



## Communication et organisation

14 | 1998

Les formations à la communication

---

# De l'analyse des processus à l'émergence d'un métier. L'expérience du DESS strategies de communication internationale (Dijon)

Jean-Jacques Boutaud, Jacques Bonnet et Didier Livio

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2080>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.2080

ISSN : 1775-3546

### Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

### Édition imprimée

Date de publication : 1 novembre 1998

ISSN : 1168-5549

### Référence électronique

Jean-Jacques Boutaud, Jacques Bonnet et Didier Livio, « De l'analyse des processus à l'émergence d'un métier. L'expérience du DESS strategies de communication internationale (Dijon) », *Communication et organisation* [En ligne], 14 | 1998, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2080> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.2080

---

Ce document a été généré automatiquement le 1 mai 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

---

# *De l'analyse des processus à l'émergence d'un métier. L'expérience du DESS stratégies de communication internationale (Dijon)*

Jean-Jacques Boutaud, Jacques Bonnet et Didier Livio

---

- 1 Il n'est pas exagéré de penser que l'offre des DESS en communication est déjà pléthorique. Avoir la prétention de tracer son propre sillon rend nécessaire de spécifier l'angle de formation auprès d'étudiants toujours plus avisés, voire affairés de leur démarche d'information et de sélection d'un 3<sup>e</sup> cycle professionnalisant. Cette vocation spécifique du DESS, par rapport au DEA, a motivé, dès le projet de création d'un diplôme à Dijon, la recherche d'un partenariat entre université et entreprise de communication, avec le souci d'évaluer d'entrée l'attente du milieu professionnel dans l'affirmation de nouvelles compétences et la capacité d'initiative du monde universitaire pour mesurer les besoins, les enjeux et les modes de formation non seulement adaptés mais pertinents dans le monde proteiforme de la communication. Le préalable de négociation, dans l'évaluation conjointe des besoins entre université et entreprise, a permis de dessiner, parmi les voies prioritaires, le projet de formation de Directeurs de la Communication, affranchis d'une tutelle disciplinaire (marketing, ressources humaines, commerce ou gestion) mais trouvant dans les sciences de l'information et de la communication les bases nécessaires à la définition et à l'acquisition des compétences transversales pour une nouvelle génération de responsables. Ainsi est né, en 1993, le DESS Stratégies de Communication Internationale (SCI) de l'Université de Bourgogne, piloté par un enseignant chercheur en communication et renforcé dès l'origine, par le concours d'un professeur associé, dirigeant d'une entreprise nationale en communication (Synergie), dans le cadre du partenariat constituant l'essence même du diplôme. Cet article se propose de présenter, dans les grandes lignes, l'architecture d'une formation qui ne se veut pas modèle mais expérimentale, dans la recherche de la cohérence entre logique d'action universitaire et professionnelle en communication. Le texte est cosigné par le responsable de la

formation, professeur en information/communication, par le dirigeant d'entreprise intervenant en qualité de professeur associé et par un enseignant-chercheur en communication et management des organisations, chacun participant au conseil pédagogique du diplôme et à son développement.

