

# (Re)penser les dimensions de l'engagement des acteurs de la communication interne

Vincent Brulois, Valérie Lépine

▶ **To cite this version:**

Vincent Brulois, Valérie Lépine. (Re)penser les dimensions de l'engagement des acteurs de la communication interne. Un monde de crises au prisme des communications organisationnelles, Université Catholique de Louvain = Catholic University of Louvain [UCL], May 2022, Mons, Belgique. hal-03655302

**HAL Id: hal-03655302**
**https://hal.science/hal-03655302**

Submitted on 29 Apr 2022

**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.

# (Re)penser les dimensions de l'engagement des acteurs de la communication interne

Vincent Brulois
LabSIC
Université Sorbonne Paris Nord
brulois@sorbonne-paris-nord.fr

Valérie Lépine
LERASS
Université Paul Valéry Montpellier 3
valerie.lepine@univ-montp3.fr

**Mots-clés**

Engagement, communication interne, pratiques professionnelles.

## 1. INTRODUCTION

En mars 2020, la propagation de la Covid-19 a surpris tout le monde, entreprises et salariés n'y ont pas échappé. Les premières ont dû proposer, dans l'impréparation, un nouveau cadre organisationnel ; pendant que les seconds, apprenant sur le tas à travailler autrement, réinventaient leurs collectifs, et d'une certaine façon l'entreprise elle-même. Durant cette période, les fonctions dites support se sont retrouvées en première ligne. Parmi elles, la communication interne (CI) a été largement sollicitée afin de maintenir la continuité de l'activité, de penser de nouvelles modalités de relation entre des salariés dispersés - inquiets, de conserver le lien malgré la distance. À cette occasion, a été redécouvert que travailler c'est communiquer (Lacoste, 2001), que la CI est faite de relations et d'informations (soumis aux aléas et revirements dus aux décisions politiques et sanitaires), en bref que la CI travaille à la construction sociale de l'entreprise (Brulois, 2018).

## 2. CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODE

Ce contexte est le point de départ de notre contribution. Nous voulons y interroger les incidences de cette crise, dans sa première manifestation – soudaine et brutale –, sur la place de la CI comme fonction et comme ensemble d'activités. Que disent les communicant.es de ce qu'ils ont fait sur cette période ? Comment l'ont-ils fait et avec qui ? Nombre de règles ont dû être contournées, nombre de régulations ont aussi vu le jour, inventées localement, à la suite d'initiatives parfois individuelles. Si travailler c'est communiquer, quel *travail* est-ce que communiquer et quelles formes d'engagements sont impliquées dans ce travail ? Les praticien.nes disent souvent qu'il faut s'engager pour engager (Brulois, 2018). En quoi consiste alors cet engagement, sur le double aspect professionnel et personnel ?

Pour ce faire, nous avons constitué deux types de corpus empiriques. D'une part un corpus d'échanges (140 posts) pris sur le fil de discussion des adhérents de l'AFCI (mars à août 2020) qui nous sert de marqueur des principales préoccupations des communicant.es soumises à la communauté professionnelle. D'autre part un corpus d'une dizaine d'entretiens et d'une dizaine de témoignages recueillis auprès de praticien.nes confrontés dans l'urgence au tout et tous à distance. Ces échanges en face-à-face nous permettent d'approcher « *la réalité front contre front* » en quelque sorte (Alexievitch, 1990), de comprendre ce qui leur a importé dans un tel contexte soudain et brutal. Quoi qu'on fasse, écrit Alexievitch, « *nos sentiments (…) s'interposent entre la réalité et nous* » (1990). Accéder à la réalité professionnelle de ces communicant.es exige de percevoir la dimension émotionnelle dont elle est porteuse, à mettre en visibilité la matière sensible de l'activité en CI, inséparable des compétences dues au métier.

## 3. RÉSULTATS ET ANALYSE

À travers ces interrogations, ce sont surtout les « *exigences émotionnelles* » (Gollac & Bodier, 2010) du métier que nous souhaitons atteindre. La CI s'exerce en organisation et nous abordons cette dernière comme une instanciation intermédiaire de médiations et de régulations performant et performée par du social et de l'imaginaire – soutenue par des politiques, des stratégies, des processus, des techniques et des activités de communication – de nature sémiotique, symbolique, discursive, sociocognitive, mais aussi émotionnelle (Lépine, 2018). Les organisations, dans leurs caractéristiques expressives comme implicites, reflètent et traduisent des interactions sociales et sont en retour constamment réactualisées par ces dernières. La dimension émotionnelle constitue ainsi un des aspects fondamentaux des relations de et au travail (Martin-Juchat, 2008), qui n'intervient pas seulement comme un élément de contexte ou d'humeur, mais aussi comme une forme spécifique de l'agir collectif. On rejoint alors Bernard qui soulève le fait que les émotions sont un « *moteur de l'engagement* » (2017), Méda & Vendramin qui ont noté, en France, le fort « *investissement affectif* » des individus au travail (2013), prolongeant aussi Alter qui a souligné l'importance pour les individus des « *engagements affectifs et moraux* » au travail (2009).

