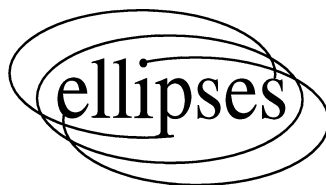


nfocom

LES PROFESSIONS
DE LA COMMUNICATION
Fonctions et métiers

3^e édition
augmentée et mise à jour

Jean-Luc MICHEL



LA NOUVELLE FRONTIÈRE EXISTE ENCORE

Le premier objectif de ce livre était d'apporter la preuve de la professionnalisation définitive de la communication. Avec 280 tâches de base, une trentaine de missions et une soixantaine de métiers dont la moitié concerne directement la communication des entreprises et des organisations, il semble que ce but soit atteint. Pour la première fois peut-être, la crédibilité de la communication pourra s'appuyer sur des référentiels de fonctions permettant de décrire les activités existantes, mais aussi de prévoir les principales évolutions aussi complexes soient-elles.

Avec une identité forte et un positionnement clair, la communication a commencé par gagner sa pérennité. Comme nous l'avons vu, les multiples plans de licenciements ne l'ont pas atteinte, ou de manière indirecte, essentiellement dans la publicité où des budgets ont été un temps réduits puis réorientés vers de nouvelles formes jugées plus adaptées à la situation économique nouvelle. Dans les cas les plus défavorables, les communicants ont dû travailler (encore) davantage pour des revenus stagnants, mais on n'a pas pu se passer d'eux. Les licenciements les plus notables de communicants s'observent en France dans une frange limitée de la communication politique avec le système des « dépouilles » au moment des alternances, mais seulement pour les emplois dits de cabinet sans concerner ceux de la fonction publique territoriale occupés par des titulaires.

I – Les fondements théoriques

Prenant acte de la position épistémologique française des sciences de l'information et de la communication, les professionnels ont accepté de se regrouper sous une appellation générique, les *communicants* qui affirme avec force leur unité par delà les différences de spécialités de chacun. Un publicitaire est un communicant, un attaché de presse, un chargé de com

aussi, tout comme un journaliste d'entreprise, un documentaliste, un marketeur, un consultant en stratégie, un concepteur multimédia ou un webdesigner. Le concept est si puissant qu'il parvient à structurer les métiers sans que pour autant les intéressés n'aient eu besoin d'agir en lobby organisé. Cette force procède de la vision clairvoyante des fondateurs des SIC en France qui ont pris comme point de départ que l'information et la communication étaient indissociables, que chacune ne pouvait se concevoir sans l'autre. L'information est une construction, une *mise en forme* comme l'étymologie l'induit, elle est déjà engagée dans un processus de communication, et une communication ne peut se faire sans échange ou transfert d'information. De même que l'on ne peut pas ne pas communiquer comme le proclame l'école interactionniste avec Paul Watzlawick et Gregory Bateson, l'absence d'information est une information...

Ce lien entre les deux concepts ne cesse de révéler sa fécondité, ne serait-ce que parce qu'il contenait en son sein une graine systémique. Avec l'interactionnisme, la systémique est la deuxième source de l'expansion de la communication. Parce qu'ils acceptent de vivre cette dualité entre deux pôles, les communicants n'oublient jamais le concept d'information, et lorsqu'ils en font l'élimination ce n'est que pour parler plus vite de leur passion ! Ils manifestent une ouverture, une tolérance conceptuelle très grandes. Leurs collègues qui se réclament de l'information feraient bien de s'en inspirer encore plus largement, car leur seule chance de gagner une crédibilité et une pérennité non perpétuellement remises en question par les progrès de l'informatique serait de s'ouvrir sans regret ni rancœur à la communication. Certains d'entre eux ont déjà franchi le pas, il faut les encourager, c'est par leur exemple que les *informants* pourront s'agréger aux communicants pour fonder une démarche commune.