## Un ancrage clair dans les Sciences de l'Information et de la Communication

- 2 C'est presque un lieu commun de dire aujourd'hui qu'il faut penser la communication à travers des logiques de systèmes, des processus et des effets de sens comme si le discours sur la complexité constituait la nouvelle doxa de la communication. Pourtant, on aurait tort de ne voir, dans cette réévaluation du contexte épistémique, théorique et pratique, qu'un effet de manche rhétorique, car c'est bien cette réalité qui s'impose dans le champ d'expérimentation des futurs dircoms.
- 3 Prenons aux mots l'intitulé du diplôme Stratégies de Communication Internationale. Un responsable, comme tout acteur professionnel, agit au cœur d'un système : sujets, objets, structures, éléments, événements interagissent et s'interdéfinissent dans la trame à la fois continue et discontinue, des conduites et des actions. Appréhender cette diversité demande une compétence communicationnelle. Mais la concevoir dans sa globalité, en terme de totalité organisée, structurée, orientée par et pour l'action, cela demande une compétence stratégique. Encore faut-il penser cet univers de représentation et d'action sous la pression de la globalisation à travers la dialectique permanente du local et du global et, sous la poussée de l'international et de l'interculturel, du géostratégique et du symbolique.
- 4 Là où les dichotomies fondaient le partage élémentaire du sens (local/global, interne/externe, individuel/collectif), les entrées systémiques, pragmatiques, constructivistes des SIC ont intégré la complexité, le paradoxe, la contradiction, l'hybridation. La communication des grandes marques, par exemple, donne des raisons de croire à l'impact planétaire de leur discours : slogans universels, publicités mondiales, méga-événements, rien n'est laissé au hasard par ces marques emblématiques des temps (post) modernes. Mais, dans le même temps, avec l'explosion des produits dérivés et l'hybridation des codes (médiatiques, alimentaires, vestimentaires etc.) on n'a jamais poussé aussi loin les logiques de déclinaison, de segmentation, d'individualisation, pour favoriser l'usage tribal ou totémique des signes colonisés par les territoires de marque : planète Nike, planète McDo, planète IBM, à chacun d'y cultiver son jardin. Comment croire alors à des logiques univoques dans la construction de ces univers de communication ? Comment se contenter d'algorithmes simplifiés quand s'enchevêtrent structures commerciales, identitaires, sociales et symboliques ?
- 5 À travers concepts, théories et modèles, les SIC cultivent, sinon une intelligence du social toujours difficile à définir, au moins une intelligibilité du social qui ne se présente pas simplement comme un monde organique où se débat l'individu, mais comme un monde signifiant où le sujet pense et se pense. Projet ambitieux mais projet réaliste aussi au regard des acquis scientifiques en cours dont une formation de 3<sup>e</sup> cycle doit rendre compte selon sa propre visée.
- 6 L'articulation sémiotique et communication, que nous préconisons dans le DESS SCI, fixe l'une des voies exploratoires à la compréhension des processus signifiants, ni

médiacentrés, ni verbocentrés mais pris dans le jeu de structures plus ou moins complexes selon l'échelle des questions abordées entre l'individu, l'organisation et la société, et les enjeux considérés. Sous cet angle théorique et analytique, on ne saurait limiter le cadre de la communication à tel mode graphique de composition ou tel mode rhétorique de rédaction. Ces modalités signifiantes ne prennent leur dimension véritable qu'en interaction avec des bases institutionnelles, organisationnelles, actuelles, c'est-à-dire des facteurs structurels qui, selon la situation ou le contexte, ont besoin d'être pondérés mais interdéfinis. Dans le cadre théorique que l'enseignant chercheur met en place, il est indispensable d'intégrer le cadre d'expérience des professionnels, reconnaissant la délicate maîtrise des dossiers sous l'effet conjugué de tous ces facteurs structurels.

