, mais pas nécessairement prise en charge formellement par l'organisation.

Enfin, nous tenterons de mettre en évidence dans quelles mesures cette recomposition identitaire pourrait être un facteur de troubles pour les agents en poste. En effet, s'il y a une rationalisation de la profession de cadre, cela ne le met-il pas dans une position délicate vis-à-vis de sa place dans l'institution/entreprise (manager de proximité, gestionnaire, psychologue ?), des valeurs qu'il serait censé diffuser (culture d'entreprise, motivation, productivité rationalisée) et des valeurs qu'il attribuerait à sa mission (soin, solidarité, accompagnement des équipes etc.) ? Il nous semble ainsi fondamental d'envisager une discordance possible entre discours du NMP et valeurs professionnelles, notamment afin d'en dégager les enjeux humains et relationnels. Il s'agira spécifiquement d'essayer de déterminer si, entre incohérences et désenchantements, le cadre de santé pourrait être en capacité de reconstruire son univers professionnel à partir des éléments idéologiques et pratiques à sa disposition.

3.1 Déconstruction/reconstruction du métier de cadre de santé.

Dans cette première sous-partie, il s'agit d'étudier les modalités de mutation de la profession « cadre de santé » au cours du XXe siècle. De l'ancienne tradition infirmière au corps managérial intermédiaire, il est indéniable que les cadres hospitaliers représentent un groupe professionnel en évolution. Concernant cette dernière, nous souhaitons émettre une double hypothèse : il nous semble, à la lumière du premier chapitre, que la dynamique de professionnalisation induite par le nouvel esprit du capitalisme aurait un rôle prégnant à jouer dans

cette transformation. De plus, il nous semble que la profession, malgré le processus d'ancrage qui accompagne cette dynamique de professionnalisation, serait loin d'être stabilisée dans ses pratiques et dans ces fondements idéologiques. En d'autres termes, il s'agit ici d'étudier la genèse de la profession des cadres de santé et de la mettre en regard de ce qui constitue l'identité professionnelle des cadres aujourd'hui. Nous supposons que la professionnalisation des cadres irait de paire avec une gestionnarisation du métier et donc une déconstruction/reconstruction de la mission et de l'identité professionnelle des cadres de santé.

3.1.1 Une profession fortement marquée par un héritage social et solidaire.

A l'instar des instances hospitalières, le métier de cadre de santé est hérité d'une tradition originellement religieuse. Plus particulièrement, il va de paire avec l'évolution du statut des infirmiers, de leur professionnalisation et de l'évolution du modèle social des femmes. Aussi, afin de comprendre en partie cette évolution, il convient de faire un détour par une petite histoire religieuse de la profession.

Avant l'avènement du christianisme, la figure traditionnelle associée au soin était incarnée par les guérisseuses, les chamanes, les druides, les wiccanes etc., bref, les femmes « païennes » (terminologie associée après l'avènement du christianisme), religieusement attachées à la constitution d'un savoir empirique de la nature et de ses bienfaits sur le corps. Or, le développement du christianisme en Europe va frapper d'interdit toutes ces pratiques autour de la nature et du corps et diaboliser la figure des guérisseuses en faisant d'elles des sorcières. Il convient de noter que ce bouleversement idéologique est accompagné d'une première évolution de la fonction de soignant : les pratiques de soins, telles qu'envisagées dans le paganisme, étant interdites aux femmes, elles sont encouragées à devenir des « femmes consacrées », c'est-à-dire destinées au service des malades et des nécessiteux. Avec l'évolution des congrégations religieuses en structures hospitalières, on peut noter que les métiers d'encadrements des soins émergents selon la hiérarchie ecclésiastique de la congrégation. Ainsi, on peut trouver les traces des premières fonctions d'encadrement et de surveillance infirmières en la personne de la supérieure religieuse. Dans sa thèse, Hamilton (1900) nous apprend que deux modèles d'encadrement coexistent alors en France :

- Un premier issu de la congrégation des filles de la charité fondée par Saint Vincent de Paul en 1617 : au départ personnel soignant, les infirmières deviennent à partir du XIXe siècle des personnels encadrant. Ainsi, les filles de la charité (« sœurs cheftaines ») habituée à vivre dans le cadre stricte et organisé de la congrégation étaient chargées de la surveillance des infirmiers et infirmières professionnels, des cuisines, des buanderies, des celliers et des

lingeries des hôpitaux. Dans chaque hôpital, elles dépendaient de l'autorité de la Supérieure, du Supérieur Général et du Supérieur des Pères.

- Un second issu des hôpitaux de Lyon : à l'époque on peut dénombrer sept hôpitaux dans Lyon, dirigés par une direction générale composée de vingt-cinq membres du Conseil Général. Dans chaque hôpital, les « mères des novices » étaient choisies par un administrateur, pour diriger, surveiller, organiser, étudier les nouvelles recrues et faire des rapports de compétences sur ces dernières à l'administration.

Il est intéressant de noter que dans ces deux modèles traditionnels d'encadrement on pourrait remarquer les caractéristiques actuelles de ce que nous appelons la gestionnarisation des métiers de cadres. Est-ce à dire que nos hypothèses seraient mises à mal pour autant ? Si, en effet, à l'époque les filles des congrégations étaient recrutées pour être totalement dévouées à l'organisation, la gestion et la surveillance, comment expliquer que les cadres de santé d'aujourd'hui se considèrent comme des personnels soignants ?

À la fin du XIXe siècle, la révolution pasteurienne entraîne la nécessité d'une professionnalisation et une technicisation des métiers de soin. Les médecins se trouvent alors obligés de déléguer certaines tâches à des personnels subalternes. Par ailleurs, le débat sur la laïcité dans les structures hospitalières remet également en cause le rôle traditionnel de prise en charge des malades dans les hospices par les religieuses. Les premières écoles d'infirmières se développent après la création, en 1876, de l'école des Sociétés Croix-Rouge. De fait, il semble que la professionnalisation des infirmiers aille de paire avec la professionnalisation de la médecine. Le développement des compétences techniques et l'élargissement des domaines d'intervention des infirmiers auraient obligé la profession de cadre à s'adapter à cette évolution. Cela signifie que traditionnellement, la fonction du cadre de santé a été d'organiser, planifier les présences, les repos, surveiller le bon déroulement des actes médicaux. A partir des années 1950 (apparition des premières écoles de cadres), les cadres vont devoir jouer un rôle actif dans la professionnalisation des infirmiers, notamment concernant les compétences techniques et relationnelles. Il s'agit, en outre, d'engager un travail d'expertise, de fixer des normes de soins et de perfectionner les méthodes et les contenus de formation de chaque domaine médical spécifique (Magnon, 2006). Le décret du 18 août 1995 (n°95-926) met en évidence la nécessité de créer un diplôme commun afin de décloisonner les spécialités hospitalières et acquérir un langage de formation commun : le surveillant devient alors « cadre de santé ».

Il nous semble qu'à travers la notion d'encadrant santé se jouerait, en plus de l'idéal social et solidaire véhiculé par l'héritage religieux de la fonction, un enjeu de transmission et de coordination

des soins. Finalement, il nous semble que ce serait la professionnalisation des métiers de soins directs (médecins, infirmiers etc.) qui auraient donné à la mission des cadres de santé sa caractéristique, non pas d'acteur direct, mais de *responsable* des soins, non moins chargée idéologiquement. Or, il nous semble que pour répondre à cette responsabilité, il faudrait pouvoir adhérer à un certain idéal social de communication. Selon nous, cet idéal se traduirait par une fonction plus orientée vers l'animation et la gestion des ressources humaines que vers le contrôle strict des activités de soin. Ainsi, il nous semble que la professionnalisation des cadres de santé s'appuierait sur des compétences à la fois communicationnelles et relationnelles répondant à des enjeux métiers de reconnaissances et de légitimité au sein des collectifs métiers. Or, nous le verrons par la suite, il nous semble que cet idéal métier fondé sur des compétences communicationnelles et relationnelles attendues pourrait être mis en difficultés par ce côté inné induit par les impératifs de gestionnarisation.

3.1.2 Gestionnarisation de la profession¹⁹

Issu de l'ancienne tradition infirmière et encore aujourd'hui de la profession d'infirmier, le cadre de santé serait donc avant tout un soignant. Or, nous venons de mettre en évidence que la fonction de cadre consistait à être responsable des actes de soins perpétrés par les infirmiers. Si par rapport à leur fonction première d'infirmier, passer cadre consiste, *a priori*, à mettre un pied dans l'univers de la gestion, il nous semble que depuis les années 1990 on assisterait à une accentuation du phénomène de gestionnarisation de la profession, mettant en question la construction de l'identité professionnelle du cadre. Techniquement, le cadre de santé se définit comme un soignant appartenant à une des quatorze professions paramédicales (audioprothésiste, diététicien, ergothérapeute, infirmier, manipulateur en électroradiologie médicale, masseur-kinésithérapeute, opticien-lunetier, orthophoniste, orthoptiste, pédicure-podologue, préparateur en pharmacie, professions de l'appareillage, psychomotricien, radio physicien, technicien de laboratoire de biologie médicale). Pour accéder au statut de cadre, il doit pouvoir justifier au moins quatre années d'expérience professionnelle et réussir le concours d'entrée à l'IFCS qui lui permettra, par la suite, d'accéder à dix mois de formation. À la suite de cette formation, les cadres ont le choix entre deux orientations professionnelles : formateur en école professionnelle ou manager d'unité de soins. Comme nous avons pu le voir précédemment, c'est en 1995 que l'appellation « cadre de santé » fait son apparition, entraînant le regroupement des certificats professionnels sous une appellation commune. Nous souhaitons émettre l'hypothèse selon laquelle, ce langage commun et unifié autour de certificats professionnels originellement pluriels marquerait un tournant de la profession induit

¹⁹ Nous devons toutes les références et la trame argumentative de cette sous-partie à la présentation que nous ont faite J. Pavillet et P.-P. Dujardin, partenaires de recherche CHU du projet POLISOMA, en Août 2015 sur les cadres de santé.

par une volonté administrative de décloisonnement et le développement des compétences en management et en gestion.

Est-ce à dire pour autant que ce tournant des années 1990 aurait recomposé la mission du cadre de santé ? Selon le répertoire des métiers, elle serait la suivante : «Organiser l'activité paramédicale, animer l'équipe et coordonner les moyens d'un service de soins, médico-technique ou de rééducation, en veillant à l'efficacité et la qualité des prestations ». Il s'agirait donc pour le cadre *d'organiser les moyens*. En tant que responsable de la gestion des ressources humaines d'une équipe paramédicale pouvant dépasser les cinquante personnes, la gestion, notamment du planning, apparaît essentielle voire vitale au bon fonctionnement du service. C'est ainsi, qu'il peut être amené à passer 50% de son temps à la régulation de l'absentéisme (Sainsaulieu 2008 ; Véga 2008). Il convient de noter que cette gestion des activités cliniques ne concernerait pas seulement les équipes paramédicales, les cadres doivent aussi prendre en compte les activités cliniques programmées par le corps médical. Par ailleurs, il lui serait alloué de gérer les flux de patients, entrant, sortant ou en transfert entre les unités et de ce fait, il serait chargé des relations avec le patient et sa famille. Enfin, il serait également responsable des approvisionnements, des équipements et de leur entretien. Cette description métier somme toute très claire du point de vue des impératifs gestionnaires à respecter nous pose question : si les futurs cadres sont formés explicitement à un métier de gestion, qu'est-ce qui les conduit, eux, soignants, à vouloir devenir cadre de santé ? On peut identifier dans la littérature deux types de motivations. Certains auteurs soulignent la volonté de professionnels à se *soustraire de l'autorité* médicale (Dumas et Ruiller, 2011 ; Langlois, 2008), sortir de l'ombre face à l'omnipotence de la structure médicale et hospitalière (Divay et Gadea, 2008). On peut relever par ailleurs une volonté forte et assumée de *soigner autrement en s'inscrivant dans une dynamique gestionnaire* (Sainsaulieu 2008).