II – La communication... toujours critiquée

Malgré d'immenses succès professionnels, la communication continue de susciter critiques et polémiques. Depuis les scandales financiers dans lesquels on l'accuse de ne servir à rien d'autre qu'à recycler de l'argent sale jusqu'à son dénigrement systématique sous le prétexte qu'elle ne serait qu'une forme renouvelée de propagande, de persuasion clandestine au sens de Vance Packard, de viol des foules comme le disait Tchakhotine ou de manipulation des consciences comme le dénoncent en France Guy Debord ou Régis Debray, elle doit faire face sur une multitude de fronts. Heureusement qu'elle dispose de deux atouts considérables. D'abord son autoréférence qui entraîne ses pires détracteurs à recourir à ses méthodes (ce que le sociologue américain Neil Postman avait magistralement montré dans un ouvrage prémonitoire sur la télévision en 1986¹), ensuite son aptitude à construire des

¹. Neil Postman, *Se distraire à en mourir*, Flammarion, Paris, 1986. Dix ans d'avance sur le livre de Pierre Bourdieu, *Sur la télévision*, Liber, 1996.

stratégies systémiques intégrant de nombreux facteurs interdépendants. Face à cette force de frappe conceptuelle, la plupart des critiques se dissolvent d'elles-mêmes dans la non pertinence et le bruit médiatique, dans l'éphémère comme disait joliment Gilles Lipovetski en 1987, ou encore dans l'écume des choses comme l'exprimait le poète.

Une autre critique facile à rejeter est la vulgate selon laquelle l'information serait pure et vraie alors que la communication serait tout le contraire. On ne compte plus les essais et témoignages qui labourent ce terrain. On commencera par souligner le côté résolument archaïque du débat qui fait comme si on pouvait encore, au XXI^e siècle, séparer la forme et le fond aussi radicalement et faire semblant de croire qu'une information objective est transportée par une communication subjective. De qui se moque-t-on ? Après des siècles d'histoire de l'art et des millénaires de réflexion philosophique couronnés par l'aphorisme de Marshall McLuhan selon lequel « *le média est le message* », on en serait revenu à cette dichotomie simpliste qui partout ailleurs a montré sa stérilité ? Régression sénile ou inculture ?

De plus, les journalistes – dont certains ne sont pas les derniers à attaquer les communicants – n'oublient-ils pas un peu vite dans quel système médiatique ils travaillent comme le décrit si bien Michel Mathien ? Sortir une information (ou ne pas la sortir), n'est-ce pas un acte de communication ? Le fait, sitôt qu'il est mis en forme par le langage ou par l'image demeure-t-il réellement objectif ? Les médias sont ils toujours les parangons des vertus démocratiques ? Comment s'y prennent-ils pour trouver leur audience ? Ne font-ils pas de la com ou du marketing pour y parvenir ? Quitte à mieux dénoncer la *communication des marchands* dans leurs colonnes ? Quant à la communication politique, bien sûr elle ne fait jamais gagner, on ne remercie jamais ses stratèges, on les voue aux gémonies quand on perd et que c'est l'adversaire qui gagne, mais on s'empresse de chercher des conseils de communication pour gagner à son tour la fois d'après.

Au-delà de cette mauvaise querelle qui ne fera avancer personne, mieux vaut trouver comment l'expérience des uns peut enrichir les autres.

Dans cet ouvrage, nous avons plusieurs fois proposé une revendication que les communicants pourraient présenter à leurs employeurs en demandant des conseils aux journalistes qui ont créé le concept et ont su l'appliquer : il s'agit de la garantie déontologique qu'offre la **clause de conscience**¹ avec laquelle tout collaborateur d'une entreprise peut démissionner en cas de désaccord grave avec sa direction (en touchant des indemnités conséquentes justifiées par les difficultés ultérieures pour se reclasser). La clause de conscience est une garantie démocratique que les journalistes et les communicants devraient exiger en commun. Les premiers pour la revitaliser (car elle a beaucoup perdu de sa force ces dernières années), les seconds pour renforcer leur crédibilité, assurer leur liberté et écarter les risques de

1. Celle-ci est d'ailleurs complétée par la clause de cession qui concerne la vente du journal et permet aux journalistes de quitter le titre si le nouveau propriétaire ne leur convient pas. Les budgets d'acquisition doivent provisionner des sommes importantes pour le respect de cette clause.

propagande et de manipulation. Ce faisant, ils rendraient service à tous les cadres supérieurs qui se heurtent à des problèmes similaires lorsque les entreprises doivent naviguer par gros temps et qu'il faut inventer des stratégies parfois à contre courant de la culture existante, prendre des risques et conduire des changements de grande ampleur.

III – Les communicants aux avant-gardes d'un nouveau « contrat social » ?