## Une entrée par les processus

- 7 Au sein du DESS Stratégies de Communication Internationale, l'importance accordée aux processus d'émergence du sens se traduit, pour et chez l'étudiant, par le développement d'une attitude personnelle de recherche à double vocation.
- 8 Tout d'abord, en ce qui concerne la construction de son projet d'insertion socioprofessionnelle, il s'agit pour lui, à travers des acquisitions conceptuelles et méthodologiques ainsi que des missions dûment exploitées, d'identifier l'univers des métiers de la communication. Au-delà de cette découverte, il est invité à se situer et à se déterminer au regard des convergences et des écarts qu'il relève entre, d'une part, les exigences propres aux différentes activités auxquelles il participe et, d'autre part, ses aptitudes, ses désirs et ses ambitions. En second lieu, cette attitude de recherche s'élabore à travers le repérage et la caractérisation de savoirs professionnels qui constituent la capacité à intervenir parmi des acteurs différents au sein d'organisations : entreprises, administrations, collectivités, elles-mêmes diverses dans leurs cultures, leur histoire, leurs pratiques, leurs objectifs, etc. Le futur responsable apprend ainsi à contribuer à la construction de la signification que ce soit face à un client-entrepreneur à la recherche, par exemple, d'un meilleur positionnement de l'image de son produit ou bien dans le cadre d'une institution qui souhaite adapter son système d'information interne et externe à ses besoins de décision en temps réel.
- 9 À partir de la mise en perspective et de l'élargissement de ses propres représentations sur la communication, le sujet construit une capacité à interagir avec des acteurs, des messages, des modes d'organisation différents mais aussi à faire émerger des intentions et des orientations signifiées par des critères de réussite, ceci à l'aide d'une démarche qui associe analyse et compréhension. Il est question de favoriser une attention particulière aux interactions de toutes natures à l'œuvre dans la communication humaine et de forger des compétences de médiation, d'impulsion et d'accompagnement du changement, de conception stratégique, d'élaboration et de projet de messages, etc.
- 10 Cette ambition implique un suivi personnalisé soutenu par la mixité pédagogique entre universitaires et professionnels de la communication. Celle-ci se concrétise dans des bilans d'étapes qui permettent à l'étudiant de réguler son parcours et ses divers investissements.
- 11 Il convient de préciser que la formation vise également à développer chez l'étudiant des habiletés au plan interculturel, qu'il s'agisse de problématiques relevant d'un même cadre

national ou bien d'échanges internationaux au sein desquels les variables civilisationnelles jouent à plein et appellent des compétences d'adaptabilité et de distanciation qui apparaissent critiques pour la réussite de ses missions. Ces dernières impliquent de la part du futur intervenant une lecture très fine des logiques, des codes et des métacodes à l'œuvre dans les relations sociales et professionnelles.

- 12 L'accent mis sur les processus de construction et de partage du sens n'aurait guère de portée si le DESS SCI ne savait contourner les excès d'approches trop instrumentalistes ou comportementalistes relativement répandues. Ces dernières pèchent par leur incapacité à favoriser l'adaptabilité tout en séduisant par le caractère certain et simplificateur de leurs propositions souvent caractérisées par des listes de procédures à suivre, par exemple dans le cadre d'une négociation internationale. Si les techniques d'expression et d'intervention sont traitées et expérimentées durant la formation, l'hypothèse majeure qui préside à leur convocation est que seule une entrée par les processus de communication permet de relativiser et de contextualiser leur utilisation. De plus, les étudiants issus des premières promotions font remarquer que le développement de leurs compétences, et donc de leur carrière, s'appuie et se nourrit, au fil des cas traités par eux, de la compréhension des modes de constitution, de décomposition et de reconstruction de la communication. Ils notent ainsi les limites d'approche trop technicistes face à des situations et des problèmes complexes. Il est en effet patent qu'une orientation essentiellement causale et principalement tournée vers des procédures d'action s'avère, à elle seule, insuffisamment efficiente au regard des enjeux soulevés par les évolutions du travail et les mutations sociales en cours.
- 13 C'est pourquoi, si le DESS SCI préserve avec conviction les entrées thématiques qui marquent la spécificité scientifique des Sciences de l'Information et de la Communication, il cherche à les croiser avec une construction de l'expertise chez l'étudiant. Cette dernière ne se fonde pas sur une acception industrielle mais plutôt sur des savoirs intermédiaires qui façonnent l'intelligence communicationnelle. La notion d'expertise renvoie donc ici à la maîtrise conjointe d'une tâche et d'une théorie sur cette tâche, c'est-à-dire à un véritable travail sur la cognition mêlant processus, produits et objets de la communication. À titre d'exemple et pour reprendre le concept de stratégie qui se trouve au cœur des problématiques abordées par le DESS SCI, la formation invite l'étudiant à élargir et à affiner ses conceptions à ce sujet. Cela lui permet notamment d'établir une distinction entre d'une part, l'élaboration d'une pensée stratégique et, d'autre part, les activités de diagnostic ou de tactique. Il lui devient alors possible d'opérer un repérage non pas procédurier mais procédural au sens des différentes voies de cheminement mental et social qu'il est possible d'emprunter pour accéder à une compétence stratégique en communication.
- 14 L'enjeu est de mesurer la pertinence d'une démarche de construction et d'évaluation de « scénarios des possibles » face à un problème, tout en facilitant l'exploitation des éléments de diagnostic requis lors de l'élaboration d'une politique de communication, activité qui questionne les processus de choix et de traitement des variables en jeu dans la situation. En ce sens, l'étudiant élabore ses propres démarches et outils de veille et de régulation à propos de la notion de stratégie ainsi que de ses applications et de ses limites. Il est aidé en cela par les apports conceptuels et méthodologiques de la formation. Ce bref exemple illustre la voie empruntée par le DESS SCI pour réduire l'habituelle fracture entre formation et emploi grâce à la constitution de savoirs procéduraux qui permettent non seulement de connaître, mais d'utiliser la connaissance de façon sensée

