

# Le communicant, force fragile : Une identité de métier en question

Vincent Brulois, Philippe Robert-Tanguy

DANS **SOCIOLOGIES PRATIQUES** 2015/1 n° 30 , PAGES 1 À 7

ÉDITIONS **PRESSES DE SCIENCES PO**

ISSN 1295-9278

ISBN 9782724634303

DOI 10.3917/sopr.030.0001

Date de mise en ligne : 31/03/2015

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2015-1-page-1?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...  
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour Presses de Sciences Po.**

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](http://cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

## Le communicant, force fragile : Une identité de métier en question

Vincent BRULOIS<sup>1</sup> et Philippe ROBERT-TANGUY<sup>2</sup>

Dans les années 1980, la grande entreprise a été érigée en *institution centrale* de nos sociétés démocratiques<sup>3</sup>. Dans ce sens, sa communication a d'abord été construite sur une segmentation de ses publics et une répartition des tâches : à l'*interne*, l'espace de l'information et de la valorisation en direction des salariés ; à l'*externe*, la publicité de produit ou de marque par la mise en valeur d'une image flatteuse et d'un discours mélioratif. Que vaut cette distinction aujourd'hui ? A-t-elle encore un sens alors que les frontières de l'entreprise apparaissent de plus en plus difficiles à identifier, alors que la porosité entre l'entreprise et la société augmente ? Nombre d'indices étayaient cette interrogation.

D'une certaine manière, la crise économique des années 1970 a sonné le glas d'une vision bien claire entre l'*interne* et l'*externe*, entre ces deux formes de communication. En son nom, de nouvelles formes organisationnelles sont adoptées par les entreprises, redéfinissant le travail et la façon de l'organiser, comme les relations entre les salariés. L'entreprise est amaigrie (*down-sizing*) en même temps qu'on cherche à la réenchanter auprès de ceux qui restent par le développement de cultures d'entreprise<sup>4</sup>. Une entreprise-réseau prend forme. Plus horizontale que verticale, localisée en de multiples sites plutôt qu'attachée à un territoire, avec des frontières plus floues, elle rend difficile l'identification de ce qui est *interne* ou *externe*. Cette transformation s'accompagne notamment de démarches Qualité qui conduisent à investir l'opérateur de responsabilités et d'autonomie. Il devient le pivot d'une relation client-fournisseur dans l'entreprise qui rend nécessaire de communiquer pour travailler. Client, le salarié devient aussi, dans les années 1990, ambassadeur de son entreprise et de la marque qu'elle porte. Il est alors attendu de la communication qu'elle identifie des valeurs, qu'elle les diffuse aux salariés, simples cibles, afin de faire de chacun un relais assurant la transmission de l'image. Cette communication *interne*, aux méthodes issues de l'*externe*, accroît la confusion des rôles et des registres,

1. Maître de conférences/LabSIC et Université Paris 13.

2. Consultant, enseignant/Creac'h Consulting et CELSA Paris Sorbonne.

3. Voir R. Sainsaulieu (dir.), *L'Entreprise, une affaire de société* (Paris, Presses de Sciences Po, 1990).

4. Voir M. Crozier, *L'Entreprise à l'écoute* (Paris, InterÉditions, 1991).

jouant toujours de l'image et se jouant des salariés en prétendant être « *transformative* »<sup>5</sup>.

Ces évolutions suivent une même logique. Elles tendent à effacer les différences entre le dedans et le dehors, à gommer la segmentation initiale des publics de la communication d'entreprise au profit d'une approche plus homogénéisante. Le développement de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises<sup>6</sup> d'abord, puis des réseaux sociaux, a renforcé la tendance. La première a assigné les salariés – pourtant à *l'intérieur* – à un rôle de partie prenante parmi d'autres – potentiellement à *l'extérieur* (actionnaires, associations, ONG). Les seconds car ils donnent la possibilité aux salariés de parler en leur propre nom de ce qui se passe dans leur entreprise sur des réseaux sociaux ouverts à résonance mondiale. Parfois encouragée par les entreprises, cette possibilité fait plus souvent l'objet d'une attention redoublée des directions, très vigilantes sur le risque de réputation.