Les communicants sont peut-être les salariés qui poussent le plus loin la contradiction entre la subordination que sous-tend tout contrat de travail et l'autonomie qu'induit tout emploi de responsabilité. Ils sont les éclaireurs de l'évolution radicale de ces postes dans les sociétés avancées. La clause de conscience est l'outil qui pallie aux besoins les plus urgents, mais à plus long terme, les communicants peuvent chercher d'autres solutions allant jusqu'à un exercice libéral mutualisé fonctionnant par réseau d'activités.

Les fonctions de communication sont partout présentes. Nous avons dressé des portraits types des différentes structures en indiquant que les lignes de force de l'évolution conduisaient à une réorientation stratégique des grosses directions de la communication vers un fonctionnement polycellulaire, de type matriciel ou neuronal grâce auquel les informations transiteraient mieux et plus efficacement. Ceci correspond aussi à un autre enjeu, non directement exprimé par les communicants (sauf les visionnaires). In fine, *la communication implique une conception humaniste des relations professionnelles et humaines*. Communicants mes frères, attention, il ne faut pas claironner tous les jours cette fantastique propriété, mais au contraire tâcher de l'appliquer sans cesse et en tous lieux avec courage, conviction, opiniâtreté, modestie et discrétion. Le fait qu'il existe des compagnies dans lesquelles les communicants jouent les simples relais de la direction sans se poser trop de questions dérangeantes sur leurs actes fournit-il la moindre preuve pour affirmer qu'ils seraient collectivement plus hypocrites ou moins honnêtes que les autres cadres supérieurs ? De même qu'ils sont les éclaireurs d'une réflexion sur la liberté du salarié dans un contrat de subordination, ils sont aux avant-postes d'un retour à l'éthique du travail, aux valeurs fondatrices du vivre ensemble pour créer des richesses et satisfaire l'ensemble des besoins des êtres humains, dont l'estime de soi et l'accomplissement constituent les plus hautes finalités avant le bonheur partagé. Qui dans une entreprise est le plus déchiré par les conflits de pouvoir, l'agressivité, les tensions ? Qui doit s'identifier tour à tour à tous les acteurs de l'entreprise ou de l'organisation tout en gardant une distance suffisante pour prodiguer des conseils avisés ? Qui doit articuler les attentes contradictoires des clients, des actionnaires, des électeurs, des contribuables, des fournisseurs, des partenaires et des salariés si ce n'est le communicant ? (ou bien sûr le dirigeant en chef, mais sur un autre plan). Par le fait même qu'ils sont payés pour communiquer, les communicants sont le plus à même de faire remonter

les besoins, les envies, les rancœurs, les attentes, les espoirs ou les rêves des collaborateurs. Sans censure ni restriction mentale.

Il est un autre reproche qui a été adressé à l'encontre de la communication : elle vendrait du rêve et serait un artifice inutile dans une société de la consommation la plus libre. Effectivement, la communication fait place au rêve, à la valeur signe comme le disait Jean Baudrillard en 1972 et auquel Jacques Séguéla répondit avec la valeur d'imaginaire en 1983. Et alors ? Est-ce un mal ? Si l'on retire à la consommation sa valeur symbolique (à supposer qu'on le puisse et que nous soyons tous des êtres rationnels sans émotion ni affectivité, des robots en somme...), que resterait-il d'autre que le prix comme facteur différenciateur du choix des produits ? Et s'il ne reste que le prix (malheureusement on en voit des prémises un peu partout), la concurrence gagnera encore dessus. C'est-à-dire qu'on abaissera les salaires et réduira les conditions de travail... Magnifique résultat. Nous serons libérés de la communication quand nous serons tous pauvres... N'oublions jamais que la communication est le propre des sociétés riches.

Les dénonciateurs de la communication vont-ils le comprendre à temps ? Ou veulent ils que nous redevenions pauvres ? Si nous la supprimons au motif qu'elle ne servirait à rien, nous supprimerons aussi nos avantages et réduirons notre niveau de vie. Attaquer la communication, c'est se tromper de cible et faire le jeu de la pensée totalitaire qui veut imposer au peuple ce qu'elle pense qu'il est bon pour lui comme le dénonçait avec véhémence Jean-François Revel. Les communicants se trouvent aussi au cœur de ce combat puisqu'ils se situent à l'intersection des attentes de l'externe et de l'interne. Qui mieux qu'eux peut conceptualiser et modéliser les contradictions du salarié (vision interne) qui est aussi client (vision externe), sûrement contribuable (vision politique) et peut-être actionnaire (vision interne, externe, globale ou stratégique) ?

