



HAL
open science

Des potentialités critiques des discours et des 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 des pratiques des professionnels de la communication des organisations en temps de crise. Sous la direction de François Lambotte, Laurent Morillon et Valérie Lépine, Un monde de crises au prisme des communications organisationnelles, Presses Universitaire de Louvain, p. 261-279, 2024. hal-04529894

HAL Id: hal-04529894

<https://hal.science/hal-04529894v1>

Submitted on 24 Apr 2024

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 des pratiques des professionnels de la communication des organisations en temps de crise.

Thomas Bihay (Université de Lille, GERiiCO)

Anne-Coralie Bonnaire (Université de Lille, GERiiCO)

Thomas Heller (Université de Lille (GERiiCO)

Céline Matuszak (Université de Lille, GERiiCO)

Paola Sedda (Université de Lille, GERiiCO)

Dans le sillage de la Covid-19 et du confinement en 2020, une profusion de discours sur le thème du *monde d'après* a été observée dans l'espace public. Partant de ce constat, nous interrogeons ce qu'ont dit les communicants sur leur rôle et leurs pratiques, ainsi que sur leur perception du *monde d'après*. Ce qui nous intéresse, ce n'est pas tant l'ancrage de ce monde dans leurs discours, que celui d'une posture critique à même de le faire émerger. Une posture critique qui ne serait pas seulement fixée sur la crise sanitaire mais aussi sur d'autres crises, dont celles environnementale et climatique, propices à une remise en cause radicale des modes de vie et des manières de produire et de consommer des pays industrialisés. Après tout, la pandémie est présentée comme une des conséquences du dérèglement climatique, de l'effondrement de la biodiversité et de l'altération des écosystèmes (Malm, 2020) . 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 ? Quels en sont le potentiel critique et la portée transformatrice ?

L'intérêt de porter attention aux discours et au potentiel critique des communicants en contexte de crise tient à leur rôle dans nos modes de vie, nos manières de produire et de consommer. En cela, la crise sanitaire peut agir comme un levier pour un positionnement critique qui la dépasse, peut être un cadre favorable à l'énoncé d'aspirations transformatrices ou de nouvelles pratiques ayant une portée critique. Par critique, nous entendons une forme de jugement ou de mise en cause à propos du monde tel qu'il va, parce qu'il constitue une entrave aux conditions d'une « vie bonne » pour les humains et non humains. Ce jugement

porte de façon plus ou moins explicite des idéaux ou des valeurs (réalisation de soi, démocratie, justice, reconnaissance, autonomie, durabilité ou encore sobriété...) qui constituent des points d'appui normatifs à son expression et à celle d'orientations transformatrices (actualisée par des souhaits, des attentes et des revendications). En nous intéressant à la critique portée par des acteurs sociaux particuliers, nous nous inscrivons dans la démarche de la sociologie de la critique initiée par Luc Boltanski (Boltanski et Chiapello, 1999).

Pour approcher le potentiel critique des discours des communicants, nous mettons en évidence leur positionnement par rapport à la crise et à ses impacts sur les pratiques professionnelles, en essayant d'entrevoir les tensions qui traversent leurs discours. Pour cela, nous avons analysé les discours institués diffusés par les principales organisations professionnelles en communication organisationnelle dans leurs publications et leurs sites internet. Leurs discours sont d'autant plus pertinents à étudier qu'ils présentent un caractère « instituant ». Par cette notion, Oger et Ollivier-Yaniv (2003 ; 2006) désignent une « *sorte d'idéal type du discours officiel de l'institution* », (2006 : 63) qui se caractérise par une fonction de lissage (gommage de toutes formes de diversité et d'hétérogénéité, notamment en neutralisant toute critique éventuelle) et de cadrage (qui porte « sur ce que doit être le discours » (*Ibid.*)). À ce titre, le discours instituant est à la fois légitimé et légitimant, et vise ainsi à cadrer les pratiques d'autres acteurs (Bihay, 2019a : 119 ; Bihay, 2018), à savoir, dans notre cas, celles des professionnels de la communication.

Nous avons retenu cinq associations (cf. Tableau 1, en annexe) : “Communication publique”, “Communication et Entreprise”, “Cap'Com”, “Place de la com” et “l'Association française de communication interne”. Couvrant des secteurs géographiques variables (local et national), elles sont représentatives des différents domaines de la communication des organisations (publique, commerciale, territoriale et managériale). La temporalité retenue concerne les années 2020 et 2021, soit du début de la Covid-19 (fondement des projections et réflexions sur un *monde d'après*) jusqu'à la période qui précède la guerre en Ukraine, période d'incertitudes où la Covid n'apparaît plus comme repère de l'après. Pour ce corpus, le contexte de la Covid-19 définit le cadre structurant des discours sur la communication ; celui dans lequel s'inscrivent également les prises de parole qui font référence à la crise écologique. Cette analyse est complétée par l'observation ethnographique d'une manifestation qui s'est déroulée le 24 mars 2022 à Lille, « Com'en or », un salon professionnel initié par « Place de la com » et portant spécifiquement cette année sur les rapports entre communication et RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise). Les conférences analysées nous ont permis

d'interroger la façon dont les professionnels redéfinissent la fonction de la communication et du marketing dans le contexte de la crise écologique. Nous avons analysé les discours de chaque organisation professionnelle, sur la base de repérages thématique, lexical et argumentatif relatifs à la place de la communication et des communicants dans le contexte de la crise sanitaire, mais aussi des positions critiques à l'égard « du monde tel qu'il va ».

