

# Travail, incommunication et organisation

Hermès La Revue | H98

Coordinateurs : Benoît Cret (sociologie des organisations et économique), Lionel Lavarec (communication et travail) et Thierry Libaert (communication au sein des organisations)

Superviseur : Vincent Liquète (sciences de l'information et de la communication)

## Appel à contribution

Date de soumission des intentions (2 000 signes espace compris, hors bibliographie) :  
29 septembre 2025 minuit

Notification d'acceptation ou de refus : à partir du 3 novembre 2025

Envoi des articles (15 000 signes espace compris) : février 2026

Evaluation et réécriture | février à mai 2026

Remise du numéro complet | juin 2026

Parution de l'Hermès H98 | Septembre 2026

Les intentions (2 000 signes hors bibliographie) sont à envoyer à  
benoit.cret@univ-grenoble-alpes.fr, t\_libaert@yahoo.fr et [lionel.lavarec@3ds.com](mailto:lionel.lavarec@3ds.com).  
Ils présenteront le sujet et le lien à la problématique du numéro.

Travail et organisation, deux termes distincts et souvent étudiés comme deux phénomènes isolés de la modernité. Chacun possède sa propre sociologie, ses propres indicateurs et ses propres questionnements. Pourtant, à bien y regarder, ils se révèlent irrémédiablement intriqués.

Aux débuts de l'industrialisation, la recherche d'un travail de plus en plus efficace – produire plus, plus vite et moins cher avec moins d'effort – s'accompagne d'une organisation réglée, millimétrée et maîtrisée. La production de masse est menée à travers des critères de performance (travail) et de rationalité (organisation). Pourtant, au gré des limitations du modèle taylorien et face aux nouveaux enjeux du XX<sup>ème</sup> siècle – différenciation, créativité, agilité et intelligence collective –, auxquels se sont ajoutés plus récemment l'optimisation et la numérisation des activités, un nouveau modèle a vu le jour avec plus de considération pour le "facteur humain" et l'individu au sein du collectif. Le travail s'y veut innovant, émancipé. L'organisation évolue alors vers des modèles d'interaction flexibles, incitateurs d'autonomie et d'épanouissement personnel.

Ainsi, progressivement érigée comme inconditionnelle et irremplaçable au sein des organisations, la communication a donné l'impression du retour des individus et de leurs interactions comme fondamentaux du fonctionnement des institutions et des entreprises, au bénéfice d'un renouveau plus humain de la valeur travail. Pourtant, au fur et à mesure des injonctions d'échange, des impératifs de *brainstorming*, des astreintes journalières à l'exercice

de la réunion ou encore des contraintes réglementaires de transparence, la communication – prisonnière des contingences de décision (Simon, *Administrative Behavior*, 1947) ou de résolution de conflit (March et Simon, *Organizations*, 1958), d'entente, de coordination forcées (Mintzberg, *The Structuring of the Organizations*, 1978) ou de pouvoir désincarné (Crozier et Friedberg, *L'acteur et le système*, 2014) – compromet de plus en plus le bon fonctionnement des organisations et l'exercice apaisé du travail, allant même jusqu'à imposer artificiellement un nouveau « bien-être » au travail. **La communication serait-elle devenue le facteur subversif des organisations et du travail ?**

Cette remarque nous amène à un questionnement singulier : confronter les logiques conflictuelles entre travail et communication mais aussi entre communication et organisation, en lieu et place de la séparation habituelle et presque qu'académique entre les trois notions devrait aboutir à une meilleure compréhension du phénomène. D'un côté la sociologie du travail, axée sur le rapport entre un système technique logistique et programmatique du travail et un système des relations, vise à mieux comprendre le collectif dans son activité commune. La communication y apparaît comme essentielle à la mise en action pacifiée des « ressources » mais manque le rapport au comment. De l'autre, la sociologie des organisations, intéressée par l'équilibre des rapports de force et de pouvoir, éclaire la coordination des acteurs et de leurs expertises. La communication est, ici, souvent apparentée à un rouage social dans la mécanique du management et c'est en ça qu'elle rate le pourquoi.