Pour toutes ces raisons, les communicants vont participer à l'élaboration du nouveau contrat social dont nous avons profondément besoin. Sauf à considérer que Marx avait finalement raison et que le salariat est la forme la plus aboutie de la subordination, de la domination et de l'aliénation humaines. Certes, tous les communicants n'ont pas à se confronter à ces problématiques, mais comme nous l'avons montré, la systémique oblige à ce qu'un opérationnel, pour être efficace, dispose de quelques compétences fonctionnelles et qu'un fonctionnel, pour être performant, soit capable de réflexions stratégiques. C'est la pensée globale en action.

En termes scientifiques modernes, on pourrait aller jusqu'à dire qu'un communicant est nécessairement comme une fractale : chacune de ces facettes contient toutes les informations de l'ensemble. Chacune de ses pensées, chacun de ses actes est le reflet du tout dans lequel se fonde sa liberté pour mieux exercer sa responsabilité.

Pour rester concret et illustrer ce qu'est une construction systémique et inter-relationnelle, nous avons dressé une liste quasi exhaustive des fonctions de la communication externe aussitôt mise en regard de son homologue qui concerne l'interne. Au prix d'un effort d'élaboration théorique raisonnable

(Abraham Moles aurait parlé d'un coût cognitif limité), les deux grilles ont été mises en relation, ce qui a instantanément démontré que l'approche systémique est la seule envisageable, ne serait-ce que parce qu'une représentation unidimensionnelle conduirait à des impasses. Seule la multidimensionnalité permet de répondre aux enjeux. À ceux qui doutaient encore de la pertinence de l'approche interrelationnelle, nous espérons avoir apporté la preuve que *la communication ne peut être que systémique*.

À ces 260 tâches externes et internes sont venues s'ajouter une vingtaine de globales portant ainsi le total des tâches qu'un communicant idéal devrait posséder à 280 ! D'où une interrogation qui n'est pas que théorique : peut on encore être généraliste de la communication aujourd'hui ? La première réponse sera en forme de clin d'œil : si la communication se veut humaniste, elle aura vocation à tout embrasser comme l'ont fait ses prédécesseurs du même courant de pensée il y a quelques siècles. ***Elle devra donc demeurer généraliste quels que soient le nombre et la complexité des tâches à connaître.***

Mais au-delà de la boutade on doit se demander si un individu normal (ayant quand même un bon profil de communicant !) peut encore maîtriser ces 280 fonctions de base. Un bref regard du côté de la médecine lèvera instantanément le doute. Un médecin généraliste n'en maîtrise-t-il pas bien davantage ? On objectera que la formation n'est pas la même. Certes, mais à bac+5 l'écart se resserre, et en plus il y a une autre raison plus déterminante : la connaissance et la pratique des plus caractéristiques de ces fonctions agit comme catalyseur des autres. Ce qui veut dire que plus on apprend en profondeur certains concepts, plus l'apprentissage des notions parallèles est aisé. Les synergies viennent d'elles-mêmes. Les médecins le savent. Les communicants aussi.

IV – Des missions aux métiers

Nous avons choisi de recourir à l'étape intermédiaire des missions, conçues comme des combinatoire stables de regroupements de fonctions, à la fois pour illustrer la puissance conceptuelle de la méthode et pour montrer la souplesse et le dynamisme de la communication. Avec cette notion de missions, il est possible de repérer avec précision les ressources qui seront employées pour satisfaire tel ou tel objectif et voir si on peut les mobiliser à l'interne ou s'il faut recourir à la sous-traitance. De plus, le communicant chargé de mission pour une activité précise intègre bien le caractère transitoire de celle-ci. Là encore, les professionnels de la communication inaugurent peut-être de nouvelles relations sociales en se comportant comme des consultants internes dont l'entreprise met à profit les ressources quand elle en a besoin. Pour les petites structures c'est bien sûr le concept homologue de « consultant salarié à temps partiel » qui sera employé (même si l'activité libérale demeure évidemment envisageable).

Mais ce n'est pas tout. Cette approche permet aussi de dresser facilement des profils de compétences ou de construire des profils de poste. On peut dire qu'à ce titre, elle est directement opératoire et pourrait d'ailleurs faire l'objet de modélisations informatiques permettant d'automatiser quelques-unes des tâches afférentes.