En définitive, il apparaît que la communication est confrontée aux tensions de l'entreprise et, par ricochet, que le communicant interne est à la peine. Dans ce contexte, cela a-t-il encore un sens de parler de communication *interne* (ci) ? Si nous le croyons, quelles formes renouvelées adopte-t-elle à l'heure du *digital* ? Si les praticiens ont toujours la charge d'organiser la parole de l'entreprise, nombre d'entre eux tentent, plus largement, d'organiser du dialogue dans l'entreprise, aimant à se voir comme des responsables des relations internes. En ont-ils les moyens, sont-ils formés pour le faire ? En fin de compte, quel regard les praticiens ont-ils sur leurs pratiques ? Quelles tensions vivent-ils et comment s'y prennent-ils pour en desserrer l'étreinte ? Au-delà de leur quotidien, quelles réflexions portent-ils sur leur métier et sur leur professionnalisation, quelles évolutions perçoivent-ils ? Et surtout, à partir de la place privilégiée qu'ils occupent, à l'écoute de leur entreprise, que comprennent-ils des évolutions en cours tant sur le plan des modes de relation au travail que sur les mouvements de leur entreprise ?

Les contributions présentées dans ce numéro de *Sociologies pratiques* n'ont pas l'ambition de répondre à toutes ces questions. Elles présentent toutefois des contextes professionnels, identifient des pratiques, éclairent des logiques d'acteurs, abondent de verbatim qui permettent de construire une réponse argumentée et de percevoir, in fine, les *affinités électives* à l'œuvre dans la posture du communicant, entre investissement professionnel et investissement personnel.

Il en va ainsi du *digital* par exemple et des outils qui accompagnent son développement. Le constat d'une plus grande porosité entre l'entreprise et la société conduit des entreprises à développer en *interne* des dispositifs – les réseaux sociaux – qui connaissent, en *externe*, un succès certain. La tentation était grande, le résultat est incertain nous disent Boboc, Gire et Rosanvallon à partir d'un cas pratique. Dans cet exemple, l'idée – simple – était de « *créer du lien social* », de proposer un réseau numérique « *qui relie tous les salariés de l'entreprise et permet à chacun d'être producteur comme consommateur de contenu* ». Du fait de ces caractéristiques (liberté d'accès, participation non contrainte, productions sous la responsabilité des usagers), le réseau social s'imposait d'évidence comme solution et les usages

5. Voir L. Habib, *La Communication transformative*, Paris, PUF, 2010.

6. Voir le dossier « L'Entreprise, au défi de la responsabilité sociale » (*Sociologies pratiques*, 18, printemps 2009).

ne pouvaient qu'être à la hauteur de cette proposition (utopique ?) d'un échange sans entraves<sup>7</sup>. Mais le contexte d'utilisation et la réalité des usages ont brutalement douché ces espoirs comme le montrent avec clarté les auteurs. Malgré la réelle porosité avec ses environnements, l'entreprise n'en reste pas moins « *un espace hiérarchisé, fondé sur une division des tâches, des compétences et des responsabilités* » et les lignes hiérarchiques, même si moins nombreuses, sont toujours bien présentes. Comment imaginer alors « *des échanges transversaux affranchis de tout rapport hiérarchique* » s'interrogent-ils ? Curieux mais pas dupes – « *Honnêtement..., un réseau social, on fait attention dans l'entreprise...* » –, les salariés n'ont donc pas investi ce réseau comme attendu par ses prescripteurs.