Dès lors, l'originalité de cet Hermès *Travail, incommunication et organisation* réside dans l'apport de l'incommunication – situation où la communication avec l'autre ne marche pas – pour mettre en lumière une perspective systémique et relationnelle où la communication n'assure plus les concertations requises. **L'incommunication devient une nouvelle grille de lecture visant à identifier les décalages, les négociations, les conflits, les controverses et les compromis. L'incommunication donne à penser différemment les échanges au-dedans et au dehors des organisations et le sens qu'ils impulsent à la valeur travail.** Alors que le conflit est souvent considéré en science des organisations ou en science du travail comme une limite ou un échec – respectivement une situation d'opposition entre personnes et entités ou un acte de résistance d'un groupe par rapport à un autre – il sera pour nous un point de départ de réflexion. Tout commence quand apparaissent les blocages.

Nous proposons une lecture croisée entre

1. ceux qui communiquent dans l'organisation (interroger les pratiques des communicants, l'évolution de leur expertise, les contradictions entre professionnels selon leur média et leur rapport à la stratégie de l'organisation, l'apparition des IA, les transformations de leur travail et ses conséquences),
2. ce qu'ils expriment à l'intérieur et vers l'extérieur (mesurer l'impact des messages, le décalage entre externe et interne, les obligations légales notamment financières et environnementales et les injonctions contradictoires pour le personnel des organisations),
3. ce que cette communication qui organise et régit implique comme rupture pour ceux qui la subissent dans le travail (du) quotidien (prendre la mesure des nouvelles modalités bien souvent subies – travail hybride, télétravail, horaires décalés, espaces ouverts, plateformes – et les interactions induites, les actes de résistance),

4. ce qui se déploie vers la société (considérer la place des organisations au sein de la société, les enjeux sociétaux liés aux entreprises, institutions et organismes mais aussi la place du bien vivre, intégrant la valeur travail, le rôle du normatif)

Ce cheminement a pour ambition de mieux cerner les maux qui gangrènent les organisations, aux dépens de l'activité et du travail, à travers plusieurs dimensions où la considération des relations, des affrontements, des conflits et des négociations (incommunication) prend le pas sur la transmission la plus efficace du message (communication instrumentalisée).

### **La revue Hermès - Communication - Cognition - Politique**

Fondateur et directeur de la publication : Dominique Wolton

La revue internationale Hermès se consacre depuis 1988 à l'étude du champ de la communication. Fondée et dirigée par Dominique Wolton, elle est hébergée par le CNRS et publie deux numéros par an (CNRS Éditions). Deux collections de livres (« Les Essentiels d'Hermès » et « CNRS Communication ») complètent la revue ; les articles sont en ligne sur Cairn.info.

La problématique générale de la revue est d'étudier de manière interdisciplinaire la communication dans ses rapports avec les individus, les techniques, les cultures, les sociétés... La communication n'y est jamais posée comme un fait, mais comme une tentative de se tourner vers l'Autre. La communication est une valeur, une aspiration, mais elle est aussi une industrie, un marché florissant, une idéologie. Ce phénomène complexe et polysémique requiert un travail d'analyse critique et d'interprétation. Le travail théorique de la revue vise à réintroduire la figure de l'Autre comme au cœur du processus de communication, elle ne cesse de faire de l'altérité le pendant de la communication.

Hermès publie deux numéros par an et souhaite rester accessible à un public ouvert, en évitant l'enfermement disciplinaire, les illusions technicistes et le confort des théories déterministes.

Des thèmes aussi différents que la communication politique, le cinéma et la télévision, les jeux vidéo, l'information scientifique, la cohabitation multiculturelle, la traduction ou les rituels ont déjà été abordés dans les 95 numéros publiés.