En somme, il nous semble que les candidats au poste de cadre de santé seraient des soignants insatisfaits des protocoles et des conditions de prise en charge des patients et qui projetteraient dans la fonction d'encadrement une plus grande autonomie décisionnelle. Cela leur permettrait, *a priori*, de conduire des projets d'amélioration de l'organisation de la qualité des soins (Lépine, 2012 (a) ; 2012 (b)). Il s'agirait ainsi, de participer et de s'impliquer dans la vie institutionnelle de l'organisation afin de lutter de l'intérieur contre des conditions de mise en œuvre non adaptées de réformes comme le NMP. Aussi nous semble-t-il très important de souligner que sur le principe, les cadres seraient favorables aux réformes elles-mêmes, ce qu'ils contesteraient ce serait la mise en œuvre (Sainsaulieu, 2012 ; Lépine, 2012b) de ces réformes. Or, dans le cas du NMP, ces mises en œuvre ont bien eu lieu et le cadre semble devoir alors composer avec les anciens et les nouveaux impératifs de sa profession. De fait, on ne peut pas dire que des réformes comme le NMP

auraient radicalement transformé la mission des cadres de santé, cependant il nous semble qu'elles auraient accentué la spirale gestionnaire dans laquelle serait prise la profession.

Dans ce contexte, la question se pose de savoir si l'on peut réellement être cadre « de proximité » en étant cadre « gestionnaire » ? Et il nous semble que cette bascule ou cette tension serait au cœur de la mutation de l'identité professionnelle du cadre. Alors qu'en théorie et en pratique, le cadre de santé serait présenté comme ayant un rôle central dans l'articulation de toutes les parties d'un service (patients, familles, soignants, médecins, hiérarchie, services techniques, administratifs, logistiques, informatiques, etc.), il semble que la pluralité de ses missions et de ses identités professionnelles fasse de lui un élément à la fois central et marginal dans l'organisation. Ainsi, l'accentuation de la dimension gestionnaire de sa profession semble le confronter à une multitude de projets institutionnels et de protocoles de gestion administrative à mettre en place pour répondre aux injonctions d'une régulation macroscopique. De ce point de vue, on peut noter la prolifération d'outils de gestion et de contrôle (logiciels de planification, statistiques médicales, *reporting*, réunions, circulaires etc.) qui participeraient d'un dispositif de régulation et de formalisation à une dimension bien plus générale que la dimension située du travail quotidien. Il semble, par surcroît, que cette injonction à participer à la régulation macroscopique de l'activité interfère avec la mission de proximité du cadre. De fait, faute de temps et de marge de manœuvre, sa mission consisterait alors, concrètement, à « organiser le travail d'organisation » (Detchessahar, Grevin, 2009, p.36). De plus, on peut imaginer alors que pourrait s'installer une discordance fondamentale entre la volonté de mettre en place un management participatif (relatif à la mission « de proximité ») et la mise en œuvre obligée, par les circonstances gestionnaires, d'un management directif (Sainsaulieu, 2008 ; Bouffartigue, 2008). Ainsi, de deux choses l'une, on pourrait avancer que cette discordance serait le fruit de la transformation de la mission d'*encadrement* du cadre à celle de *management*. La différence entre les deux notions peut apparaître subtile cependant, il nous semble que le management mobiliserait beaucoup plus d'enjeux communicationnels que l'encadrement. Enfin, il nous semble que la mobilisation de ces enjeux communicationnels pourrait participer à une forme rupture de sens uniquement affleurée, voire impensée à un double niveau : relationnel d'abord (hiérarchie/cadres, infirmiers/cadre) et individuel ensuite (cadre/mission et identité professionnelle).

3.1.3 Le rôle des TIC dans la reconstruction de l'identité managériale du cadre de santé

Dans ce contexte, certains auteurs expliquent même que les cadres de santé actuels ne seraient plus en capacité de faire de la « communication communicationnelle » mais uniquement de la « communication informationnelle » (Detchessahar, 2009 ; Lépine 2009 ; Dumas et Ruillet 2011). On pourrait alors voir s'installer dans les logiques professionnel ce que l'on pourrait identifier

comme un décalage communicationnel induit par une survalorisation d'un niveau d'interaction, le niveau processuel, par rapport à un autre, le niveau situé. Pour comprendre ce décalage communicationnel, il convient de s'intéresser au rôle des dispositifs dans la mission des cadres de santé. Nous souhaitons interroger plus particulièrement les dispositifs numériques comme outils à la fois facilitateurs et catalyseurs de tensions au quotidien (Grosjean, Bonneville, 2007).

Il convient de noter que les discours associés à l'introduction des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les organisations prônent le fait que ces derniers auraient favorisé les pratiques organisationnelles innovantes autour de l'autonomie des employés, du développement des logiques de travail horizontales et de la valorisation des dynamiques de travail collectives. Appuyées, par ailleurs, par des discours autour de la « modernisation » et autour de la circulation des informations, les TIC seraient considérés comme des instruments valorisant la collaboration, la flexibilité et le partage des connaissances (Benghozi, 2001). Comme nous avons pu le voir précédemment, l'influence de ces discours ne sont pas uniquement présent dans le secteur privé mais touche également le secteur de la santé. Dans ce contexte, ils permettraient même de favoriser des dynamiques d'innovation médicales : dossier patient informatisé, télémédecine (Bonneville, 2003), etc. Certains auteurs (Grosjean, Bonneville, 2007), expliquent ainsi que l'utilisation croissante des TIC en secteur santé trouverait son origine dans une volonté *politique* de moderniser le système de santé en répondant efficacement à un impératif productif. Grosjean et Bonneville (2007), dans leur article intitulé « Logiques d'implantation des TIC dans le secteur de la santé », expliquent notamment qu'en répondant à cet impératif productif, deux visions radicalement différentes de l'organisation entreraient en tension. Les chercheurs opposent notamment la notion d' « impératif productif » à « l'impératif créatif ». Ce dernier, contrairement aux injonctions opérationnelles et gestionnaires, permettrait d'envisager les TICs comme un soutien innovant de l'activité clinique. Aussi, corollairement à la dynamique de large diffusion des TICs dans les organisations on peut remarquer qu'une fois encore ce n'est pas l'objet qui serait en cause, mais la manière dont il serait institutionnalisé car, en soi, il nous semble que l'impératif créatif n'apparaît pas incompatible avec l'injonction à plus de performance à moindre coût. Cependant, les chercheurs mettent en évidence que la discordance existante entre ces deux visions tiendrait à une divergence ontologique à propos de la notion de « performance » : selon « l'impératif productif » il s'agirait de répondre à des injonctions opérationnelles de temps, d'efficacité (de rapidité) et de productivité entre acte médical et coût. Or, cette vision quantitative du soin semble poser problème aux professionnels attachés, comme nous le disions plus haut, à l'amélioration de la qualité du soin par l'implantation des TIC. Grosjean et Bonneville soulignent ainsi que les professionnels auraient, d'une certaine façon, subi l'implantation des TICs, ce qui expliquerait en partie les difficultés

organisationnelles qu'ils pourraient observer au quotidien. En effet, comme l'avaient montré les deux chercheurs, séparément, dans des études antérieures (Grosjean à propos des urgences et Bonneville à propos du « virage ambulatoire) les pratiques quotidiennes des professionnels et leurs préoccupations cliniques et éthiques ne correspondraient pas à une utilisation « technocentrée » des TICs mais plutôt à une utilisation appuyée stratégiquement par l'innovation que peuvent porter les TICs dans le domaine de la médecine.

Or, pour faire le lien avec ce que nous avons pu voir précédemment, Boltanski et Chiapello (2011) ont mis en évidence l'influence d'une nouvelle structuration idéologique du management appuyant cette dynamique de quantification. De fait, on pourrait déduire dans ce contexte que les TICs ne seraient pas en elles-mêmes porteuses de déterminisme mais, par contre, les logiques managériales qui les instrumentalisent sous-tendraient, selon nous, une forme de déterminisme gestionnaire. Ainsi, à l'instar de l'esprit de réforme des cadres de santé que nous avons souligné plus haut, il ne semble pas que ces derniers soient réfractaires à l'utilisation des TIC. Cependant, le fait de les envisager comme exclusivement tributaires d'un dispositif managérial en tension (comme nous le verrons ci-après entre communication et contrôle) en ferait des catalyseurs de troubles au quotidien.

3.2 L'importance des compétences communicationnelles : enjeux et paradoxes.

Ainsi, la mise en place progressive d'une nouvelle structuration idéologique du management aurait favorisé l'implantation durable de représentations comme l'injonction à l'autonomie, à la flexibilité et à l'adaptabilité, permettant du même mouvement de légitimer des modèles d'actions innovants et de nouveaux dispositifs de contrôles (Boltanski, Chiapello, 2011). On peut alors observer, ici, comment le niveau d'analyse idéologique s'imbrique avec le niveau d'analyse processuel mis en avant par Bouillon (2009). La perméabilité des frontières entre organisation publique et organisation privée aurait permis à cette idéologie de se diffuser dans tous les secteurs de services marchands et non-marchands. En outre, nous avons vu que ce ne seraient pas les objets (notamment les TICs) qui porteraient cet idéal de partage et d'échanges mais les logiques managériales en mutation dans lesquelles elles s'inscrivent comme outils formels. Par ailleurs, à partir de la littérature à notre disposition (Grosjean, Bonneville, 2007) il nous semble que cet idéal serait fondé sur une double logique à certains égards paradoxale : le partage, l'échange, la réciprocité et l'autonomie des acteurs d'un côté et le contrôle, les procédures de régulations quantitative de l'activité individuelle de l'autre. Aussi, si l'aspect gestion d'une profession semble paré à toute éventualité avec un appareil de procédures et de techniques normalisées *quid* de

l'aspect médiation sociale des activités humaines ? L'hypothèse que nous souhaitons défendre ici est que la survalorisation de dispositifs communicationnels émis par le niveau macro-structurel tendrait à effacer la pertinence des situations de communications locales. Nous faisons notamment mention explicite de « dispositifs communicationnels » en référence au management car il nous semble que cette double articulation des injonctions à l'échange et au contrôle reposerait sur le développement ou l'acquisition des compétences dites « communicationnelles » (Lépine 2009 ; 2013 ; 2014), *a priori*, particulièrement impensées ou considérées, par l'organisation, comme innées chez les acteurs.

3.2.1 L'excellence managériale par les compétences communicationnelles.

Il convient de remarquer que, d'un point de vue organisationnel, le cadre de santé serait chargé de deux missions : accompagner les mutations de l'organisation et assumer l'encadrement, ainsi qu'une gestion rigoureuse des ressources (Lépine, 2013). Or, il nous semble que la dynamique de professionnalisation des cadres, notamment selon des logiques gestionnaires pousserait celui-ci dans des retranchements communicationnels auxquels il ne serait pas préparé. En effet, il nous semble que ces compétences attendues du cadre de santé ne tiendraient pas, *a priori*, à sa fonction première mais à celle de *manager* et, surtout, ne seraient pas prises en charge ni reconnues officiellement par l'organisation ; indice supplémentaire d'une convergence entre secteurs que nous estimons problématique.

Une compétence se définit selon Wittorski (1998, cité par Lépine, 2013, p181) comme un « savoir-agir socialement reconnu ». Par définition, il semble que ces dernières cristalliseraient donc des enjeux politiques de reconnaissance et de légitimité professionnelle (Lépine, 2013). Dans le cas des cadres de santé, il s'agirait de développer ou d'avoir intégré une forme de savoir-agir à vocation communicationnelle, dans le but d'assurer la transition vers une modernisation de l'organisation. Dans son chapitre d'ouvrage sur l'« Identité professionnelle et professionnalisation des cadres hospitaliers : le rôle des compétences communicationnelles » (2013)²⁰, Lépine écrit : « la professionnalisation des cadres du secteur public hospitalier se traduit par, et s'appuie sur, la formalisation de compétences communicationnelles autant que sur des capacités relationnelles socialement développées tout au long de la trajectoire professionnelle » (Lépine, 2013, p178). Il nous semble que cette citation illustre notre propos autant qu'elle le nourrit : tout semble se passer comme si les compétences communicationnelles, tout essentielles qu'elles soient (cf chapitre II : la dimension structurante de la communication dans les organisations), devaient s'acquérir avec le temps et l'expérience. Temps qui, paradoxalement, dans un contexte coloré par le nouvel esprit du

²⁰ LEPINE V. « Identité professionnelle et professionnalisation des cadres hospitaliers : le rôle des compétences communicationnelles » in S.P. ALEMANNI et B. PARENT, *Les compétences organisationnelles. Construire, comprendre, observer*. Paris, L'Harmattan, 2013.

capitalisme, manque aux personnels encadrant. On remarque, de fait, que l'organisation n'aurait aucun rôle à jouer dans la formalisation de ces compétences. Alors pourquoi sont-elles considérées comme « compétences » ? En somme, si elles relèvent d'un savoir-agir attendu par l'organisation, il semblerait qu'elles dépendent, paradoxalement, de facteurs indépendants de celle-ci. Dans ce contexte, on pourrait émettre l'hypothèse selon laquelle le travail effectif des cadres de santé se cantonnerait, aujourd'hui à produire des normes et à formaliser des compétences communicationnelles. Cependant, il n'en est rien. Du point de vue de la mise en récit de la prise de fonction²¹, il ressort des analyses de l'auteur des expressions récurrentes comme « tensions », « conflits », « anomie », « démotivation », « désorientation ». On peut, alors, constater que la fonction du cadre de santé consisterait aussi à devoir gérer un certain nombre de ressources communicationnelles à forte tension/émotion ajoutée au sein du service. En effet, dans un contexte politique et socio-économique de crise du secteur public, il semble que sa mission de manager consiste avant tout à restaurer le dialogue entre les différentes instances de l'organisation, persuader les équipes de travailler selon un certain mode d'organisation et argumenter par rapport au projet de modernisation. Finalement, tout se passe comme si le cadre de santé était la personne en charge de la communication interne et de la construction terrain du projet de modernisation. Personnel charnière s'il en est, on voit bien ici à quel point le cadre serait en charge des trois niveaux principaux de communication au sein de l'organisation : diffusion de l'idéologie systémique, activation et entretien de dispositifs processuels et communication de proximité.