Deux conclusions, en forme de lapalissades, à cette histoire : le dispositif ne fait pas la communication, le dialogue ne se décrète pas et dépend fortement du contexte. Il s'avère que l'idée de la mise en place de ce réseau social d'entreprise était plus naïve que simple. De façon générale, précisent Aper et Donjean dans l'entretien croisé, « *on a pensé trop vite qu'il était possible de surfer sur des usages que les gens avaient à l'extérieur [...]* : ce n'est pas vrai » ! Aujourd'hui bien plus qu'hier, l'individu joue des réseaux sans tomber dans le leurre d'une porosité générale. Il ne mélange pas les contextes (professionnel, familial, amical), a appris à en adopter les codes et à adapter ses registres d'échanges. Utilisateur de réseau social à l'extérieur, il n'est pas forcément demandeur d'un réseau identique en entreprise. Mais cette conclusion n'est certainement que provisoire tant, en ce domaine, la capacité d'apprentissage des entreprises est rapide. Déjà, des exemples récents montrent que le temps de l'imitation et de la précipitation (« Il nous faut un réseau social d'entreprise ! ») n'est plus de mise et que les entreprises semblent être passées au temps de la réflexion (« Que voulons-nous faire d'un réseau social ? »).

Cette nouvelle étape pousse ainsi à sortir de l'idée que la communication n'est qu'une affaire d'outils, de réseaux ou de terminaux. L'objet de la CI est de « *créer une structure, un dispositif pour qu'ensuite les salariés en soient les acteurs* » nous dit Berrivin. Des outils sont donc nécessaires. Mais sans accompagnement sur l'usage de ces outils (sur leurs fonctionnalités autant que sur le contexte de leur utilisation), « *il ne se passe rien* » met en garde Aper. Le risque existe même que la communication soit outillée mais déshumanisante, qu'elle « *encage* » comme le remarque Labregère à partir de l'exemple des inspecteurs de santé publique vétérinaire (ISPV) et de leur contexte de travail. Ces dernières années, ce contexte a considérablement évolué du fait, notamment, de la mise en place d'un nouveau management du secteur public et du développement de plusieurs crises sanitaires et alimentaires. Ces changements ont entraîné un accroissement de la communication dont les ISPV, en tant que chefs de service, sont directement responsables : en externe, pour informer et apaiser leurs publics lorsque la crise survient ; en interne, pour manager au quotidien le service dont ils sont responsables et pour échanger avec l'administration centrale. La relation avec leur hiérarchie surtout les exaspère. Les échanges réguliers leur apprennent vite que cette communication n'est qu'un « *simulacre* », un « *dialogue à sens unique* ». En fait de communication, il s'agit surtout de répondre

---

7. Dès 1948, N. Wiener appelait déjà de ses vœux, de façon utopique, des échanges sans entraves, condition indispensable à l'avènement d'une « *société de l'information* » (*Cybernétique et société*, Paris, Gallimard, 1971 [1<sup>re</sup> éd. 1948]).

à la frénésie d'informations des services de l'État : « *Plus on répond, plus il y a de questionnaires ; plus il y a de questionnaires, moins on a le sentiment de travailler* » se plaint l'un d'eux. Les dispositifs mis en place ont renforcé la « verticalité » des échanges, la réactivité dans l'échange et altéré « *le sentiment d'efficacité personnelle* », remarque l'auteur. Tant et si bien que c'est tout à la fois « *le relationnel* » et « *le sens de [leur] métier* » que les ISPV se plaignent d'avoir perdu. À l'instar d'autres managers, les ISPV sont confrontés à une « *surcharge informationnelle* » sans qu'une communication axée sur d'authentiques relations interpersonnelles, sources de vrais dialogues, n'ait été instaurée, complète en écho Donjean. *In fine*, les dispositifs numériques en place séparent, alors qu'ils devraient rapprocher.

