



**HAL**  
open science

## Des potentialités critiques des discours et pratiques des professionnels de la communication des organisations en temps de crise

Thomas Bihay, Anne-Coralie Bonnaire, Thomas Heller, Céline Matuszak,  
Paola Sedda

### ► To cite this version:

Thomas Bihay, Anne-Coralie Bonnaire, Thomas Heller, Céline Matuszak, Paola Sedda. Des potentialités critiques des discours et pratiques des professionnels de la communication des organisations en temps de crise. Un monde de crises au prisme des communications organisationnelles, Université Catholique de Louvain = Catholic University of Louvain [UCL], May 2022, Mons, Belgique. hal-03655312

**HAL Id: hal-03655312**

**<https://hal.science/hal-03655312v1>**

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.

# Des potentialités critiques des discours et pratiques des professionnels de la communication des organisations en temps de crise

Thomas Bihay  
GERiICO  
Université de Lille  
[Thomas.bihay@univ-lille.fr](mailto:Thomas.bihay@univ-lille.fr)

Paola Sedda  
GERiICO  
Université de Lille  
[paola.sedda@univ-lille.fr](mailto:paola.sedda@univ-lille.fr)

Anne-Coralie Bonnaire  
GERiICO  
Université de Lille  
[anne-coralie.bonnaire@univ-lille.fr](mailto:anne-coralie.bonnaire@univ-lille.fr)

Thomas Heller  
GERiICO  
Université de Lille  
[thomas.heller@univ-lille.fr](mailto:thomas.heller@univ-lille.fr)

Céline Matuszak  
GERiICO  
Université de Lille  
[celine.matuszak@univ-lille.fr](mailto:celine.matuszak@univ-lille.fr)

## Mots-clés

Communicants, association, discours critique, crise, transition, légitimation

### 1. INTRODUCTION

A la suite de la crise de la covid-19 et des confinements qu'elle a entraînés, une profusion de discours et de prises de parole sur le thème du « monde d'après » a pu être observée. L'idée de *monde d'après* est envisagée comme une trace d'un discours critique et d'un retour sur des pratiques transformatrices. On considère ici que penser le « monde d'après » ne peut se soutenir que d'une réflexion critique. Partant, nous interrogeons ce que disent, dans ce contexte, les communicants sur leur rôle et leurs pratiques. Comment les communicants parlent-ils des crises écologiques et sanitaires ? Quels discours tiennent-ils à propos de leurs pratiques et de leur rôle dans ce contexte ? Quel est le potentiel critique de ces discours et ont-ils une portée transformatrice ?

### 2. CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIE

Etudier le potentiel critique des communicants en contexte de crise signifie deux choses : d'une part, nous postulons que la communication et le rôle des communicants d'organisations est critiquable ; d'autre part, que la crise que nous traversons aujourd'hui, sanitaire et écologique, est propice à la critique et à l'énoncé d'aspirations transformatrices (Rosa 2010).

Par critique nous entendons ici une forme de jugement ou de mise en cause à propos du monde tel qu'il va, en raison du fait que ce monde affecte négativement l'expression et la capacité d'agir des individus ou des groupes, qu'il constitue une entrave aux conditions d'une « vie bonne » individuellement et collectivement. Ce jugement ou cette mise en cause repose sur des critères qui relèvent des catégories de la critique (exploitation, domination, injustice, mépris...), qui portent en creux des idéaux et des valeurs (liberté, réalisation de soi, démocratie, justice, reconnaissance, égalité, autonomie...), qui constituent des points d'appui normatifs sur lesquels repose l'idée de potentiel

transformateur. En nous intéressant à la critique portée par des acteurs sociaux particuliers, nous nous inscrivons dans la démarche de sociologie de la critique initiée par Luc Boltanski, et développée dans l'ouvrage « le nouvel esprit du capitalisme », co-écrit avec Eve Chiapello en 1999. Il s'agit de mettre en évidence comment se positionnent les discours des communicants par rapport aux crises et à leurs impacts sur les pratiques professionnelles, tout en essayant d'entrevoir quelles sont les tensions qui les traversent.