C'est notamment ce que nous essayons de faire passer lorsque nous avançons comme hypothèse que cette intense activité de communication participerait, selon les dynamiques du nouvel esprit du capitalisme, de la mutation du *cadre* en *manager*. Originellement, la profession semblait orientée production et gestion du soin (encadrement), à présent il semble qu'il s'agisse plus de multiplier les interventions communicationnelles afin d'assurer la coordination et la coopération des acteurs du soin (management). En somme, un des effets de l'infiltration du discours managérial dans les logiques publiques consisterait à ancrer que, pour le cadre, multiplier les interactions communicationnelles permettrait, notamment, de mieux maîtriser son environnement. Dans cette dernière interprétation de notre part, on pourrait observer également à quel point la communication semble instrumentalisée dans ce genre de dispositif. Il est intéressant de noter que ce virage managérial serait appuyé, par ailleurs, par le discours même des cadres qui considèreraient la communication comme essentielle dans leur mission de remobilisation des équipes par rapport à un contexte de pénurie (Lépine, 2013). Or, il convient de noter que là où la mission managériale enjoindrait à la multiplication des interactions en vue d'un contrôle de l'environnement, la mission

²¹ Dans *idem supra*, Lépine a mené trente-cinq entretiens au près de cadres hospitaliers.

d'encadrement, valorisée par les cadres, se focaliserait sur une attention particulière au maintien de la qualité de l'activité première, le soin, par la construction interactionnelle et énonciative d'une « relation agissante » avec les équipes (Lépine, 2009). Ainsi, alors que les directives méthodologiques du NMP concentreraient leur efficacité sur le développement de compétences gestionnaires (Mayère, Bonneville, Grosjean, Ogien, 2009), on peut constater que, paradoxalement, ce sont les compétences communicationnelles qui seraient valorisées (Lépine, 2013) mais de façon totalement informelle.

Or, il nous semble que ce contexte idéologique paradoxal dans lequel évoluent les cadres de santé instaurerait un certain climat de tension, notamment, du point de vue des valeurs et du sens à accorder à la mission de soin. En effet, plusieurs auteurs ont mis en évidence que les cadres de santé (ou les cadres d'un point de vue plus général) comme profession en mutation, ne jouiraient pas d'un positionnement professionnel satisfaisant (Lépine, 2013 ; 2009 ; Charpentier, Brulois, 2013 ; 2014). En effet, comme nous venons de le voir, il semblerait que la profession soit enjointe à répondre à un certain nombre d'injonctions contradictoires : multiplication des interactions communicationnelles insatisfaisantes du point de vue des équipes concernant la présence effective du cadre de santé (Véga, 2008 ; Sainsaulieu 2008), injonction au développement de compétences communicationnelles paradoxalement plus valorisées que les compétences gestionnaires mais dans un contexte informel, intensification du travail dû à la quantification et individuation des contraintes et des responsabilités (Lépine 2009 ; 2014 ; Charpentier, Brulois, 2014). Ainsi, au carrefour de son idéal métier concernant le soin, des injonctions managériales valorisant sa mission d'intermédiation entre les parties prenantes de l'organisation et les injonctions gestionnaires imposées par les contraintes techniques du NMP, il semblerait que le cadre de santé soit, à l'instar de ses homologues du privé, à la fois victime et acteur d'un « bug du logiciel managérial » (Charpentier, Brulois, 2013) de l'organisation.

3.2.3 Les multiples identités du cadre de santé : un poste sur-responsabilisé ?

Ce « bug du logiciel managérial » – que nous verrons plus en détail dans la sous-partie suivante – tiendrait, selon nous, en partie à la confusion identitaire générée par les nouveaux dispositifs managériaux. Dans les faits, le cadre de santé semble devoir répondre à de nombreux impératifs professionnels : l'animation, la gestion, la mobilisation, la coopération, l'optimisation, et la rationalisation (Lépine, 2013). Ce qui, au sein du service, ferait de lui à la fois un responsable des ressources humaines, de communication, des ressources logistiques et performances financières. Il semble que la plupart du temps, il soit contraint de gérer des activités imprévues (absence non anticipée, défaillance logistique, revendications patients, etc.) qui se construisent et se

déconstruisent dans l'instant (Bourret, 2006). Ainsi, dans la mesure où, malgré les discours institutionnels, les dispositifs de planifications et d'anticipations semblent limités, ils seraient perpétuellement dans une gestion réactive afin d'assurer à chaque instant (travail de conception en amont, d'adaptation et de négociations sur le moment) la continuité des actes de soins dans un environnement pétri de procédures et de dispositifs de contrôles. Ainsi, certains auteurs (Coulon, 2010 ; Bourret, 2006 ; Lépine, 2012 (b)) mettent en évidence le fait que les cadres de santé bricolent au quotidien des compromis et des ajustements. On pourrait donc noter ici l'importance primordiale que jouent les situations de communication locales dans le travail quotidien du cadre de santé. Ils semblent ainsi qu'à toutes situations imprévues correspondent un échange et une négociation. Cette valorisation pratique des situations de communication locale n'induit-elle pas une sorte de flou professionnel autour de la mission du cadre de santé ? D'un côté nous savons qu'il doit pouvoir faire face à un certain nombre de tâches relevant de la régulation gestionnaire d'impératifs macro-structurels, et d'autre part, nous savons qu'il doit aussi faire face à un certain nombre d'impératifs managériaux dans le cadre du maintien de l'activité. Or, nous savons également, que le métier de cadre reste malgré tout un métier de soin. De fait, il nous semble que les injonctions managériales et gestionnaires auxquelles il serait soumis, à la fois l'éloigneraient de son cœur de métier, à savoir le soin, mais brouillerait également la manière de prendre en charge ses missions et ses attributions subsidiaires. Tout se passe comme si le cadre était forcé au bricolage perpétuel. Aussi, pouvons nous émettre l'hypothèse selon laquelle il devrait répondre à un certain nombre d'injonctions sans pour autant que l'organisation lui fournisse les outils ou les ressources nécessaires pour assurer la continuité de l'activité sans bricolage au quotidien. Ainsi pourrait-on imaginer également que le contexte de crise du système socio-sanitaire soit à l'origine de ce manque de ressources et donc de cette injonction au développement personnel de compétences managériales. Bourret (2006) explique que dans cette perspective de rattrapage constant des imprévus, le cadre récupère finalement toutes les tâches, soit, qui ne feraient pas l'objet d'une attribution précise, soit qui permettraient de garantir une forme de continuité de l'activité. Il serait, par ailleurs, l'intermédiaire communicationnel privilégié d'un certain nombre d'acteurs : patients, familles, soignants, médecins, hiérarchie, services techniques, administratifs, logistiques, informatiques, etc. Or, cela induirait notamment qu'il serait dans la position de réaliser un travail de coordination systématiquement inachevé, invisible et qui ne laisserait aucune trace puisqu'impensé par l'organisation, sauf en cas de défaillance (Bourret, 2006 ; 2008).

Nous estimons que cette dynamique de travail pourrait être assimilée à forme de sur-responsabilisation du poste. Cependant, il nous semble que, paradoxalement, elle ne découlerait pas d'une sur-responsabilisation effective de la part de la hiérarchie mais plutôt d'un manque de

cloisonnement et de clarté dans les tâches associées au cadre par l'organisation. La multiplication des tâches et des interactions, le rendrait, de fait et paradoxalement, invisible aux yeux de ses collaborateurs. Bourret (2006, p 97) écrit : « Le cadre de santé se déplace partout dans le service et le personnel ne le voit nulle part ». De plus, dans la mesure où ils manqueraient de temps (Lépine, 2012), pris dans un intense engrenage gestionnaire appuyé par des injonctions managériales et communicationnelles, ils semblent avoir des difficultés à concilier mise en œuvre de projet, adhésion des équipes (Detchessahar, 2009 ; Dumas et Ruiller, 2011) et mission de soin comme étendard professionnel.

3.2 Tensions en poste et tensions en communication

À l'instar de l'analyse de Charpentier et Brulois (2013) concernant le secteur privé, on pourrait voir ici les prémices d'une forme de rupture entre ligne managériale de l'organisation (prônant un management informationnel et outillé) et la ligne managériale des cadres de santé. Relativement aux injonctions paradoxales, inhérentes aux dispositifs managériaux et gestionnaires qui se constituent comme modernisation de la profession, on observe, en effet, un certain nombre de tensions concernant la prise de poste. Dans cette sous-partie, nous nous proposons d'analyser ces tensions à la lumière du « bug du logiciel managérial » de Charpentier et Brulois (2013).

3.3.1 Une nouvelle identité professionnelle sous tensions.

Pour Charpentier et Brulois (2013), il faut savoir que le « logiciel managérial » est à la base de toute forme de communication en entreprise. Cela signifie qu'il serait le référent principal de la fonction de communication. Or, nous avons vu que le management était en crise depuis les années 1980. A présent au carrefour de la gestion, de l'économie et de la psychologie (gestion des émotions et comportementalisme), les chercheurs s'appuient sur l'expression de Foucault pour définir le management comme une « technologie politique ». Nous avons vu que d'un point de vue idéologique, cette technologie permettrait de gérer l'organisation selon de grands schémas, avec des outils et des méthodes inspirées du secteur privé. Or, entre multiplication d'artefacts, de promesses et réalisation managériale, il convient de remarquer, concernant la position du cadre dans l'organisation, qu'un certain nombre de tensions émergeraient. Les chercheurs écrivent :

« Sous contrainte des marchés et de la mondialisation, a fini par prévaloir une logique gestionnaire catégorique qui a « sur-organisé le travail » en produisant techniques, règles, procédures et enfin confusion : « Ces techniques », note le sociologue François Dupuy, « sont

celles qui produisent inquiétudes, désarroi et souffrances chez ceux qui les subissent. Au lieu de motiver les salariés, de les amener à s'engager pour leur entreprise, elle provoque retrait et rébellion active ou passive[...] ».

La notion de « souffrances » est très intéressante, à notre sens, car elle nous apparaît comme le carcan qui permettrait d'exprimer les tensions que nous tentons de mettre en évidence par l'analyse de dispositifs managériaux et communicationnels. Charpentier et Brulois (2014) expliquent que le modèle de l'organisation en réseau éloignerait le management et la communication de toute dimension sociale, c'est-à-dire située. Ainsi, le cadre, dans son rôle de médiateur, aurait du mal à gérer l'écart entre les discours de l'organisation, les enjeux sociaux au quotidien et les enjeux politiques relatifs à l'inscription de l'organisation dans la société.