dans un contexte et face à des contraintes identifiées. Sur ce plan, l'exploitation personnalisée de travaux de simulation combinant concepts, approches méthodologiques et formalisation technique, constitue un espace précieux pour répondre aux enjeux de la formation en matière d'appui à la socialisation et à l'expertise naissante de l'étudiant.

- 15 De même, le mémoire demandé aux étudiants vise à témoigner de cette capacité d'approcher la complexité des situations de communication grâce à un traitement transversal et interdisciplinaire des problèmes posés ainsi qu'à travers le recours à des habiletés procédurales. Parmi celles-ci figure la capacité à problématiser au sens d'une interrogation quant à la nature et aux effets des interactions entre les variables significatives d'une situation. L'étudiant se familiarise ainsi à une démarche d'identification de ce faisceau d'interactions et apprend à le nommer, élaborant ainsi une problématique. Ce passage de la (ou des) question(s) au problème de communication constitue un apprentissage déterminant pour l'étudiant, tant dans le cadre du mémoire et des apports universitaires que dans le contexte des interventions en milieu professionnel.
- 16 Le DESS SCI accueille également des étudiants en formation continue, ce qui constitue une opportunité d'exploration et d'exploitation de savoirs d'action détenus par ceux qui sont déjà engagés dans des fonctions d'assistant ou de responsable de la communication. Ces savoirs d'action constituent des « tournemains » qui manquent souvent de formalisation et de distanciation critique car ils ont rarement été confrontés à une analyse des processus sociaux et cognitifs qui le fondent. Ces « savoirs artisans », comme on les appelle encore sont notamment mis en œuvre lorsque leur auteur décèle des similitudes dans la tâche en cours par rapport à une tâche antérieure. Au sein du DESS SCI, ils seront exploités et valorisés, non pas en allant du concept au processus, mais de la technique au processus, ce qui implique, chemin faisant, une clarification des concepts sous-jacents. C'est par exemple le cas de techniques liées au management par projet, dont l'étude renverra à une approche épistémologique du projet et des démarches d'anticipation et de prospective. Elle sera elle-même nourrie par l'intrication des entrées sémiotiques, psychosociologiques, stratégiques, interculturelles, propres à l'architecture de ce DESS.
- 17 À l'aide d'un ancrage fort des apports de la formation dans la réalité sociale et cognitive des activités de communication, le DESS SCI cherche, et c'est sans doute l'une de ses spécificités les plus marquantes, à favoriser l'éclosion d'une professionnalité plus que d'un seul professionnalisme chez les étudiants. En effet, la professionnalité conjugue le développement d'une dynamique au service d'un projet personnel, avec la constitution de repères scientifiques et techniques durables et réinvestissables, susceptibles en cela de pérenniser une aptitude au changement et à la pensée de complexité. Par son implication directe dans le déroulement et la régulation collective des modalités d'apprentissage, l'étudiant est invité à jouer le rôle d'acteur et d'auteur de sa formation en vue de la construction de son expertise de futur responsable de la communication.