Si aujourd'hui la communication apparaît donc bien outillée (voire trop), les communicants peuvent en être tenus, en partie, pour responsables puisque la tâche de fournir des outils leur est dévolue. C'est d'ailleurs de ce rôle que nombre d'entre eux tirent leur légitimité, développant de nouveaux outils et les nourrissant de flux continus d'informations. Mais Andonova montre bien que la situation est certainement plus complexe. Cet état de fait les enferme en effet dans un cercle vicieux dont ils cherchent à s'échapper. Plus il y a de dispositifs numériques, plus leur usage se banalise, nous dit l'auteur, augmentant ainsi leur appropriation mais les rendant de plus en plus invisibles aux yeux des utilisateurs. C'est « *cette mise en invisibilité des dispositifs* » qui devient source d'inquiétude pour les communicants car ils ont toujours besoin « *d'une mise en valeur des supports qu'ils conçoivent pour légitimer leur raison d'être en entreprise* ». En fin de compte, tout se passe comme s'ils étaient contraints de « *revenir en permanence* » sur ce rôle de « *fournisseur d'outils* » – leur *sale boulot*<sup>8</sup> – alors qu'ils cherchent à évoluer vers celui de « *fournisseur de solutions* », dans lequel leur quête de reconnaissance trouverait réponse. Comment glisser d'un mode de reconnaissance de façade à un autre afin d'asseoir une identité de métier en devenir ? Reprenant les dires des communicants, l'auteur énonce quatre pistes de réflexion qui participent à redéfinir l'action de la CI. L'une d'entre elles invite notamment à définir et à développer « *une stratégie conversationnelle digitale* » afin d'écouter et de donner la parole aux salariés. Nul doute qu'une telle stratégie réjouirait les ISPV cités précédemment, eux qui regrettaient de ne plus pouvoir communiquer avec leur hiérarchie.

Faute de pouvoir d'ores et déjà assouvir leur désir de « *sortir de l'outillage* », les communicants pratiquent sans cesse une évaluation des supports dont ils ont la charge ; et cette évaluation interroge, nous apprend Lépine. Bien sûr, ils savent que leur activité est loin de se limiter à ces supports et qu'une bonne part de leur travail est moins visible. Mais cette part de leur activité peut être quantifiée facilement, produire des mesures positives à bon compte et, finalement, favoriser une évaluation qui semble légitimer tout à la fois l'outil lui-même, l'activité de CI dans laquelle il s'inscrit et le praticien lui-même. Tout se confond, nous dit l'auteure, « *validation des pratiques à partir d'indicateurs d'efficacité, positionnement institutionnalisés, reconnaissance des acteurs et identité professionnelle* ». Certes, les démarches d'évaluation en CI n'en sont encore qu'au stade du développement : au mieux maladroites, au risque d'une « *inflation de chiffres* » signifiant bien

---

8. Terme que nous reprenons à Everett C. Hughes (*dirty works*) pour caractériser une activité ou une tâche qui est devenue fastidieuse pour le communicant et lui procure de moins en moins de prestige ou de reconnaissance (*Le Regard sociologique*, Paris, Éditions de l'HESS, 1996 [1<sup>re</sup> éd. 1951]).

peu ; au pire quasi inexistantes, au risque alors d'une fonction pas totalement reconnue dans l'organisation. Ce faisant, cela démontre que la « *contribution objectivable* » de la fonction à la performance de l'organisation est encore « *fragile* », fragilisant dans le même mouvement la légitimité du praticien lui-même. Ainsi, de façon paradoxale, même si le lien entre « *efficacité des outils de communication et contribution à la performance à travers la mesure est [...] factice* », il n'en est pas moins recherché car « *conforme aux normes de gestion* » en vigueur en entreprise, remarque l'auteur. La reconnaissance de l'activité comme du praticien passe par ce lien car il y a nécessité d'être « *visible en faisant la preuve de [son] efficacité* », conclut-elle, tant que la CI n'est pas « *un métier auto-suffisant* ».