On peut observer des logiques similaires chez les cadres de santé : tout se passe comme si au quotidien, il fallait faire l'effort de sortir d'une logique discursive majoritairement gestionnaire de la communication pour engager une communication sociale, au-delà du monologue managériale imposé par l'organisation. Il nous semble que les auteurs mettent, ici, en évidence un décalage significatif entre une injonction à avoir des compétences communicationnelles et un engagement très relatif par rapport à des discours institutionnel. Charpentier et Brulois parlent notamment de désaveu des cadres par rapport aux discours organisationnels. Puisqu'il est une cheville communicationnelle de l'organisation, ce double-jeu aurait des conséquences sur sa vie professionnelle mais également sur la vie professionnelle de ses collaborateurs. Langlois (2008), Lépine (2012) et Picot (2008) ont souligné que le cadre de santé était un manager particulier dont les tactiques sont fondées sur la proximité avec les équipes et sur un management informel (Sainsaulieu, 2008). Cependant, il nous semble que le contexte de gestionnarisation fait qu'en endossant la responsabilité de nombreuses tâches subsidiaires qui ne cadrent pas à avec son domaine d'expertise, le cadre de santé diminuerait, alors, sa capacité d'action et celle de son équipe (Charpentier, Brulois, 2013). Ainsi, en valorisant des activités informationnelles (gestionnaires) au détriment d'activités communicationnelles situées, cela engendrerait une sensation diffuse de frustration et de manque de la part des collaborateurs des cadres de santé. On peut déduire, par ailleurs, que cette sensation de frustration, sans avancer qu'elle soit totalement nouvelle, viendrait d'une attente relative à un système de représentation antérieur quant à la disponibilité et la proximité du cadre. D'un point de vue purement communicationnel, il convient de noter, enfin, que se plier aux dispositifs de communications induits par la notion de « NMP » ce serait admettre que la communication des organisations ne serait qu'informationnelle, or, ce serait, de fait, occulter que tout changement est une relation, un mouvement commun. En ce sens, la difficulté du cadre de santé, du point de vue de

sa mission d'encadrement, viendrait en partie du fait que cette dernière relèverait de l'intermédiation (relier les individus) et non du simple monologue managérial (relayer l'information). De plus, comme nous avons pu le voir dans le chapitre II, une hypothèse forte de ce travail est que le contexte socio-économique actuel induirait du point de vue des organisations un double volet prescriptif du point de vue de la communication : une injonction à valoriser l'activité par des compétences communicationnelles paradoxalement invisibles et *a priori* non prises en charge par l'organisation. La communication des organisations serait donc composée à la fois de dispositifs (volet prescriptif) et de communication invisible (bricolage). Or, ces deux dimensions nous semblent de nature assez hétérogène pour entrer en tension entre injonctions communicationnelles et construction d'une identité professionnelle relative à un certain système de représentation. Comme nous avons pu le voir précédemment, B. Cabedoche, dans son article intitulé « Culture du chiffre et responsabilité sociale : le déplacement de la charge de l'incertitude sur le facteur humain chez France Télécom »²², envisage la convergence des logiques privées et publique, autour de la performance, comme un « phénomène crastique ». Pour mémoire, dans le domaine colonial, cela fait référence au fait d'écraser les données culturelles antérieures qui pourraient permettre au colonisé de conserver son esprit critique. Nous avons donc fait l'hypothèse que les processus de gestionnarisation s'appuieraient sur un processus d'acculturation plutôt violent pour les acteurs et l'élaboration d'un discours d'embellissement normatif permettant de réactiver une forme de légitimité chez ces acteurs. Dans le cas des cadres de santé, on peut imaginer que cette culture de la gestionnarisation entrerait en tension avec la culture du sacrifice propre aux valeurs soignantes. Ainsi, le soin comme culture confronté à un nouvel idéal professionnel entrerait en résistance ; résistance que l'on pourrait observer grâce à la communication comme révélatrice des mutations (dispositifs) et des difficultés (communication invisible) essuyées par cette culture.

C'est dans cette perspective que l'impensé communicationnel de l'intermédiation au sein des organisations serait, selon nous, source de troubles au quotidien. Certains auteurs (Lépine, 2013 ; Charpentier, Brulois, 2013) ont pu relever que la manager occupait une position ambivalente, entre incompréhension et désenchantement. D'une part, ils ont pu remarquer un déficit de communication située relative à la professionnalisation, à la formalisation de compétences et aux indicateurs de performances. Cet ensemble de mécanismes managériaux constitueraient la base de normes professionnelles et comportementales, au détriment des collectifs métiers, du sens et de la reconnaissance à attribuer à leur mission. D'autre part, Lépine (2009) explique que l'intensification du travail et individualisation des contraintes et des responsabilités des cadres de santé seraient à

²² B. CADEDOCHE, « Culture du chiffre et responsabilité sociale : le déplacement de la charge de l'incertitude sur le facteur humain chez France Télécom » In LEPINE V., MARTIN-JUCHAT F., MILLET-FOURRIER C., *Acteurs de la communication des entreprises et organisations : pratiques et perspectives*. Grenoble, PUG, 2014.

l'origine de stress et de démotivation. Or, nier à la relation sociale entre pairs la dimension interactionnelle et énonciative permettant de construire une « relation agissante » à l'origine de la reconnaissance professionnelle serait, selon nous, nier notre besoin ontologique et social de s'inscrire dans une perspective éthique et socialement normative (Honneth, 2000 ; Ricoeur, 2007, cités par Lépine, 2009). Or, comme l'activité du cadre se constituerait d'une activité communicationnelle intense, mais considérée comme ordinaire et invisible et que les discours organisationnels sur la question semblent absents (Lépine, 2009), il ne resterait au cadre que la « relation agissante », et donc la dimension située, pour construire de la reconnaissance professionnelle. Ainsi, *quid* de cet état de reconnaissance dans un contexte de gestionnarisation où le cadre semble de plus en plus empêché de construire un tel type de relations avec ses équipes ? Nous supposons qu'il serait à l'origine de tensions physiologiquement et psychologiquement observables : désenchantement, stress, épuisement professionnel, etc.

3.3.2 Refonder les communications internes ?

On pourrait alors imaginer que cette situation ambivalente du cadre/manager le mettrait en porte-à-faux par rapport aux contradictions du système auquel il prend part. Il semble exister, dans les organisations de santé, une forme de rupture entre progrès économique et technologique d'une part et progrès social d'autre part. Or, paradoxalement, alors que tout repose sur l'engagement des équipes, il nous semble que ces dispositifs de communication processuels et idéologiques fragiliseraient les représentations et les pratiques collectives du travail, remettant ainsi en cause l'identité, le sens du métier, le rôle du cadre dans l'engrenage, la reconnaissance à la fois par rapport à ce que l'organisation attend de celui-ci et celle construite par « relation agissante » avec ses collaborateurs. De plus cela pose la question des délimitations des territoires de la communication interne. Qui devrait prendre en charge une situation si disparate : les ressources humaines, le service de communication, les salariés dans leur individualité ? C'est une question à laquelle nous ne pouvons apporter de réponse avec le présent travail, mais il nous semble important de la souligner tout de même. Par ailleurs, dans un tel contexte, quelles solutions ? Charpentier et Brulois (2014) soulignent un besoin de pallier les incohérences et l'incompréhension ambiante afin de refonder la communication interne relative au métier. En effet, afin de reconstruire leur identité professionnelle, les cadres auraient besoin de comprendre les dynamiques mises en place par la hiérarchie afin de pouvoir communiquer efficacement à ce propos. Afin de gérer leur position ambivalente, ils auraient également besoin de « se situer » et d'accéder à l'espace décisionnel nécessaire pour prendre de la distance, pourquoi pas critique, par rapport aux dynamiques imposées par la hiérarchie : n'oublions pas que le changement requerrait un processus d'intermédiation, il s'agit d'un phénomène social et dialogique.

Pallier ce disparate et créer un nouveau monde (identité et rôle) professionnel suggérerait une impulsion de modalisation, qui ne venant pas de la part de l'organisation, pourrait être imputée aux cadres de santé. Pour assumer leur position ambivalente et pallier les incohérences inhérentes au système, il conviendrait sans doute de pouvoir revaloriser l'intermédiation pour faire le lien entre infirmiers et hiérarchie ; c'est-à-dire relier les individus plutôt que relayer l'information. Or, le fait que le cadre soit écarté des processus décisionnels – et donc des processus d'évolution des « textes » (Bouillon, 2009) – empêcherait ce dernier de produire et de transmettre du sens. Ainsi, dans une optique de refondation de la profession et de refondation de la communication interne de l'organisation, on pourrait imaginer que le cadre serait suffisamment informé et outillé afin de trouver un équilibre communicationnel entre ce qui fait sens pour les infirmiers, ce qui fait sens pour la direction, ce qui fait sens pour lui et ce qui fait sens pour l'organisation. Ainsi, le rôle de médiateur, de traducteur entre les différentes parties prenantes du système pourrait constituer une potentielle nouvelle mission pour le cadre de santé.

CONCLUSION DU CHAPITRE 3 :

Pour conclure ce troisième chapitre, il convient de rappeler que celui-ci avait vocation à expliciter les conséquences, notamment communicationnelles, de la convergence des méthodes de gestion des secteurs publics et privés. Nous avons souhaité étudier le niveau mésoscopique d'une organisation de santé, c'est-à-dire au niveau des "managers", soit les cadres intermédiaires de santé, qui font la jonction entre situations de communication locale et l'organisation de santé comme entité. Plus concrètement, il s'agissait d'étudier dans quelles mesures l'ancrage du NMP et de ses discours engagerait une forme de sur-responsabilisation gestionnaire du cadre et un clivage de valeurs au niveau mésoscopique entre sens du travail et nouvelles valeurs en acte.

Ainsi, nous avons pu voir dans quelles mesures le nouvel esprit du capitalisme, à travers le NMP, aurait modifié l'identité professionnelle des cadres de santé en modifiant le système dans lequel il s'inscrivait. A l'origine, la profession est fortement marquée par un héritage social et solidaire qui conditionnerait éthiquement à la fois les méthodes et l'essence de la mission des cadres de santé. Or, cet idéal professionnel à la fois social et communicationnel serait mis à mal par les valeurs et les méthodes véhiculées par le NMP. Ce dispositif ne participerait, cependant, pas à une recomposition drastique de l'identité professionnelle des cadres de santé. Nous avons, en effet, infirmer cette hypothèse en mettant en avant la composante gestionnaire historique du métier

d'encadrant. Or, si en pratique il ne s'agit pas de recomposer l'identité du cadre de santé, nous avons pu voir qu'elle est fortement remise en question par les nouveaux dispositifs de management et de gestion induits par le NMP (exemple : le rôle des TIC dans la mise en question de l'identité professionnelle du cadre).

Nous avons également mis en évidence que, si les dispositifs techniques ont, selon nous, un rôle à jouer dans la mutation de la communication des cadres de santé, la formalisation de compétences, notamment communicationnelles, participerait primordialement à la reconstitution, voire fractionneraient, l'identité du cadre de santé. En effet, il semble que ces compétences ne bénéficient d'aucun accompagnement organisationnel quant à leur acquisition. Elles seraient considérées comme innées ou comme à apprendre avec l'expérience à la faveur d'un bricolage quotidien des cadres de santé. Nous avons émis l'hypothèse selon laquelle ces compétences fractionneraient l'identité professionnelle du cadre car elles seraient amenées sous forme d'injonction paradoxale face aux dispositifs gestionnaires. Ainsi, il nous a semblé que la mission de cadre recouvrait finalement de multiples identités en matière de gestion des ressources humaines, logistiques et financières.

Cette démultiplication identitaire pourrait, selon nous, être un facteur de troubles pour les agents en poste. En effet, au carrefour d'injonctions communicationnelles, managériales et gestionnaires, le cadre se retrouverait comme coincé entre les discours de l'organisation qu'il ne comprend pas, voire désavouerait (Charpentier, Brulois, 2014), et l'idée qu'il se fait de sa mission managériale. Cette tension pratique et idéologique entre deux niveaux d'action sociopolitique nous semble mettre en jeu des problématiques humaines et relationnelles. En effet, à l'heure où l'identité, le sens et le rôle du cadre de santé semblent flous et illisibles pour les acteurs eux-mêmes, il nous apparaît que la communication située comme intermédiation à tous les niveaux, aurait toute sa place dans la reconstruction de l'univers professionnel des cadres de santé.

CHAPITRE 4 – PERSPECTIVES DOCTORALES ET MISE EN EVIDENCE DES TENSIONS SUR LE TERRAIN ENTRE IDEOLOGIES MACROSTRUCTURELLES ET IDENTITES PROFESSIONNELLES.

Dans le chapitre précédent nous avons tenté de souligner la manière dont pouvait être générées des tensions entre injonctions managériales, dispositifs communicationnels et construction d'une identité professionnelle. Nous pensons avoir mis en évidence que, faute de cohérence interne, cette démultiplication des discours à soutenir rendrait la mission des cadres illisible et provoquerait des tensions à la fois humaines et relationnelles au quotidien. Ce dernier chapitre de notre mémoire a pour vocation de construire un projet qui permettrait de mettre en évidence ces tensions sur le terrain. Ainsi, la question principale que pose ce chapitre est : comment pourrait-on observer ces tensions ?