## **Donner aux étudiants les moyens de contribuer à la transformation des Entreprises par la communication**

- 18 Les compétences en communication deviennent toujours plus consubstantielles à chacun des actes de management. À ce titre, la communication devient plus que jamais l'outil du management.

- 19 L'entreprise est une institution, c'est-à-dire une organisation dotée d'une finalité sociale, cela, au même titre que toutes les autres organisations humaines : associations, administrations, institutions publiques ou privées, collectivités territoriales... Une institution spécifique de par la nature du champ de contraintes économiques qui pèse sur elle. Celui-ci est profondément différent de celui qui pèse sur les autres institutions car il est beaucoup plus exigeant et conditionne la vie de l'entreprise.
- 20 L'entreprise ne peut survivre et remplir sa mission sociale, souvent peu explicite, que si elle satisfait à ses contraintes économiques qui sont conditions de sa pérennité. Le poids et la prégnance des contraintes économiques conduisent de nombreux dirigeants à les considérer comme la finalité de l'entreprise, donc à confondre contrainte et finalité.
- 21 Ce n'est pas parce que ce dernier mode de raisonnement et les pratiques qui en découlent sont majoritaires que nous devons considérer qu'elles s'imposent comme une règle. En effet, ce point de vue provient des outils juridiques et de gestion dont nous sommes dotés. Ceux-ci n'ont pas été créés pour l'entreprise mais pour la société de capitaux. Nous l'avons oublié.
- 22 L'entreprise existe par sa réalité seule, mais elle ne possède aucune existence juridique.
- 23 Les sociétés de capitaux ne recouvrent pas juridiquement la réalité sociale de l'entreprise. Le droit des sociétés qui régit l'existence des sociétés de capitaux ne contribue qu'à définir le fonctionnement des actionnaires entre eux et leur responsabilité à l'égard des tiers.
- 24 Pour se rendre compte de cela, il suffit de lire les statuts de n'importe quelle société. La comptabilité des sociétés, qui comme son nom l'indique n'est pas celle de l'entreprise, place les salariés dans les comptes dits « de tiers » et de fait, place la communauté de travail en dehors du champ de la société. On voit donc que la société est bien une entité distincte de l'entreprise puisque l'entreprise est d'abord constituée de sa communauté de travail.
- 25 Il convient de corriger ce défaut majeur du droit des sociétés et du droit civil en donnant une consistance juridique à l'entreprise. Ainsi, faire émerger sa finalité distincte de celle de la société des capitaux qui est de produire de la valeur ajoutée et non du profit, dans le respect du contrat passé entre la communauté de travail et la communauté des actionnaires. Ce contrat devant être aussi respectueux de la dynamique positive qu'il doit insuffler dans la société prise ici dans son sens global et non pas de société des capitaux. La finalité de la société des capitaux étant alors bien le profit, voire la maximisation de ce profit dans l'intérêt des seuls actionnaires. Cela étant limité par la négociation que ces derniers devront engager au sein de l'entreprise.
- 26 Pourquoi parler de cela quand le sujet est de traiter d'un enseignement de troisième cycle en communication ?
- 27 La communication est, par nature, porteuse de sens et la finalité de l'entreprise est rarement discutée dans les entreprises. L'absence de discussion sur ce sujet et/ou le rôle que de nombreux dirigeants veulent faire jouer à l'entreprise sans voir qu'ils confondent entreprise et société, plonge dans le plus grand malaise deux types de professionnels de l'entreprise :
- 28 – les directeurs des ressources humaines qui sont conduits sans cesse à panser les plaies des incohérences de management et des décisions qui en découlent,