Dans ce sens, la relation au dirigeant est fortement structurante pour le praticien, comme le développent Dupouy, Fenot et Fukuhara. Entre des possibilités d'agir « *souvent tributaires de l'appétence du dirigeant pour la fonction* » et une dynamique de professionnalisation en voie de légitimation, constatent-ils, « *les communicants peinent aujourd'hui à faire reconnaître leurs activités* ». À leur décharge, la posture n'est pas aisée à trouver : ni trop près, ni trop loin de la direction comme du terrain, mais résolument dans l'action dans une posture d'entre-deux, surtout pas « *en retrait* » car cela délégitime et empêche d'agir, complètent Aper et Donjean. Qui plus est, ce positionnement est toujours en mouvement puisque dépendant de la qualité de la relation avec le dirigeant. Ainsi, si la fonction n'est plus contestée dans les organisations, la posture du praticien reste floue et son identité de métier demeure fragile. L'hétérogénéité des formations, l'instabilité des collectifs de travail et la faible différenciation des savoir-faire sont autant d'éléments qui rendent difficiles l'affirmation de leur professionnalisme et leur utilité dans l'organisation. Pourtant, ce constat n'empêche ni la fonction Communication de s'intégrer en fin de compte dans le « *jeu organisationnel* », observent les trois auteurs, ni les praticiens de s'investir avec habileté en se saisissant des « *zones de flou* » et en construisant, cahin-caha, leur éthique professionnelle. Cet investissement, à la fois professionnel et personnel, tout en « *contorsion* », s'avère très usant ; dès lors, ne peut-on considérer cette habileté comme le signe d'une certaine *force fragile* ?

Ces trois articles ont en commun de montrer que si le praticien possède un savoir-faire imposant, notamment en matière technique, qui constitue le principal élément de sa dynamique de professionnalisation, celui-ci l'empêche d'évoluer vers une reconnaissance plus stratégique. De ce point de vue, sa légitimité d'action comme son identité se trouvent donc bloquées<sup>9</sup>. Comment les communicants peuvent-ils sortir alors de ce dilemme pour « *exister professionnellement* » ? Par la consolidation de leurs savoirs et une réflexion sur leur posture, répondent Charpentier et Viers, s'appuyant en cela sur une double initiative dont ils sont à l'origine. Une formation aux sciences humaines et sociales à destination des praticiens d'abord. Dans un contexte de transformation de l'entreprise, certaines se sont éloignées des salariés, laissant s'installer une « *vision désincarnée* » qui perd la compréhension en profondeur des individus, de l'organisation et du travail<sup>10</sup>. Il convient alors de dépasser les savoir-faire de métier et de « *trouver des*

9. Voir R. Sainsaulieu, *L'identité au travail*, Paris, Presses de Sciences Po, 1977.

10. Selon le terme de J.-M. Le Gall dans son article : « Vers une gestion désincarnée des RH » (*Le Monde*, 9 mars 2010).

*repères pour l'action* » par une vision plus large, écrivent-ils. C'est le cheminement que propose cette formation en apportant des « *clés de compréhension* » des changements en cours, en cherchant des explications sur « *ce qui se joue dans le travail réel* », en pointant « *les apports [singuliers] de la communication et du métier de communicant* ». Dans le prolongement de cette formation courte, les communicants peuvent intégrer des groupes d'analyse de pratiques qui leur permettent « *d'explorer les balises et les bornes* » de leur métier, de dégager du sens afin de « *mieux se situer et agir* ». Sans violer la confidentialité des échanges, il en ressort qu'ils font preuve d'une « *forte consistance identitaire* » et d'une « *haute idée de leur métier* ». Ils se donnent pour mission d'être des « *médiateurs* », de « *faire passer la parole* », de « *produire du sens partagé* », de « *participer à une meilleure régulation sociale* ». Ils défendent l'idée de faire un métier « *utile* » mais « *fragile* » qui nécessite à la fois une proximité et une distance avec les acteurs. Venant en écho des précédents, cet article met clairement en évidence que les communicants, en entrant « *en réflexion* », cherchent à renforcer tant leur professionnalisme que leur construction identitaire.