Il nous semble qu'un prisme particulièrement intéressant serait celui des émotions. Du latin *motio* (« mouvoir », « le mouvement ») et de la préposition *e-* (« qui vient de »), une émotion se définirait, *a priori*, comme un mouvement interne provoqué par une excitation extérieure ou comme une réaction particulière à un phénomène. Il s'agit d'un concept difficile à appréhender, mais on retiendra que la constante de l'émotion se trouve dans la mise en mouvement de quelque chose en nous et serait susceptible d'être perçu à l'extérieur. Cela nous permet notamment d'avancer que nous ne communiquons pas qu'avec des mots mais également avec le corps. Ainsi, le prisme des émotions nous semble particulièrement intéressant dans le cadre de recherches en communication sociale, car si l'on part du principe que l'émotion et le corps sont des modalités de perceptions (Martin-Juchat, 2008) aussi riche que les discours, il nous semble que cela ouvre des perspectives de recherche originales. A fortiori pour le sujet qui nous occupe. Nous verrons ainsi dans ce chapitre dans quelles mesures les émotions constitueraient un marqueur révélateur de tensions entre dispositifs communicationnels, injonctions managériales et construction d'une identité professionnelle.

En d'autres termes, ce chapitre souhaiterait s'attacher à présenter comment et pourquoi il serait intéressant d'étudier la façon dont les cadres de santé se retrouvent à devoir gérer des émotions dans un contexte professionnel et communicationnel contraignant et contradictoire. Or, par manque de temps et de moyens, nous ne pourrions pas ici présenter de résultats. Il convient de noter que nous envisageons ce mémoire comme la première étape d'une réflexion longue sur la

communication des organisations. Par ailleurs, on notera que cette réflexion a été nourrie et accompagnée par un projet de recherche collectif sur le thème d'un possible impensé émotionnel des organisations comme facteur de tensions au quotidien. Il s'agit d'un projet sur lequel nous travaillons avec un collectif de chercheurs et de partenaires de recherche depuis bientôt un an et dont nous souhaiterions approfondir les problématiques et les enjeux en thèse de doctorat en SIC dès l'an prochain. Nous présenterons ce projet plus en détails ci-après.

4.1 Le cadre de santé soumis à des injonctions communicationnelles qui cristallisent des tensions au quotidien.

Ainsi, comme nous avons souhaité le souligner précédemment les tensions entre dispositifs communicationnels (tel que le NMP), injonctions managériales et construction professionnelle pourraient être formalisés au quotidien par une grande variété d'émotions auxquelles les cadres de santé doivent non seulement faire face mais également devraient – selon l'idéologie managériale – savoir gérer. Or, non seulement il nous semble que « savoir gérer » ses émotions n'a rien d'évident, mais également qu'en responsabilisant l'acteur de ce point de vue, l'organisation se dédouanerait de cette problématique épineuse pourtant, nous semble-t-il, au cœur des interactions sociales et donc professionnelles.

4.1.1 Le prisme des émotions comme révélateur de tensions.

Une définition classique de l'émotion remonterait à Descartes dans son *Traité des Passions*. Il définit ces dernières comme « des perceptions ou des sentiments, ou des émotions de l'âme, qu'on rapporte particulièrement à elle, et qui sont causées, entretenues et fortifiées par quelque mouvement des esprits » (p35). Ainsi, si nous essayons de vulgariser, on pourrait dire que, selon Descartes, les émotions seraient des formes de réaction spécifiques, portées à la conscience – donc visibles ou sensibles –, intellectualisées et conceptualisées pour elles-mêmes. Comparativement, une définition plus actuelle correspondrait à celle de Damasio (1995) selon laquelle il s'agirait d'un ensemble de réponses publiquement observables à un événement, perturbant à la fois notre corps et notre esprit. Si depuis l'avènement du paradigme de la Raison les émotions ont été longtemps mise au rang des traitres, on remarque qu'aujourd'hui elles constitueraient un enjeu majeur dans les questions d'engagement et d'identité. En effet que cette dernière soit individuelle, professionnelle ou consommatoire (Martin-Juchat, 2008 ; 2014) elle serait construite à travers la façon dont le corps serait éprouvé par son environnement (Martin-Juchat, 2008).

Ainsi, il nous semble que les émotions pourraient être un marqueur privilégié de tensions relevées au quotidien car elles constitueraient un facteur notable par les acteurs de la situation dans

laquelle ils se trouvent. Par ailleurs, il convient de noter qu'en tant que modalité de perception elles sont, *a priori*, présentes partout et notamment dans le monde du travail du fait de la nature de celui-ci. Rappelons que le travail collectif se divise en trois formes d'action : la coordination, la coopération et la collaboration (Martin-Juchat, 2016). La coordination ne présenterait, *a priori*, pas de dimension affective : il s'agirait de mobiliser au minimum l'intercompréhension des acteurs afin de définir clairement la temporalité et le rôle de chacun durant l'action ; dans la mesure où chacun sait ce qu'il a à faire et dans quel ordre, la coordination ne demanderait pas de négociation. Cependant, la coopération, elle, suggérerait une forme de négociation : il s'agirait d'une phase antérieure à la coordination qui demanderait au collectif de justement définir les rôles de chacun, c'est-à-dire d'interagir voire de négocier et engagerait, du fait de la mise en commun d'intérêts particuliers, une dimension affective. Enfin, la collaboration demanderait aux acteurs de mobiliser des ressources affectives fortes notamment en termes d'engagement et de confiance. Ainsi, il ne s'agirait plus seulement de négocier afin de définir le rôle de chacun mais également de formaliser un langage et des normes de travail communes afin d'avancer dans le même sens. Ainsi, *a contrario* du travail individuel qui ne présente aucun autre coût affectif qu'une négociation entendue avec soi-même sur l'organisation, le travail collectif semble suggérer une interprétation quasi-constante et implicite, voire inconsciente, des émotions d'autrui (Martin-Juchat, 2016).

Il nous semble alors que du point de vue du cadre, ou du manager, la question des émotions comme facteur de tension apparaît essentielle : relativement aux injonctions managériales auxquelles il doit répondre, il semble devoir « gérer » lui-même les émotions éventuellement générées par les dispositifs en place mais également celle des autres puisqu'il occupe, *a priori*, une place de médiateur. Il convient de noter également que les dispositifs de régulation – censés alléger le capital affectif induit par l'activité – compris dans la dynamique de gestionnarisation du service public pourraient se révéler d'autant plus coûteux émotionnellement qu'ils apparaissent, *a priori*, incohérents aux acteurs du point de vue de leur activité. De plus, nous avons pu voir, précédemment, la dynamique de travail des cadres de santé s'inscrivait dans une forme de sur-responsabilisation du poste : rattrapage constant des imprévus, récupération de tâches, soit, qui ne feraient pas l'objet d'une attribution précise, soit qui permettraient de garantir une forme de continuité de l'activité, intermédiaire communicationnel privilégié d'un certain nombre d'acteurs (patients, familles, soignants, médecins, hiérarchie, services techniques, administratifs, logistiques, informatiques, etc.), etc. Cela induirait notamment qu'il serait dans la position de réaliser un travail de coordination systématiquement inachevé, invisible et qui ne laisserait aucune trace (Bourret, 2006). Or, ce travail de coordination inachevé corrélé à ce contexte de sur-responsabilisation du cadre de santé, nous laisse envisager que leur productivité pourrait être mise à mal par un régime opérationnel

multitâche, engageant une certaine forme de « zapping affectif » (Martin-Juchat, 2016, p186)²³ que nous imaginons au minimum insatisfaisant, voire éprouvant. En effet, car, en résumé, le cadre serait enjoint à savoir « gérer » ses émotions quotidiennes, ses émotions induites par les dispositifs et la multiplicité des tâches associée, les tâches elles-mêmes à remplir pour être productif, mais également les émotions de ses collaborateurs, relatives aux mêmes dispositifs puisqu'il doit assumer les fonctions de médiateur et de coordinateur. De fait, il nous semble que les émotions seraient en réalité au cœur de l'activité de gestion des cadres de santé. Or, tout le paradoxe de l'activité actuelle de ces cadres nous semble contenu dans ces tensions communicationnelles et émotionnelles comprises comme relevant des compétences du cadre, mais non prises en compte par l'organisation.

4.1.2 Des tensions cristallisées par un « esprit » managérial contradictoire

Or, comme nous avons pu le voir à de nombreuses reprises nous tenons pour acquis que tout dispositif répondrait à un « esprit » -- au sens défini dans notre premier chapitre -- chargé à la fois de justifier la mise en place du dispositif et de légitimer son ancrage social en attisant l'adhésion des parties prenantes. Par ailleurs, nous nous interrogeons sur les conditions de pérennisation d'un tel système dans la mesure où les acteurs charnières de celui-ci n'y trouvent, a priori, aucun sens. Cependant, si nous considérons que le NMP -- compris comme dispositif de régulation et de contrôle -- serait à l'origine de l'émergence des situations quotidiennes à fortes tensions et teneur émotionnelle, nous souhaitons émettre l'hypothèse que c'est parce qu'il serait nourri par un « esprit » managérial entretenant un certain nombre de contradictions afin de s'auto-maintenir comme écologie professionnelle²⁴. De fait, ce dispositif semble s'appuyer sur un certain nombre de ressorts, *a priori* bienveillants et « humanistes » (Linhart, 2015), qui pourtant cristalliseraient des tensions au quotidien pour les cadres de santé. Ainsi, nous faisons l'hypothèse que ces tensions observables -- qui donneront lieu à un travail futur -- seraient le fruit des injonctions paradoxales, induites par cet « esprit » managérial contenu dans et véhiculé par le dispositif ; qui pourtant, par ailleurs, serviraient à le légitimer.

²³ Dans ce chapitre d'ouvrage, Martin-Juchat détaille comment les nouvelles stratégies des acteurs numériques participent à la « dépossession de la productivité individuelle ». L'étude associée à ce chapitre révèle notamment que le mode multitâche induit par l'utilisation massive de dispositifs numériques envahissants ne serait pas satisfaisant pour les utilisateurs (« zapping affectif ») voire contre-productif. Nous reprenons l'argumentation de la chercheuse pour notre sujet car il nous semble que si les dispositifs numériques ne seraient pas la cause principale des tensions chez les cadres de santé -- encore qu'il conviendrait d'y accorder un projet de recherche entier pour démêler la part des dispositifs numériques dans les difficultés induites par les dispositifs tels que le NMP -- les logiques de multitâches et de zapping affectif semblent faire échos et compléter les éléments qu'avaient apporté Bourret (2006, 2008) à notre étude sur la question de la sur-responsabilisation.

²⁴ Nous entendons par « écologie professionnelle » les relations interdépendantes entre l'homme et son environnement moral, social et économique nécessaires au maintien d'un système établi, ici professionnel et organisationnel.

Parmi ces ressorts, on pourrait noter, une attention particulière de l'organisation à mettre l'humain au cœur de la réflexion managériale (Linhart, 2015). Il convient de noter qu'il ne s'agit pas d'une pratique propre aux organisations de santé, on la retrouve aussi dans le secteur privé. Cependant, il n'empêche que l'on pourrait remarquer une forme d'injonction à travailler sur la confiance et l'engagement des collaborateurs par la communication. Ici le terme communication pourrait se traduire par des compétences d'écoute, de motivation et/ou d'attention à chaque personnalité composant l'équipe. On entend ainsi valoriser les personnes, être à leur écoute et leur donner les moyens de s'épanouir dans l'organisation. En effet, relativement à la philosophie individualiste qui animerait notre rapport au travail et selon laquelle chacun serait responsable de sa propre réussite, il nous semble émerger une dynamique de valorisation systématique des compétences de l'individu seul, même au sein d'une équipe. En outre, il nous apparaît que mettre l'humain au cœur de la réflexion managériale pourrait doubler en quelque sorte le travail de gestion du cadre : il s'agirait alors de gérer l'équipe comme entité nécessaire au bon fonctionnement du service mais également chaque individu composant l'équipe comme potentiel facteur de dysfonctionnement du groupe et par extension du service. Deux remarques : d'une part on peut noter que cette double dimension exigerait du cadre de considérer ses collaborateurs à la fois comme des fins (relativement à l'esprit managérial) et comme des moyens (organisation globale). D'autre part, pour assurer cette gestion il semblerait que l'esprit du NMP enjoigne au cadre à ne se reposer que sur les ressources communicationnelles dont il dispose en lui-même et pour lui-même. Ainsi, paradoxalement, il semble qu'on commande au cadre de faire de preuve de compétences communicationnelles essentielles à sa mission de gestion qui par ailleurs ne seraient pas reconnues comme relevant explicitement du processus organisationnel. Si l'on suit la logique, tout porterait à déduire que la mission d'encadrement des cadres de santé serait une mission informelle, ce qui nous semble explicitement contradictoire.