Du fait de leur activité, nous faisons l'hypothèse que leur engagement professionnel pendant la crise a sollicité un « *travail émotionnel* » (Hochschild, 1983) important des communicants internes : "*Dans la crise, on a éprouvé notre métier"*. Ce travail se manifeste par un contrôle émotionnel et par un surinvestissement de la réalisation

des activités dont les communicants ont cherché à assurer la continuité, notamment pendant le premier confinement. L'analyse du fil de discussion de l'AFCI témoigne du fait que les professionnels ont d'abord été dans l'action – le *faire* –, recueillant l'expression émotionnelle des salariés, mais contenant leurs propres émotions. Dans les périodes suivantes (déconfinement, reconfinement, etc.) l'engagement professionnel s'est traduit par un hyperfonctionnement opérationnel d'une part, un surinvestissement psychique d'autre part : *"On n'est plus dans la communication de crise mais j'ai l'impression qu'on n'est jamais réellement sortis de cette période de sur-travail. (...) on est restés dans une période de communication très intense."*.

Si l'engagement permet de « rendre compte des lignes d'actions cohérentes d'un individu » (Becker, 1960), alors c'est l'intime de l'activité qui est dévoilé par l'engagement professionnel. Son intensité débouche sur des formes d'« épuisement affectif » (Dumas, Martin-Juchat & Pierre, 2017) : *"Par moment, il y a une forme de fatigue psychique et physique ; moi y compris…"*. Les communicants internes identifient désormais des défis importants pour recoudre le tissu social de l'organisation, re-consolider les liens dans un contexte où des attitudes de retrait et de détachement des personnels sont constatées. Une réhabilitation de la fonction relationnelle de la CI apparaît comme une nécessité et mobilise des compétences de communication affective (Martin-Juchat, 2008) et d'attention portée à autrui sans tendre pour autant vers une psychologisation de la fonction (Castel & Enriquez, 2008).

## 4. CONCLUSION

La crise n'est-elle pas en train de hâter une transition initiée par les reconfigurations des modes de travail et des collectifs, les remises en question des unités de temps, de lieu et des façons d'agir ensemble au travail. Un déplacement s'est opéré vers le registre relationnel du métier (AFCI, 2020), marquant un réinvestissement du sens et du désir de métier renouvelé. Cette transition accélérée par les conséquences sociales et économiques de la crise sanitaire peut possiblement ouvrir sur une redéfinition des systèmes de valeurs et des modalités de valuation et d'évaluation des pratiques de CI (Lépine, 2018). Beaucoup constatent que le métier sera durablement transformé et que les équipes de CI sont sorties affectées par la crise. Un travail de bilan et de reconstruction reste à faire pour redéfinir ensuite les conditions d'engagement des communicants et, au-delà, des salariés.

## 5. RÉFÉRENCES


- *AFCI* (2020). Sortons ouverts ! *Cahiers de la communication interne*, Association française de communication interne, (46), 5-51.
- Alexievitch, S. (1990). *Les Cercueils de zinc*. Christian Bourgeois, 2006.
- Alter, N. (2009). *Donner et prendre : la coopération en entreprise*. La Découverte.
- Becker, H.S. (1960). Notes sur le concept d'engagement. *Tracés. Revue de Sciences humaines*, (11), 2006. DOI : https://doi.org/10.4000/traces.257]
- Bernard, J. (2017). *La Concurrence des sentiments. Une sociologie des émotions.* Métailié.
- Brulois, V. (2018). S'engager pour engager : dynamique professionnelle des communicateurs internes. *Communication & professionnalisation*, (7). DOI : https://doi.org/10.14428/rcompro.v7i1.18163]
- Brulois, V. & Charpentier, J-M. (2013). *Refonder la communication en entreprise : de l'image au social*. FYP.
- Castel, R. & Enriquez, E. (2008). D'où vient la psychologisation des rapports sociaux ? (propos recueillis par Stevens, H.). *Sociologies pratiques*, (17), 15-27. DOI : https://doi.org/10.3917/sopr.017.0015].
- Dumas, A., Martin-Juchat, F. & Pierre, J. (2017). Les Cadres et le numérique. *Communication & Organisation*, 1(51), 55-66.
- Gollac, M. & Bodier, M. (2010). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*. Rapport au Ministre du travail, de l'emploi et de la santé (France). URL : https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf].
- Hochschild, A.R. (1983). *Le Prix des sentiments. Au cœur du travail émotionnel*. La Découverte, 2017.
- Lacoste, M. (2001). Peut-on travailler sans communiquer ? Dans A.Borzeix & B.Fraenkel (dirs.). *Langage et travail : communication, cognition, action* (pp.1-28). CNRS éditions.
- Lépine, V. (2018). *Communications organisationnelles et managériales : dynamiques de professionnalisation et enjeux de normalisation, valuation, évaluation (Volume 1)*. [Mémoire de HDR, Université Grenoble Alpes].
- Martin-Juchat, F. (2008). *Le Corps et les médias. La chair éprouvée par les médias et les espaces sociaux*. De Boeck.
- Méda, D. & Vendramin, P. (2013). *Réinventer le travail*. Presses universitaires de France.



**REMERCIEMENTS**

Aux praticiens et praticiennes qui nous ont accordé de leur temps pour un entretien.