Enfin, l'entretien avec Berrivin nous donne à voir une pratique de communicant s'appuyant sur la sociologie. Il nous explique que son métier consiste à « *créer les conditions d'explication et de dialogue* » autour de la stratégie définie par la direction « *en s'assurant que l'on ne soit pas déconnecté des attentes des salariés* ». S'appuyant sur une écoute sociologique qu'il a lui-même réalisée auparavant en tant que consultant extérieur, il bénéficie d'une connaissance approfondie du fonctionnement de l'entreprise et des métiers qui le légitime auprès des salariés. Cette connaissance lui permet de concevoir des dispositifs de communication répondant non seulement aux enjeux stratégiques de la direction – appropriation d'une dynamique commerciale et évolutions technologiques du métier –, mais aussi aux problématiques culturelles perçues par les salariés – dualité entre deux mondes – et aux difficultés organisationnelles qu'ils rencontrent – absence de continuité dans les rythmes de travail et absence de collectifs institués. Il montre ainsi que, au-delà d'une compréhension du système, la connaissance sociologique est aussi « *un levier d'action* ». La sociologie croziérienne<sup>11</sup> est d'une part une méthode pour agir car elle se pose, pour chacun des acteurs, la question de leurs enjeux, de leurs ressources et de leurs contraintes, et des stratégies qu'ils sont susceptibles de mettre en œuvre ; elle est d'autre part un savoir utilisable « *pour réaliser des choses concrètes* ».

En conclusion de ce numéro de *Sociologies pratiques*, il apparaît que la communication interne est aujourd'hui une fonction centrale de la grande entreprise. Le praticien est donc légitime, mais doit encore trouver son juste positionnement par rapport à la direction, par rapport aux managers, ainsi qu'aux salariés, voire aux syndicats. Pour cela, la plupart d'entre eux savent qu'ils ne peuvent pas se cantonner à une production erratique d'outils trop nombreux pour diffuser une information pléthorique. Leur engagement dans la réalisation d'artefacts techniques, coûteux en temps – ils y consacrent actuellement en moyenne la moitié de leur temps de travail – s'avère globalement peu probant tant aux yeux des salariés que du management. Il y a donc nécessité de tirer la ci vers une dimension plus stratégique et plus sociale. Cela suppose de leur part une connaissance de l'entreprise *de l'intérieur*, qui se traduise par une compréhension fine de ses dynamiques, des

11. Voir M. Crozier et E. Friedberg, *L'Acteur et le système* (Paris, Seuil, 1977).

salariés et de leurs logiques. En outre, la communication est reconnue, mais possède toujours deux visages : celui de la *com'* qui cherche à présenter l'entreprise sous un jour toujours positif, jouant de l'image pour façonner une réputation immaculée à destination de salariés considérés comme des *cibles* internes ; et celui de la Communication qui cherche à dialoguer afin de comprendre la réalité, de connaître les individus, de les faire coopérer pour agir ensemble. Encore modeste, un réaménagement de la fonction se dessine. Il tend à recentrer la communication au cœur des projets de l'entreprise et non plus en appui de ceux-ci. Il institue le praticien comme *porteur de sens* entre la direction générale, les managers et les salariés. La CI est donc en mouvement, et le praticien avec elle.

Au vu de ce dossier, on pourrait même dire qu'elle est en plein essor. Dans les transformations en cours, l'entreprise fait face à un déficit de cohésion interne pour lequel la CI a certainement des atouts à faire valoir ; pour le moins, de rappeler qu'un salarié n'est pas un client, qu'un intranet n'est pas un internet. De façon générale, « *plus le fonctionnement des entreprises devient compliqué, plus notre travail gagne en légitimité* » remarque d'ailleurs Aper. Pour cela, il faut que la communication soit « *crédible* » et que le praticien fasse preuve d'un « *parler vrai* », seule parole audible par les salariés, complète Donjean. Mais cette posture n'est pas exempte de complexité. Si la mission de la communication *externe* est *d'afficher* l'entreprise et la marque, la mission de la communication *interne* est la construction sociale de l'organisation. S'adresser aux salariés est un exercice périlleux car ils sont toujours en capacité de mesurer l'écart entre la promesse du discours interne et la réalité des situations de travail, mais aussi celui entre le discours extérieur de l'entreprise (commercial, promotionnel ou institutionnel) et le discours en interne. C'est en ce sens que la communication interne a toute sa raison d'être.

*brulois@sic.univ-paris13.fr*  
*probert@creachconsulting.com*