Dans un tel contexte, on imagine aisément que des tensions puissent se dessiner à la fois d'un point de vue relationnel et du point de vue du sens de la mission de cadre. Cela pourrait justifier l'insatisfaction (Charpentier, Brulois, 2014) supposée de ces professionnels encadrant et la multiplication des témoignages de souffrance en situation de travail (Linhart, 2015). Or, comment expliquer que ces manifestations n'aient pas plus de poids auprès de l'organisation ? Linhart (2015) explique notamment que l'idéologie managériale dite « humaniste » reposerait sur à la fois sur des discours embellis autour de l'autonomie, des compétences, de l'épanouissement et de la flexibilité mais sur des dispositifs qui traduiraient, *a priori*, opérationnellement ces grands thèmes. Ainsi, il nous semble qu'elle explique que pour désamorcer la critique les organisations s'appuieraient sur des dynamiques de réorganisation permanentes des services, faisant appel à la réactivité et

l'adaptabilité des acteurs. Dans le cas qui nous occupe, on pourrait faire le lien entre cette théorie et les dynamiques de restructuration propre au NMP. Ainsi pourrait-on se demander si les discours accompagnant le NMP autour de l'innovation et de la « modernisation » du service public ne participeraient pas eux aussi d'une forme de justification du dispositif en désarmant la critique comme résistance à cette modernisation (Linhart, 2015). On pourrait, ainsi, interroger les conséquences communicationnelles d'une telle manœuvre : d'une part on relèverait alors, nous semble-t-il, un dialogue paradoxalement empêché entre l'institution et le collaborateur – qui expliqueraient éventuellement la théorie du désaveu de Charpentier et Brulois (2014) – puisque l'organisation, la « modernisation » en étendard, éviterait la possibilité d'un dialogue en répondant à la demande d'action des acteurs par la restructuration (l'un n'étant pas forcément équivalent à l'autre). D'autre part, il nous semble que cette absence de dialogue pourrait générer une minimisation de la souffrance des cadres, et plus largement des salariés. En effet, dans l'éventualité où l'organisation nierait la nécessité d'un dialogue quand la demande s'avère explicite, il nous semble qu'elle renverrait alors cette expression à un refus d'abandonner des archaïsmes faisant ainsi d'elle quelque chose d'illégitime. *Quid* des répercussions émotionnelles en termes d'épanouissement ? Il nous semble que là encore, l'esprit du NMP mettrait en jeu des dynamiques communicationnelles paradoxales qui participeraient à l'inconfort des acteurs.

On pourrait alors supposer que l'esprit du dispositif n'aurait finalement d'humaniste que sa rhétorique. En effet, nous avons pu voir précédemment que, dans les faits, il s'agirait plutôt de mettre en place des techniques de gestions majoritairement fondées sur le contrôle et la quantification. Or, il nous semble, à l'instar de Linhart (2015), que cette rhétorique humaniste participerait paradoxalement d'un phénomène de déprofessionnalisation des équipes. En effet, comme le souligne la chercheuse dans sa théorie, il semblerait que plus l'organisation considérerait les travailleurs comme des humains, moins elle leur reconnaîtrait le statut de professionnels et leur droit à s'approprier et définir leur mission. Ainsi, pour le cas qui nous occupe, on pourrait souligner la discordance entre la mission effective du cadre de santé (quantitative) et la mission qu'il défend en termes de représentation (qualitative). Or, une des hypothèses principales de ce mémoire est que ce décalage pourrait être source de tensions fortes donnant cours à des situations à forte teneur émotionnelle pour les cadres de santé. De plus, il nous apparaît également que cette dynamique d'individualisation des acteurs et de leurs affects, induirait que tout mouvement émotionnel relatif à l'activité ne pourrait, par essence, pas trouver d'origine ou de résolution dans le collectif métier. Linhart (2015) explique alors que ce serait dans ce contexte-ci que l'individu se retrouve, paradoxalement dans un contexte de survalorisation de la communication et de la bienveillance, à devoir assumer ses échecs sur le mode personnel, comme une manifestation de son incompétence

propre, et soumis à un régime de subordination où la reconnaissance ne serait acquise qu'à la faveur des indicateurs quantitatifs. Il nous semble, ainsi, que les discours d'embellissement « humanistes » des dispositifs communicationnels tels que le NMP cristalliseraient sur le terrain des tensions visibles et lisibles en termes d'émotions et de discours sur les émotions au travail. De fait, nous avançons l'hypothèse, qu'il conviendra de mettre à l'épreuve dans un travail ultérieur, que les pratiques des cadres de santé dans le cadre du terrain reflèteraient les paradoxes de cet esprit managérial prônant l'humanisme par des dispositifs de contrôle.

4.2 Présentation d'un dispositif communicationnel qui met en évidence ces tensions sur le terrain : les cadres de santé et leur discours sur les émotions au travail.

Comme nous le soulignons en introduction de ce chapitre, nous envisageons ce mémoire comme la première étape d'une réflexion longue sur la communication des organisations. Nous avons conscience que ce mémoire n'est pas exhaustif sur les enjeux que présentent le rapport entre dispositifs, injonctions macro-structurelles et approche communicationnelles des organisations, c'est pourquoi nous souhaiterions poursuivre une activité de recherche dans ce domaine. On notera, d'ailleurs, que cette réflexion a été nourrie par et accompagnée de notre participation un projet de recherche sur le thème d'un impensé émotionnel des organisations comme facteur de tensions en situation de travail. Il s'agit d'un projet sur lequel nous travaillons avec un collectif de chercheurs et de partenaires de recherche depuis bientôt un an et dont nous souhaiterions approfondir les problématiques et les enjeux par le biais d'une thèse de doctorat en SIC sur la période 2016 - 2019.

4.2.1 Présentation du projet de recherche et problématiques communes avec le présent travail

Le projet de recherche POLISOMA (« Du politique au somatique ») est un projet interdisciplinaire ce qui permet d'apporter des cadres d'analyse théoriques et conceptuels à la fois différents et complémentaires. Il s'agit en l'occurrence de développer et expérimenter des méthodologies innovantes articulant les apports des différentes disciplines habituellement disjointes comme la psychologie, les SIC ou la philosophie politique. Ce projet a vocation à traiter les enjeux professionnels, économiques et sociaux d'un éventuel impensé émotionnel dans les organisations. En outre, l'hypothèse majeure de celui-ci serait que les émotions ne relèveraient pas exclusivement de l'individu, mais elles résulteraient d'une construction politique du social. Ainsi, les activités dites de travail, c'est-à-dire où l'on exerce une activité humaine de façon structurée, se composeraient de situations quotidiennes d'interactions, de relations et d'échanges qui seraient à l'origine d'émotions

variées. Il convient de noter que, d'un point de vue scientifique, la dimension émotionnelle – sous les traits de « l'intelligence émotionnelle » -- du travail a surtout été développée en sciences de gestion depuis les années 1990. Or, il nous semble que toutes les disciplines auraient à apporter pour traiter cette question.

Ainsi, corollairement au présent travail, l'équipe de recherche considère que depuis quelques décennies, les cadres, managers, professionnels de l'encadrement – pivots hiérarchiques –, seraient soumis à des impératifs de performance accrue dans un contexte économique mondialisé et sous tension. Aux compétences gestionnaires et techniques attendues des managers se seraient ajouté des compétences dites sociales, relationnelles, affectives associées au leadership. Il s'agit en outre pour le consortium de chercheurs et leurs partenaires de recherche de questionner les dimensions politiques, institutionnelles et organisationnelles de cette problématique riche qui est celle des émotions. Comme nous avons pu le relever dans le présent travail soumis à des injonctions communicationnelles et des dispositifs qui induiraient des positionnements et des pratiques contradictoires, il devient intéressant et nécessaire d'examiner les conditions dans lesquelles s'exerce ce travail d'encadrement émotionnel.

4.2.2 Les Focus Groupes

Dans la mesure où nous participons au projet, nous avons souhaité que le présent travail participe à l'évolution de celui-ci. Ainsi, le choix de la population des cadres de santé que nous souhaitons étudier découle du fait que le CHU de Grenoble, et plus particulièrement l'Institut de Formation des Cadres de Santé, sont partis prenants de cette recherche – action qui appelle une approche pluridisciplinaire et des méthodologies innovantes. Le projet se découpe en plusieurs étapes de recherches dont les deux premières s'attachent à mettre à l'épreuve les hypothèses suivantes :

- Il existerait un déficit collectif de prise en compte des émotions – voire les émotions seraient « impensées » par l'organisation – malgré l'adoption par le CHU d'un projet d'établissement qui promeut la « bientraitance » comme vecteur de la qualité des soins.
- Pour les personnels soignants, la place dévolue à l'expression des émotions individuelles dans les organisations de santé serait limitée.
 - L'absence de prise en compte des émotions se placerait en paradoxe par rapport au sens du travail et à l'activité des professionnels de santé centrée sur « prendre soin ».
 - Les cadres de santé seraient au cœur des tensions générées par le déploiement de dispositifs dédiés au « prendre soin ».

- Les dispositifs gestionnaires techniques et managériaux issus du Nouveau Management Public prescriraient des normes dans les manières d'exprimer et d'analyser les émotions.
 - Les dispositifs de gestion et les systèmes informatiques seraient en contradiction ou en incohérence avec l'objectif de « bienveillance ».
 - Les dispositifs techno-communicationnels auraient un rôle structurant, pour comprendre la question des affects / émotions.
- L'institution hospitalière se déresponsabiliserait partiellement du sensible et déplacerait sa responsabilité politique vers la technique.

Les objectifs de l'année 2016 se déclinent sur deux périodes. Dans la première période il s'est agi d'identifier des situations/thématiques types génératives d'émotions ou les situations dans lesquelles les cadres de santé puisent dans leurs ressources affectives et compétences émotionnelles, relationnelles pour résoudre des situations de travail. Après analyse des matériaux mis à notre disposition via des focus groupes, des entretiens ciblés, avec les responsables du programme de recherche au CHU et des cadres formateurs, seront menés. En termes concrets trois réunions de travail avec les différentes parties prenantes ont permis de confronter des angles et des notions propres aux champs disciplinaires puis de poser les bases d'une problématique commune et d'un corps d'hypothèses partagées. Puis, deux focus groupes ont été organisés pour tester les hypothèses de la recherche. Ainsi, sur deux jours et trois heures pour chaque session, nous avons pu réunir dix-neuf cadres de santé afin d'échanger sur leurs émotions au travail. L'animation s'est déroulée en quatre phases :

- **Vocabulaire et significations** : pulsion de mots et associations libres et spontanées autour du mot « Emotion », classement et organisation des notions, mapping, choisir un langage commun.
- **Situations génératrices et contextes générateurs d'émotions** : identifications des sources/situations génératrices d'émotions individuelles sous forme de fiches à remplir, mise en commun et approfondissement en groupe.
- **Discussion** : temps d'échanges approfondis sur la place des émotions à l'hôpital et sur l'identité du cadre dans cette problématique. Réflexion sur le plan personnel, organisationnel, institutionnel et politique. Réflexions et mise en commun sur l'hôpital de d'aujourd'hui et l'hôpital de demain (collages en petits groupes et mise en commun)
- **Réflexion commune sur le dispositif de « bienveillance ».**

Actuellement les chercheurs et les partenaires de recherches, ainsi que nous-mêmes, sommes en train de recenser les situations – problèmes et analyser les données à notre disposition. Trois

groupes de travail, relatifs à trois formes de matériau et trois méthodes d'analyses différentes, ont été formés afin d'exploiter toutes les données à notre disposition après les focus groupes :

- Analyse « sémio-herméneutique » (Dumas, 2016) des posters réalisés par les cadres de santé.
- Codage et analyse des fiches de situations/contextes générateurs de situations émotionnelles.
- Analyse des prises vidéo : retranscription, recoupements de verbatim, analyse et catégorisation d'émotions rapportées, analyse des dispositifs de résolution. Nous nous occupons de cette dernière partie accompagnée par Fabienne Martin-Juchat et une aide méthodologique précieuse de nos partenaires du laboratoire de psychologie et d'informatique de Grenoble.