La construction dynamique s'est achevée avec un tableau du cœur des métiers de la communication d'entreprise, au nombre d'une trentaine, hormis les quarante secteurs connexes qui peuvent s'en réclamer. Le raisonnement par fonctions permet d'envisager des changements de postes assez souples si la formation est suffisamment complète, d'où notre réticence à l'encontre de cursus trop finement ciblés (sauf pour le niveau opérationnel bien entendu). Nous avons aussi tenté de montrer la répartition – pas toujours évidente vue la jeunesse de la communication – entre les trois niveaux de responsabilité, l'opérationnel, le fonctionnel et le stratégique. Autant la transition de l'opérationnel au fonctionnel peut s'envisager à la simple condition d'acquérir les connaissances et compétences indispensables, car il ne s'agit que du passage de une à deux dimensions de représentation de l'univers professionnel, autant la frontière entre fonctionnel et stratégique relève-t-elle d'un saut très important avec le recours à une troisième dimension appelée celle de la verticalité pour bien montrer que le stratège doit s'élever pour voir le monde autrement. Cette présentation a aussi l'avantage d'insister sur la modestie que devrait avoir tout communicant. Ce n'est pas lui qui décide de la stratégie ultime, il ne s'occupe que de la communication à l'exclusion du reste, par exemple la recherche et le développement de produits nouveaux (qui restera le domaine d'élection du marketing), le recrutement, la gestion des carrières, la logistique, la recherche et développement, la finance ou les alliances industrielles. Nous avons caractérisé cet état par une quatrième dimension pour bien signifier une intégration à un niveau encore supérieur.

V – Du comité de direction à la vision partagée

En participant es qualité aux décisions stratégiques, le dircom se voit de plus en souvent intégré aux comités de directions, c'est-à-dire aux instances ultimes de la décision. Rappelons que ce mouvement a commencé dans les années 1995/96 dans les plus grands groupes français publics ou privés et qu'il atteint aujourd'hui beaucoup de structures de taille intermédiaire en progressant sans cesse. Le dircom intervient non seulement en tant que spécialiste de son domaine pour y exposer les stratégies de communication qu'il a élaborées, mais aussi comme médiateur avec l'environnement de l'entreprise. Sa qualité de professionnel assure qu'il saura repérer les signes pertinents, externes et internes, sur lesquels s'appuyer pour prendre les bonnes orientations au bon moment en relation avec les autres éléments stratégiques. Mais cet élargissement de ses responsabilités peut aller bien au-delà : parce que la communication se trouve au centre du processus de vision partagée, le communicant risque d'être un vecteur d'innovation sociale de

première importance. En permettant au plus grand nombre de participer à l'élaboration d'éléments de stratégie en fonction de ses compétences, il inscrit son activité dans une perspective de changement organisationnel allant dans le sens historique de l'autonomie, de la liberté, de la créativité et du progrès social.

VI – Quelles formations pour quel avenir ?

Les responsables de formations ont eu le courage de ne pas céder à la demande des candidats, en nombre souvent élevé par rapport aux besoins actuels. Cette attitude prudente mais controversée par ceux qui pensent qu'il faut ouvrir grandes les vannes des formations à qui le demande, a créé une situation assez confortable pour les diplômés avec des taux d'emplois qui font rêver d'autres secteurs (de 75 à 95 % pour les cursus professionnalisants). Combien de temps cette situation va-t-elle se prolonger ? Là se trouve la question la plus angoissante pour les formations. L'informatique des années 1980 a connu le même dilemme, toutes proportions gardées vis-à-vis des effectifs, et toutes choses différentes par ailleurs, notamment les salaires. Le système éducatif (public et privé) formait peu d'informaticiens et ceux-ci trouvaient facilement des places très bien payées. Et puis, sous la pression de la demande sociale, les offres de formation ont fortement crû... jusqu'au moment où l'informatique a changé et s'est dispensée des gros systèmes nécessitant de nombreux métiers pour les servir (pupitreurs, programmeurs, analystes-programmeurs, ingénieurs système, etc.). D'où la crise qui s'en est suivie où des étudiants mieux formés que jamais n'arrivaient pas à trouver des places dans des compagnies qui réduisaient simultanément leurs effectifs. Crise du recrutement, baisse drastique des rémunérations et des conditions de travail ont conduit à diminuer le nombre de diplômés jusqu'à la période actuelle ou de nouveau, on réclame des informaticiens mais sur des profils bien différents, dédiés par exemple aux réseaux et à l'internet (nous ne parlons pas ici des jobs liés au bogue des années 2000 et 2001 dont la pérennité était inexistante dès le départ).