Pour mener cette étude, nous nous sommes appuyés sur les publications des principales organisations professionnelles dans le domaine de la communication organisationnelle (revues et sites internet). Nous avons retenu cinq associations : « Communication publique », « Communication et Entreprise », « Cap'Com », « Place de la com » et « l'Association française de communication interne ». Ces associations couvrent des secteurs géographiques variables (local et national) et sont représentatives des différents domaines de la communication des organisations (publique, commerciale, territoriale, managériale). La temporalité retenue couvre les années 2020 et 2021, soit du début de la crise de la Covid-19, jusqu'à la période qui précède l'entrée en guerre de la Russie contre l'Ukraine. Les discours diffusés par ces associations sont d'autant plus pertinents à étudier qu'ils présentent un caractère « instituant » (Oger et Ollivier-Yaniv, 2003 et 2006), à savoir ils ont deux fonctions ; d'une part, ils visent à gommer toutes formes de diversité et d'hétérogénéité, notamment en neutralisant le débat adverse par l'anticipation de toute critique éventuelle ; d'autre part, en tant que discours légitimés et légitimant, ils visent à cadrer les discours (*ibid.*), mais aussi les pratiques d'autres acteurs (Bihay, 2019 : 119). Cette analyse de corpus est complétée par l'analyse d'un salon professionnel à Lille en mars 2022, intitulé « Com'en or

Day », et portant spécifiquement pour cette édition sur les rapports entre communication et RSE.

### 3. RÉSULTATS ET ANALYSE

Dans notre corpus, trois grands axes peuvent être observés : la crise comme source de légitimation de la communication, la crise comme révélatrice de la centralité de la communication et vecteur d'idéaux de l'entreprise et la crise comme occasion de construire un récit particulier.

Sur cet axe, suivant Greimas (1966), on observe plusieurs rôles récurrents de la communication. Celle-ci est ainsi sujet d'un récit (avec ses qualités : réactivité, proximité, capacité d'organisation, compétence, *care*...) avec une quête mise au jour par la pandémie : un lien à re-fonder ou un sens à donner. Le destinataire du récit sont ainsi les valeurs de l'entreprise ou de l'institution ou les salariés voire l'entreprise même. Des adjouvants sont présents sur ce chemin semé d'embûches (et de virus !) : le digital, les managers, les salariés, les services IT, les services RH ; ainsi que des opposants : le management « command and control », les managers accrochés à leur pouvoir, la distance. Ce récit héroïse la communication, à travers ses capacités de réactivité et d'organisation, sa capacité à apporter des réponses et créer du lien en période pandémique.

L'axe de la crise comme cadre pour (ré)affirmer la légitimité et la crédibilité de la communication est visible dans notre corpus selon plusieurs éléments, notamment grâce au rôle de mise en visibilité assurée par la communication par la diffusion et le maintien du lien social. Premier maillon de la chaîne d'information des institutions locales, notamment par la confiance accordée aux mairies, la crise a révélé le besoin informationnel des citoyens et son rôle de médiation entre salariés ou agents et direction, rendu visible par la place accordée à la communication dans les cellules de crise. La place des communicants publics et territoriaux est centrale dans l'accompagnement dans le changement des comportements, pour ce qui est notamment de la transition environnementale et le soutien au changement digital. Ainsi le travail commun entre la DRH et la Direction de la communication est présenté comme central pour maintenir le lien social et le lien salarié ou agent/organisation. Enfin, la diffusion d'outils de communication et de bonnes pratiques, de même que l'accompagnement dans la crise réaffirment le rôle central de la communication dans et pour les organisations, entre autres dans l'accompagnement au télétravail, même si celui-ci est critiqué à plusieurs reprises comme gênant la créativité et l'innovation de « l'informel collectif » (Rousseau, CP27, p. 67). Ainsi, la covid 19 est un cadre qui permet de réaliser les valeurs et idéaux portés par les organisations professionnelles

telles qu'observées dans notre corpus. Pour l'AFCI, c'est flagrant : la crise réalise ce que porte l'organisation. On assiste ainsi à l'émergence d'un nouveau terme, la sobriété, qui vient nourrir l'idéologie de la communication et qui révèle l'idéal, la promesse, le sens commun, voire une autre vision du monde, sans que celle-ci soit vraiment définie.

L'observation ethnographique de l'événement « Com en or Day » révèle l'émergence d'un discours autour de la fonction transformatrice de la communication responsable. Redéfinie à partir des enjeux environnementaux, climatiques et sociaux en tant que productrice de nouveaux récits, celle-ci fait l'objet d'une mise en tension entre des indicateurs de rentabilité et de productivité et la perspective d'un monde « sobre », en prise avec les risques induits par la crise. Le renforcement du dispositif de la RSE vise alors à mobiliser l'ensemble des acteurs, à façonner des nouvelles pratiques de consommation et de production et à les intégrer dans la stratégie globale de l'entreprise. La communication publique est elle aussi vectrice d'idéaux institutionnels et de valeurs démocratiques qui renforcent le lien citoyens/institutions ; dans les associations de communicants qui travaillent dans le secteur privé, leur rôle pendant la pandémie a renforcé les liens entre les salariés et l'entreprise, entre l'espace public de communication et les valeurs de l'entreprise rendues visibles à l'aune des discours des professionnels de la communication.