La phase suivante consistera à organiser des entretiens individuels avec les responsables du programme de recherche au CHU et des cadres formateurs pour mettre à l'épreuve les hypothèses.

Dans la seconde période, en immersion, la collecte d'informations reposera sur deux approches : une observation « flottante » dans les services avec prise de notes et repérages des situations à fort enjeu émotionnel ; puis animations de focus groupes avec des méthodologies innovantes pour faire réagir/ enrichir les discours et faire le lien avec les enjeux organisationnels du CHU. Une restitution des résultats au CHU sera également envisagée. En l'occurrence, La poursuite du programme de recherche et la méthodologie adoptée à plus grande échelle seront précisées à l'issue des résultats de la première année de recherche qui est envisagée, nous concernant, comme préparatoire à une recherche doctorale visant à penser des dispositifs de prise en compte et d'accompagnement de la question de l'émotion. Ainsi, les objectifs pour l'année 2017 consisteraient à concevoir avec les partenaires du CHU, des dispositifs de prise en compte de ce « travail émotionnel » et de voir en quoi les dispositifs existants du type « le dispositif bientraitance » prennent ou non en compte ces dimensions.

CONCLUSION GENERALE

Ainsi, la croisée des réflexions scientifiques sur la communication des organisations (Charpentier, Brulois, 2013 ; Boltanski, Thévenot, 1991 ; Boltanski, Chiapello, 2011 ; Martin-Juchat, 2014), sur la professionnalisation de la communication des acteurs (Lépine, 2009, 2013, 2014 ; Martin-Juchat, 2014 ; Cabedoche, 2014) et sur l'analyse communicationnelle des logiques sociopolitique (Mayère, Bonneville, Grosjean, 2009 ; Mayère, 2013, 2014), nous avons pour but de développer les premiers axes d'une réflexion longue (thèse) sur une potentielle dégradation des conditions économiques et sociales de la profession de cadre de santé. Il s'agissait notamment dans ce travail de nous focaliser sur la convergence des impératifs de gestion privée et publique et sur les éventuelles tensions générées par cette convergence pour cette catégorie professionnelle.

Notre premier chapitre interrogeait cette dynamique de gestionnarisation du service public à travers l'évolution de la notion de travail (Weber, 1964 ; Boltanski, Chiapello, 2011) jusqu'aux nouveaux dispositifs communicationnels mis en place, notamment le Nouveau Management Public (Gardère, 2012 ; Mayère, Bonneville, Grosjean, 2009), ainsi que ses enjeux et ses paradoxes (Mayère 2013, 2014). Pour ce faire nous avons tenté de mettre en évidence les évolutions qui ont conduit Boltanski et Chiapello (2011) à renouveler le concept d'« esprit du capitalisme » (Weber, 1964). Comme hypothèse d'arrière-plan, nous supposons que ces évolutions auraient accompagné un changement de représentations profond au sein de la société, notamment concernant la façon de travailler et d'appréhender les situations dites de travail. À travers l'analyse des discours managériaux des années 1960 aux années 1990, nous avons essayé de mettre en évidence que l'évolution de l'esprit du capitalisme nous aurait mené à formaliser notre monde comme « connexionniste » et régi selon le modèle de la « cité par projet » marquant un changement de système idéologique profond également au niveau politique et macro-structurel. En effet, nous avons fait l'hypothèse que cette déconstruction/reconstruction de nos représentations serait aussi présente au niveau politique, notamment à travers le Nouveau Management Public comme dispositif de contrôle et de normalisation des comportements en situation de travail. Celui-ci serait, selon nous, un marqueur fort de cette imprégnation du nouvel esprit du capitalisme au niveau macro-structurel. Pour ce faire, nous avons essayé de mettre en évidence qu'effectivement les institutions politiques avaient pu jouer un rôle dans la diffusion du nouvel esprit du capitalisme en étant à la fois acteur et partie du système idéologique capitaliste. Cependant, il nous semble que cela se ferait, *a priori*, au détriment des intérêts et principes fondamentaux du secteur public : la confrontation des impératifs gestionnaires au système de représentation traditionnel de service public nous semble faire émerger des enjeux importants concernant la construction du sens et de l'identité

professionnelle des acteurs du service public et plus spécifiquement dans les organisations de santé compte tenu de la charge émotionnelle et symbolique qui leurs est associée.

Dans un deuxième chapitre, il s'agissait de développer ce que nous entendons par « approche communicationnelle des compétences managériales », de fait, d'explicitier le contexte scientifique dans lequel nous souhaitons nous inscrire et d'expliquer des notions fondamentales pour notre travail comme la « communication des organisations » et ses enjeux théoriques. Nous avons notamment tenté de mettre en évidence, à travers l'étude de la littérature de Bouillon (2008, 2009), qu'il existait une articulation entre communication, organisation et idéologie à travers « l'approche communicationnelle » des organisations. Il nous semble que cette théorie serait en lien direct avec notre hypothèse selon laquelle l'imprégnation idéologique du « nouvel esprit du capitalisme » serait également présente au niveau macro-structurel et se traduirait à travers des dispositifs notamment communicationnels. De ce point de vue nous avons souhaité expliquer que notre travail aurait vocation à développer une « approche communicationnelle des compétences managériales ». Nous avons souligné que la normalisation et formalisation de compétences professionnelles passerait avant tout par des phénomènes de communication réifiés tels que la mise en place de dispositifs pensés comme « managériaux ». Dans la mesure où nous nous intéressons particulièrement aux cadres, notamment du service public, nous nous sommes intéressés aux enjeux communicationnels de la professionnalisation de ceux-ci. Or, cette dynamique de professionnalisation serait passée, institutionnellement, par la mise en place législative d'un dispositif qui a trait au management, lui-même formalisé sous la notion de « nouveau management public » ; ce dernier compris comme dispositif de communication mais aussi – et paradoxalement – de contrôle.

Dans un troisième chapitre nous avons interrogé et tenté de d'explicitier les conséquences de ce nouveau dispositif (le NMP) pour la communication et la construction de l'identité professionnelle des cadres de santé. En d'autres termes, il s'agissait de développer les enjeux de l'instrumentalisation de la communication par ce dispositif de gestion et d'encadrement et de relever les paradoxes qu'il pourrait induire en termes de construction du sens. Nous avons mis en évidence qu'à l'origine, la profession de cadre de santé serait fortement marquée par un héritage social et solidaire qui conditionnerait éthiquement à la fois les méthodes et l'essence de la mission des cadres de santé. Or, cet idéal professionnel à la fois social et communicationnel serait mis à mal par les valeurs et les méthodes véhiculées par le NMP. Ce dispositif ne participerait, cependant, pas à une recomposition drastique de l'identité professionnelle des cadres de santé. Elle serait, pourtant, fortement remise en question par les techniques de management et de gestion induites par le NMP (exemple : le rôle des TIC dans la mise en question de l'identité professionnelle du cadre). Par ailleurs, nous avons souhaité souligner que la formalisation de compétences, notamment

communicationnelles, participerait à la recomposition, voire fractionneraient, l'identité du cadre de santé. Cette démultiplication identitaire pourrait, selon nous, être un facteur de troubles pour les agents en poste ; d'autant plus que ces compétences semblent ne bénéficier d'aucun accompagnement organisationnel quant à leur acquisition. Ainsi, au carrefour d'injonctions communicationnelles, managériales et gestionnaires, le cadre se retrouverait comme coincé entre les discours de l'organisation qu'il ne comprend pas, voire désavouerait (Charpentier, Bru Lois, 2014), et l'idée qu'il se fait de sa mission managériale. Cette tension pratique et idéologique entre deux niveaux d'action sociopolitique nous apparaissent mettre en jeu des problématiques humaines et relationnelles subsidiaires mais non moins importantes.

Enfin, nous avons focalisé notre dernier chapitre sur la pertinence d'une mise en évidence des tensions cristallisées sur le terrain par ces nouveaux dispositifs de rationalisation en présentant un projet de recherche dont la vocation est et sera de mettre en place un ou des dispositifs différenciés traitant de la question des émotions au travail chez les cadres de santé. Nous avons notamment souligné, dans ce chapitre, la pertinence du prisme des émotions dans l'analyse de tensions entre niveau idéologique macro-structurel et la construction d'une identité professionnelle en accord avec les valeurs du soin. De fait, ce chapitre avait vocation à présenter comment et pourquoi il serait intéressant d'étudier la façon dont les cadres de santé se retrouvent à devoir gérer des émotions dans un contexte professionnel et communicationnel contraignant et contradictoire induit par un « esprit » managérial lui-même paradoxal dans ses aspirations humanistes. Pour finir, il convient de noter que ce travail étant relié, par ailleurs, à un projet de recherche collectif et interdisciplinaire sur la question des émotions au travail, ce mémoire constitue une étape préparatoire à une recherche doctorale visant à penser des dispositifs de prise en compte de la question de l'émotion et d'accompagnement des cadres de santé vers plus de bien-être au travail.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES DE REFERENCES

BOLTANSKI L., THEVENOT L., *Les économies de la grandeur*. Paris, PUF, 1987.

BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, Gallimard, 2011.

CHARPENTIER J.-M., BRULOIS V. *Refonder la communication en entreprise*. Paris, Editions FYP, 2013.

FOUCAULT M., *Surveiller et Punir*. Paris, Gallimard, 1975.

GRAMACCIA G., *Les actes de langage dans les organisations*. Paris, L'Harmattan, 2001

LEPINE V., MARTIN-JUCHAT F., MILLET-FOURRIER C. (dir), *Acteurs de la communication des entreprises et organisations Pratiques et perspectives*. Grenoble, Ed. PUG, 2014.

LINHART D., *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*. Paris, Érès, 2015.

MARTIN-JUCHAT F., *Le corps et les médias. La chair éprouvée par les médias et les espaces sociaux*. Louvain : De Boeck, 2008.

MARTIN-JUCHAT F., STAIL A. (dir.), *L'industrialisation des émotions Vers une radicalisation de la modernité ?* Paris, L'Harmattan, 2016.

MARCUS G., *Le citoyen sentimental : émotions et politique en démocratie*. Paris, Les Presses de Sciences-Po., 2008.

WEBER M., *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Paris, Plon, 1964.

AUTRES OUVRAGES :

BECKER S.-H., *Outsiders: étude de sociologie de la déviance*. Paris, Métailié, 1985.

BOURRET P., *Les cadres de santé à l'hôpital : un travail de lien invisible*. Paris, Seli Arslan, 2006.

CHANLAT J.-F., *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*. Laval, PUL ed. Eska, 2005.

DAMASIO A., *L'erreur de Descartes*. Paris, O. Jacob, 1995.

DUMONT L., *Homo aequalis*. Paris : Gallimard, 1966.

MAGNON R., *Les infirmières : identité, spécificité et soins infirmiers*. Paris : Masson, 2006

NISKANEN, W., *Bureaucracy and Representative Government*. Chicago : Aldine, 1971.

SAINSAULIEU I. (dir), *Les Cadres hospitaliers : représentations et pratiques*. Reuil-Malmaison, Lamarre, 2008.

SIMMEL G., *Le Pauvre*. Paris, Allia, 2009

ARTICLES

ABORD DE CHATILLON E., DESMARAIS C., « Le Nouveau Management Public est-il pathogène ? », *Management international*, vol. 16, n° 3, 2012.

BENGHOZI P.J., « Technologies de l'information et organisation. De la tentation de la flexibilité à la centralisation », *Gestion 2000*, vol. 2, 2001.

BERCOT R., « Rationaliser la gestion des blocs opératoires la négociation des territoires et des légitimités professionnelles », *Sciences de la Société*, n° 76, 2009.

BONNEVILLE L., « La réorganisation du système socio-sanitaire autour des autoroutes de l'information: Le problème de la productivité », *2001 Bogues Globalisme et Pluralisme : usage des TICS 2*. Laval, PUL, 2003.

BOUILLON J.-L., BOURDIN S., LONEUX C., « Approches communicationnelles des organisations : interroger l'organisation par la communication. Eléments de contextualisation. », *Sciences de la société*, n°74, 2008.

BOUILLON J.-L., « "L'impensé communicationnel" dans la coordination des activités socio-économique : les enjeux des ACO. », *Sciences de la société*, n°74, 2008.

BOYNE G. A., « Sources of Public service Improvement: A critical Review and Research agenda », *JPART*, vol. 13, n° 3, 2003.