- 29 – les directeurs de la communication qui sont souvent conduits à n'être que des responsables de la propagande qui s'installe à leur insu et parfois même à l'insu des dirigeants qui la commanditent.
- 30 Il convient donc, en conséquence, que l'enseignement de communication dote les étudiants :
- 31 – de l'ensemble des connaissances théoriques nécessaires à comprendre les mécanismes en jeu dans les processus d'information et de communication,
- 32 – d'une professionnalité plus large que le professionnalisme auquel ils sont appelés. Cette professionnalité doit se construire dans l'interaction entre un haut degré de conscience sur les questions politiques et philosophiques qui touchent la réalité de l'entreprise et à son fonctionnement quotidien ainsi qu'à une pratique très opérationnelle de la mise en œuvre de chacune des techniques de communication.
- 33 Cette analyse nous montre que la pratique des futurs professionnels de la communication se jouera toujours plus dans les interfaces amont, aval, latérales à chacun des champs de spécialité plus que dans des champs de spécialités eux-mêmes.
- 34 Qu'on le veuille ou non, chacun des actes de communication dans l'entreprise est porteur d'une transformation sociale dont le sens profond est rarement déterminé par avance et encore moins négocié. Il convient de préparer les futurs professionnels de la communication à développer un plus haut degré de conscience sur les questions éthiques et philosophiques que touche la vie de l'entreprise, tout en les dotant de la pratique la plus opérationnelle qui soit dans chacun des champs de spécialité. Ainsi, ils progresseront vers une plus grande maîtrise de chacun de leurs actes. Ils les mettront en œuvre en pleine conscience. La liberté leur est laissée quant à la manière avec laquelle ils effectuent leur choix.
- 35 L'expérience partenariale entre universitaires et professionnels conduite dans le cadre du DESS Stratégies de Communication Internationale de l'Université de Bourgogne cherche à combler le vide immense laissé vacant par des dirigeants d'entreprise qui n'ont pas suffisamment conscience que la stratégie de communication est au cœur de leur management et par des responsables ou directeurs de la communication qui n'ont pas la capacité de traiter dans leurs actions quotidiennes les questions de finalité de l'entreprise.
- 

## RÉSUMÉS

Le DESS Stratégies de Communication Internationale, de l'Université de Bourgogne, constitue, depuis 1993, un champ d'expérience et de partenariat Université-Entreprise, pour la formation d'une nouvelle génération de directeurs de la communication. Avant même leur mise en pratique, il s'agit de définir des principes et des logiques d'action qui favorisent l'émergence d'une compétence transversale en communication. Savoirs théoriques et savoirs professionnels se définissent et se conjuguent par relation, non à des procédures, mais des processus complexes qui fondent la dimension stratégique de la communication, à l'interculturel et à l'international.

---

The DESS in International Communication Strategies, which has existed at the University of Burgundy since 1993, is constructed around a partnership between the university and local business, exploiting their respective domains of experience to develop the next generation of Communication Directors. Before proceeding to a practical training, students are familiarized with the principles and theoretical background to the subject which lead to the construction of a broader understanding and competence in communication. The theoretical and professional approaches work from the basis not of procedure, but of the complex processes underlying communications strategies, both inter-culturally and internationally.

## INDEX

**Mots-clés** : formation, stratégies, processus, professionnalité, international

## AUTEURS

### JEAN-JACQUES BOUTAUD

Jean-Jacques Boutaud est professeur en Sciences de l'Information et de la Communication à l'Université de Bourgogne. Directeur du DESS Stratégies de Communication Internationale, il est également responsable du LIMCI (Laboratoire sur l'image, les médiations et la communication internationale). Il vient de publier *Sémiotique et Communication* aux éditions L'Harmattan.

### JACQUES BONNET

Jacques Bonnet est Maître de Conférences à l'ENESAD (Établissement national d'enseignement supérieur agronomique de Dijon). Ses travaux portent sur les processus de communication et de management au sein des organisations.

### DIDIER LIVIO

Didier Livio, P-D.G. de Synergence depuis 1981, a présidé le CJD (Centre des jeunes dirigeants d'entreprise) de 1994 à 1996 et la Confédération européenne des jeunes entrepreneurs de 1995 à 1997.