Or cela n'empêche pas la révélation d'une certaine critique de la communication de crise. Ce qui fait obstacle à une certaine conception de la communication sont en premier lieu le management « command & control », de même que la critique de la communication (infobésité, complotisme, désinformation et manipulation sont opposés à qualité, authenticité, transparence, proximité et sobriété, voire frugalité), faisant entrer la communication dans un monde écologique et durable. Le monde d'après, c'est d'abord celui de l'organisation redéfini par la réalisation de ce que défendent les associations professionnelles : un monde où la communication a enfin toute sa place stratégique dans l'organisation, voire la société toute entière, à la fois lien social et managérial et vectrice d'informations, de qualité et de valeurs.

### 4. CONCLUSION

La crise multidimensionnelle que nous traversons est avant tout envisagée comme une opportunité pour valoriser la communication, y compris ses pratiques, son rôle, son expertise et sa mission notamment en tant que productrice de nouveaux imaginaires collectifs.

La perception de l'urgence, sanitaire, climatique, écologique, sociale, fonctionne comme un révélateur de l'importance revêtue par la communication ainsi que comme un cadre pour asseoir et réaffirmer la légitimité de la figure du professionnel dans une logique de quête de reconnaissance. Les discours pouvant être reconduits aux catégories de la critique calquent, quant à eux, les reformulations et les réagencements de la critique artiste (Boltanski, Chiapello, 1999) dans le cadre des dispositifs du « new management ».

L'idéologie entrepreneuriale en sort revigorée surtout suite à la mise en place de nouveaux dispositifs de communication permettant de justifier du rôle et de la pertinence de l'organisation pour répondre à la crise environnementale et/ou sociale. Outre les missions traditionnellement associées au travail du communicant et relevant de sa capacité à créer du lien, produire du sens et des valeurs, mobiliser, engager, réunir autour d'un projet commun, la fonction de communication est également placée au cœur de la transition écologique comme principale promotrice d'une nouvelle promesse, celle d'une société fondée sur la « sobriété ».

Dès lors, la question qui peut se poser est celle du rôle que la critique écologique pourrait revêtir en tant que nouvelle source de transformation de l'esprit du capitalisme.

## 5. RÉFÉRENCES

Bihay, T. (2019). *De l'idéologie des industries créatives aux politiques de reconfiguration territorialisées : Le cas du territoire métropolitain lyonnais* [Thèse en sciences de l'information et de la communication]. Lyon : Université Lyon 2.

Boltanski, L. et Chiapello È. (2011 [1999]). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Editions Gallimard.

Catellani A., Domenget J-C., Le Moing-Maas E., (Dir.). (2018), *Communication & professionnalisation : Professionnalisation et éthique de la communication : approches sectorielles*, Vol. 6 <https://doi.org/10.14428/rcompro.v0i6>

Greimas A. J. (1966), « Éléments pour une théorie de l'interprétation du récit mythique », *Communications : Recherches sémiologiques : l'analyse structurale du récit*, vol. 8, pp. 28-59.

Heller, T. (2020), « Cette obscure clarté qui tombe de la communication », in V. Carayol, V. Lépine, L. Morillon (dir.), *Le côté obscur de la communication des organisations*, éd de la maison des sciences de l'homme d'Aquitaine., 211-226. ISBN 978-2-85892-605-3.

Oger, C. et Ollivier-Yaniv, C. (2003), « Du discours de l'institution aux discours institutionnels : Vers la constitution de corpus hétérogènes », *Xe Colloque bilatéral franco-roumain CIFSIC*, Bucarest, Université de Bucarest.

Oger, C. et Ollivier-Yaniv, C. (2006), « Conjurer le désordre discursif. Les procédés de "lissage" dans la fabrication du discours institutionnel », *Mots, les langages du politique*, 81, 63-77.

Rosa H. (2010), *Accélération. Une critique sociale du temps*, La Découverte, coll. « Théorie critique », 480 pages ISBN : 978-2-7071-7709-4.