Face à ce modèle en dents de scie qu'a présenté l'informatique, la communication peut sembler plus raisonnable (mais les enjeux ne sont pas les mêmes et la pression n'a jamais été aussi forte qu'en informatique). Si la communication poursuit son expansion qui accompagne l'état de richesse d'une collectivité, une augmentation raisonnable des effectifs est envisageable, mais il faut de la prudence et un suivi en temps réel des évolutions, toutes choses difficiles à réunir. Enfin, les formations à la communication posent une question qui les dépasse largement et vis-à-vis de laquelle elles ne sont pas les seules à être interpellées. Qui doit opérer la sélection ?

D'un côté, on peut avancer que c'est le rôle du système de formation, au risque d'être accusé de malthusianisme mais symétriquement félicité pour son efficacité en terme de coût social (il forme des bons candidats en nombre à

peine supérieur aux besoins). De l'autre, on peut le demander aux entreprises à condition de laisser aux formations la possibilité de former beaucoup plus de candidats qu'il n'en faut, au risque d'être accusées de démagogie et de gabegie financière (pourquoi dépenser de l'argent pour former des gens dont on sait pertinemment qu'on n'aura pas besoin ?).

Le débat est récurrent, l'avantage économique de la première solution est assez évident, à charge pour les formations de chercher ardemment de nouveaux débouchés, de nouveaux métiers ; ce que leurs responsables sont prêts à faire à condition qu'on leur en laisse la liberté sans les emprisonner dans des carcans démagogiques et bureaucratiques décourageant toute innovation.

On peut aussi s'interroger sur le devenir de la communication, non plus à court terme (il est assuré par les 280 fonctions à satisfaire qui ne risquent pas de disparaître de suite !) mais à (très) long terme. D'abord, toutes les formations, même celles qui se concentrent sur l'opérationnel, devraient avoir une vision à moyen terme des tâches qu'elles enseignent, ce qui passe par une réflexion approfondie sur les responsabilités fonctionnelles. Tout diplômé de l'enseignement supérieur, dès le bac+2/3 devrait avoir quelques notions lui permettant d'évoluer au rythme de sa spécialité. Il s'agit avant tout d'un état d'esprit, pas toujours facile à faire saisir aux apprenants qui réclament souvent du concret ou du pratico-pratique. *Il faut avoir le courage de leur opposer que la théorisation est indispensable*, encore plus en communication qu'ailleurs. Une pédagogie de la combinatoire des fonctions est à mettre au point pour qu'ils comprennent rapidement comment devenir les acteurs de leur développement professionnel et personnel. La découverte de leur propre profil peut y contribuer efficacement.

Au niveau des bac+5, le stratégique doit être omniprésent en s'articulant sur le fonctionnel, base de la crédibilité professionnelle immédiatement perceptible par les employeurs. Les diplômés devraient être formés pour évoluer favorablement pendant une dizaine d'années après leur sortie du cursus (dans une sorte de garantie décennale offerte par les bonnes formations). Dans la pratique, ces recommandations se traduiraient par un gros effort de théorisation des concepts ou des fonctions et la parfaite connaissance des notions essentielles de la communication politique, ne serait-ce que parce qu'à un certain niveau de responsabilité, un dircom fait aussi de la communication politique (pas politicienne bien sûr). C'est dans ce secteur que les effets systémiques les plus forts sont observés, et rien qu'à ce titre ils offrent des terrains d'étude et d'entraînement indispensables. La communication politique oblige le communicant à savoir acquérir une distanciation suffisante de l'actualité tout en s'identifiant tour à tour à l'ensemble des acteurs qu'ils côtoient pour mieux comprendre et appréhender leurs réactions.

Enfin, pour acquérir la légitimité définitive grâce à laquelle la communication se sera presque banalisée, il demeure indispensable d'ancrer les cursus sur des fondations déontologiques ou éthiques stables et sûres. Les étudiants l'attendent, les enseignants le réclament, les professionnels y sont

prêts et les entreprises et les organisations l'accepteront si elles veulent vraiment être citoyennes.

Puisque nous avons tous à y gagner, faisons le résolument en commençant par exemple par la clause de conscience comme garantie de la liberté et de l'efficacité, donc du bonheur de l'être !