CHERBA M., VASQUEZ C., « Étudier la communication organisationnelle et santé des organisations de santé au health organizing . », **[Document en ligne]** *Communication & Organisation* 1/2014 (n° 45), p. 223-242. Disponible sur <www.cairn.info/revue-communication-et-organisation-2014-1-page-223.htm> (consulté le 06/09/2015).

COULON R., « Le cadre de santé entre logiques d'utilité et logiques de soins hospitaliers », *Cahier du FARGO*, n° 1100401, 2010.

DETCHESSAHAR M., GREVIN A., « Un organisme de santé... malade de "gestionnisme" », *Gérer et comprendre*, n°98, 2009.

DIVAY S., GADEA C., « Les cadres de santé face à la logique managériale », *Revue française d'administration publique*, n°128, 2008.

GARDERE Elizabeth, « Institution communicante et nouveau management public. », **[Document en ligne]** *Communication & Organisation* 1/2012, n° 41, p. 27-39. Disponible sur : <www.cairn.info/revue-communication-et-organisation-2012-1-page-27.htm> (consulté le 08/09/2015).

GROSJEAN S., BONNEVILLE L., « Réflexion sur les logiques d'implantation des TIC dans le secteur de la santé : constat d'une tension entre deux impératifs », *Revue française de gestion*, 2007.

GROSJEAN S., « Saisir la dynamique organisationnelle : quand intersubjectivité et interobjectivité s'entrelacent », *Sciences de la Société*, n°74, 2008.

GROLEAU C., MAYERE A., « Médecins avec ou sans frontières : contradictions et transformation des pratiques professionnelles », *Sciences de la Société*, n°76, 2009.

LEPINE V., « La reconnaissance au travail par la construction d'une relation agissante : la communication des cadres de santé », *Communication & Organisation*, n°36, 2009.

MAYERE A., « Communication organisationnelle et organisations de santé : enjeux et perspectives », *Revue internationale de la communication sociale et publique*, 8, 2013.

MAYERE A. « Communication et santé : étude des processus et dispositifs d'une rationalisation équipée », *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 2014

MAYERE A., BONNEVILLE L., GROSJEAN S. « Rationalisation des organisations hospitalières : des incitations économiques aux injonctions à collaborer », *Sciences de la société*, 2009, n°76.

OGIEN A., « L'hôpital saisit par la quantification une analyse de l'usage gestionnaire de la notion de qualité », *Sciences de la société*, n°76, 2009.

TSOUKAS J.-R., CHIA R., « On organizational becoming : rethinking organizational change », *Organization Science*, 13(5), 2002.

VACHER B., « Articulation entre communication, information et organisation en SIC. », **[Document en ligne]**, *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 1/2009 (Volume 2009), p. 119-143. Disponible sur <www.cairn.info/revue-les-enjeux-de-l-information-et-de-la-communication-2009-1-page-119.htm> (consulté le 15/04/2016).

VAN DE VEN A., POOLE M.-S., « Alternative approaches for studying organizational change », *Organization Studies*, 26(9), 1377 – 1404, 2005.

VASQUEZ C., MARROQUIN L., « A l'intersection du texte et de la conversation : comment jongler avec l'effet et le processus. », *Sciences de la société*, n°74, 2008.

ZOLLER H. M., « What are health organizations? », *Management Communication Quarterly*, 24(3), 2010.

CHAPITRES D'OUVRAGES

BOUFFARTIGUE P., « Préface » In (dir) SAINSAULIEU I., *Les Cadres hospitaliers : représentations et pratiques*. Reuil-Malmaison, Lamarre, 2008.

CABEDOCHÉ B., « Culture du chiffre et responsabilité sociale : le déplacement de la charge de l'incertitude sur le facteur humain chez France Télécom » In (dir) LEPINE V., MARTIN-JUCHAT F., MILLET-FOURRIER C., *Acteurs de la communication des entreprises et organisations : pratiques et perspectives*. Grenoble, PUG, 2014.

CHARPENTIER J.-M., BRULOIS V., « La communication interne au défi social » In (dir) LEPINE V., MARTIN-JUCHAT F., MILLET-FOURRIER C., *Acteurs de la communication des entreprises et organisations : pratiques et perspectives*. Grenoble, PUG, 2014.

D'AIMEIDA N., ANDONOVA, A., « La communication des organisations », **In** S. Olivesi (coord.), *Sciences de l'information et de la communication*. Grenoble : PUG, 2006.

GIROUX N., « Le nouage des savoirs en organisation », **In** *La communication organisationnelle en débat : champs, concepts, perspectives*, Bouzon A. (dir), Paris, l'Harmattan, 2006.

LACOSTE M., « Peut-on travailler sans communiquer ? » **In** Borzeix A., Fraenkel B. (dir.), *Langage et travail. Communication, cognition, action*, Ed. CNRS, Paris, 2001.

LANGLOIS E., « Du bon usage de la relation chez les cadres » **In** (dir) SAINSAULIEU I., *Les Cadres hospitaliers : représentations et pratiques*. Reuil-Malmaison, Lamarre, 2008.

LEPINE V., (a) « La reconnaissance comme condition de la collaboration au sein des unités de soins : les cadres de santé entre intuition et raison » **In** (dir). BOURGEON D., *Les cadres de santé et la reconnaissance au travail, une position difficile entre soin et management*. Reuil-Malmaison, Lamarre, 2012.

LEPINE V., (b) « Choisir d'être manager dans l'hôpital public ou l'histoire d'une loyauté mise à l'épreuve » **In** (dir.) BOURGEON D., *Les cadres de santé et la reconnaissance au travail, une position difficile entre soin et management*. Reuil-Malmaison, Lamarre, 2012.

LEPINE V., « Identité professionnelle et professionnalisation des cadres hospitaliers : le rôle des compétences communicationnelles » **In** (dir) S.P. ALEMANNNO et B. PARENT, *Les compétences organisationnelles. Construire, comprendre, observer*. Paris, L'Harmattan, 2013.

LEPINE V., « La communication, questions de mesures et d'évaluations » **In** (dir) LEPINE V., MARTIN-JUCHAT F., MILLET-FOURRIER C., *Acteurs de la communication des entreprises et organisations : pratiques et perspectives*. Grenoble, PUG, 2014.

MARTIN-JUCHAT F., « Acquis scientifiques sur la communication organisationnelle. Repérage des points de convergence entre les disciplines », **In** (dir.) B. MIEGE, D. VINCK, *Les masques de la convergence. Enquêtes sur sciences, industries et aménagements*. Paris, Archives Contemporaines Editions, 2012.

PICOT G., « Cadres de santé : un encadrement individualisé à l'origine d'un rapport personnalisé avec les infirmières » **In** (dir) SAINSAULIEU I., *Les Cadres hospitaliers : représentations et pratiques*. Reuil-Malmaison, Lamarre, 2008.

VEGA A. « Les risques d'incommunicabilité entre le cadre et son équipe » **In** (dir) SAINSAULIEU I., *Les Cadres hospitaliers : représentations et pratiques*. Reuil-Malmaison, Lamarre, 2008.

ACTES DE COMMUNICATION

BERCOT R., MAYERE A., « Organisation et communication au sein des systèmes de santé », *77e congrès international ACFAS*. Ottawa, Université d'Ottawa, 2009.

BOUILLON J.-L., « Comprendre l'organisation par la communication...sans réduire l'organisation à la communication. Enjeux, perspectives et limites d'une théorisation communicationnelle de

l'organisation » In « Nouvelles tendances en communication organisationnelle », 77ème Congrès de l'ACFAS, Université d'Ottawa, 14-15 mai 2009.

DUMAS M., RUIILLER C., « Quelles compétences pour le cadre de santé de demain ? Entre prescriptions multi-objectifs et réalité du terrain : un métier à "panser" », 22ème Congrès de l'AGRH, Marrakech, 2011.

LEPINE V., « La reconnaissance comme condition de la collaboration au sein des unités de soin : les cadres de santé entre intuition et raison », *Colloque Organisation et communication au sein du système de santé*, 77e congrès de l'ACFAS à Ottawa, 2009.

PARENT B. « La production de référentiel de compétences. Le cas des compétences communicationnelles du directeur d'hôpital », *Colloque international des sciences de l'information et de la communication* (17, 18, 19/04) à Tunis, 2008.

THESE DE DOCTORAT

HAMILTON, A., *Considération sur les infirmières des hôpitaux*, Thèse pour le Doctorat en Médecine, Montpellier, Imprimerie centrale du Midi, 1900.

ANNEXES

ANNEXE 1 : Sermon de Benjamin Franklin sur l' "esprit du capitalisme".

"Souviens-toi que le temps, c'est de l'argent. Celui qui, pouvant gagner dix shillings par jour en travaillant, se promène ou reste dans sa chambre à paresser la moitié du temps, bien que ses plaisirs, que sa paresse, ne lui coûtent que six pence, celui-là ne doit pas se borner à compter cette seule dépense. Il a dépensé en outre, jeté plutôt, cinq autres shillings.

Souviens-toi que le crédit, c'est de l'argent. Si quelqu'un laisse son argent entre mes mains alors qu'il lui est dû, il me fait présent de l'intérêt ou encore de tout ce que je puis faire de son argent pendant ce temps. Ce qui peut s'élever à un montant considérable si je jouis de beaucoup de crédit et que j'en fasse bon usage.

Souviens-toi que l'argent est, par nature, générateur et prolifique. L'argent engendre l'argent, ses rejetons peuvent en engendrer davantage, et ainsi de suite. Cinq shillings qui travaillent en font six, puis se transforment en sept shillings trois pence, etc., jusqu'à devenir cent livres sterling. Plus il y a de shillings, plus grand est le produit chaque fois, si bien que le profit croît de plus en plus vite. Celui qui tue une truie, en anéantit la descendance jusqu'à la millième génération. Celui qui assassine (sic) une pièce de cinq shillings, détruit tout ce qu'elle aurait pu produire : des monceaux de livres sterling.

Souviens-toi du dicton : le bon payeur est le maître de la bourse d'autrui. Celui qui est connu pour payer ponctuellement et exactement à la date promise, peut à tout moment et en toutes circonstances se procurer l'argent que ses amis ont épargné. Ce qui est parfois d'une grande utilité. Après l'assiduité au travail et la frugalité, rien ne contribue autant à la progression d'un jeune homme dans le monde que la ponctualité et l'équité dans ses affaires. Par conséquent, il ne faut pas conserver de l'argent emprunté une heure de plus que le temps convenu ; à la moindre déception, la bourse de ton ami te sera fermée pour toujours.

Il faut prendre garde que les actions les plus insignifiantes peuvent influencer sur le crédit d'une personne. Le bruit de ton marteau à 5 heures du matin ou à 8 heures du soir, s'il parvient à ses oreilles, rendra ton créancier accommodant six mois de plus; mais s'il te voit jouer au billard, ou bien s'il entend ta voix dans une taverne alors que tu devrais être au travail, cela l'incitera à te réclamer son argent dès le lendemain; il l'exigera d'un coup, avant même que tu l'aies à ta disposition pour le lui rendre.

Cela prouvera, en outre, que tu te souviens de tes dettes ; tu apparaîtras comme un homme scrupuleux et honnête, ce qui augmentera encore ton crédit.

Garde-toi de penser que tout ce que tu possèdes t'appartient et de vivre selon cette pensée. C'est une erreur où tombent beaucoup de gens qui ont du crédit. Pour t'en préserver tiens un compte exact de tes dépenses et de tes revenus. Si tu te donnes la peine de tout noter en détail, cela aura un bon résultat : tu découvriras combien des dépenses merveilleusement

petites et insignifiantes s'enflent jusqu'à faire de grosses sommes, tu t'apercevras alors de ce qui aurait pu être épargné, de ce qui pourra l'être sans grand inconvénient à l'avenir [...].

Pour six livres sterling par an, tu pourras avoir l'usage de cent livres, pourvu que tu sois un homme dont la sagesse et l'honnêteté sont connues.

Celui qui dépense inutilement chaque jour une pièce de quatre pence, dépense inutilement plus de six livres sterling par an, soit le prix auquel revient l'utilisation de cent livres. Celui qui gaspille inutilement chaque jour la valeur de quatre pence de son temps, gaspille jour après jour le privilège d'utiliser cent livres sterling.

Celui qui perd inutilement pour cinq shillings de son temps, perd cinq shillings ; il pourrait tout aussi bien jeter cinq shillings dans la mer.

Celui qui perd cinq shillings, perd non seulement cette somme, mais aussi tout ce qu'il aurait pu gagner en l'utilisant dans les affaires, ce qui constituera une somme d'argent considérable, au fur et à mesure que l'homme jeune prendra de l'âge."