Les résultats révèlent que la crise est moins l'occasion d'une prise de position critique à l'égard du monde que celle d'apprécier l'importance de la communication. Les crises sanitaire et écologique sont saisies comme une opportunité d'asseoir la légitimité de la profession et de renforcer son rôle dans l'organisation et dans la société. La mise en évidence d'une expression critique, quand bien même apparaîtrait-elle à la marge, n'en est pas moins riche d'enseignement, en raison de la position marginale qu'elle occupe, de ses manifestations et de ce qu'il est possible d'en dire concernant ses enjeux et sa fonction.

1- La crise, un catalyseur de l'importance de la communication et des communicants.

Ce qui se dégage et se déploie à travers les réflexions, analyses et témoignages, c'est que la crise sanitaire a été l'occasion de montrer l'importance du rôle de la communication et des communicants dans le fonctionnement organisationnel et/ou institutionnel et de conforter l'inscription de l'action dans un régime de valeurs (morales, sociales). Comme le souligne B. Bénénatti, consultant :

« En chinois, le mot crise décrit une situation critique, mais le danger s'y combine avec l'idée d'opportunité. Et c'est bien ce qui s'est passé pour le communicant interne : la crise sanitaire et le confinement ont été sa grande occasion de montrer sa propre valeur » (AFCI, n°47).

On peut ajouter que l'éditorialisation de la communication en temps de crise constitue indéniablement, au-delà des faits rapportés, une opportunité pour affirmer ou réaffirmer la légitimité et la crédibilité de la communication.

Une rupture révélatrice de l'importance (stratégique) de la communication.

Cette importance résulte de la désorganisation engendrée par la crise et les mesures sanitaires qui ont bouleversé les liens sociaux, les relations et les modalités de travail. Cette rupture a mis en évidence non seulement combien la communication est importante dans le fonctionnement organisationnel et institutionnel, mais aussi que le rôle des communicants pour faire face à la situation l'est tout autant, notamment sur les plans informationnel et

relationnel. Ainsi, par exemple, selon la Présidente de Communication Publique, la « relation des usagers et citoyens à leurs institutions est au centre des bouleversements, au cœur de la crise et sa gestion ». Depuis 2020 la communication publique a changé de statut, « elle est devenue une dimension structurante de la gestion de crise » (Tanvez, CP27, p. 1). La place faite aux communicants dans les cellules de crise et la reconnaissance de leur rôle stratégique en témoignent.

La crise s'avèrerait ainsi un révélateur de la nécessité de l'expertise, des savoir-faire et des compétences des professionnels de la communication au sein de leurs organisations. Elle renforcerait leur place en tant qu'interlocuteurs incontournables, puisqu'elle participerait à une plus grande reconnaissance de leur rôle stratégique, aussi bien en termes de conseils que de communication de crise notamment. Ainsi,

« c'est sans doute un des traits les plus saillants de la communication publique en temps de Covid : sa mobilisation à tous les échelons, y compris – et surtout – au niveau stratégique [...]. Ce rôle stratégique, impliquant souvent une participation aux cellules de crise, a renforcé le rôle de conseil des communicants publics et mis en évidence leur agilité multicanale, leur connaissance à la fois des citoyens et des services, et leur utilité dans la formulation des messages. »¹

Centrale, la communication l'est également en raison de son rôle de pivot, à la croisée d'une pluralité de médiations² que la crise exacerbe en raison de la distance et du désarroi dans lequel elle plonge les acteurs. C'est le cas, par exemple, des managers, que le travail à distance a déstabilisé, mais qui ont pu compter sur les communicants pour les épauler dans leur tâche, comme ils ont pu compter aussi sur les services des systèmes d'information (DSI) et les RH. Dans le corpus de Cap'Com, par exemple, les communicants sont présentés comme partenaires privilégiés des directions des ressources humaines (DRH) et DSI dans « l'organisation des conditions exceptionnelles de travail des agents » (Nastassja Korichi, CC, *Cahiers* 2020, p.14). En participant à la circulation de l'information ou encore à la mise en place de dispositifs numériques favorisant le télétravail, ils « veill[eraient] à maintenir le lien humain et l'esprit d'une communauté de travail en cette période que tout isole » (*ibid.*).

C'est aussi sur la fragilité du manager en contexte de Covid que s'exprime toute l'importance de la communication. Si le travail en distanciel, en impliquant davantage d'autonomie de la

¹ Charmont, Y : « Covid et compublique : une profession sur le pont », <https://www.cap-com.org/actualit%C3%A9s/covid-et-compublique-une-profession-sur-le-pont>, consulté le 21/11/2022.

² entre la collectivité, les élus et la population ; entre les institutions et les usagers ; entre la direction et les salariés, ou encore entre les acteurs de services différents d'une organisation

part des salariés, a mis en évidence que le manager n'était pas forcément indispensable à l'organisation et à la réalisation de l'activité, en revanche, la communication, comme vecteur de liens, d'appartenance et de cohésion, apparaît incontournable. Ainsi, « travail collaboratif, réduction des niveaux hiérarchiques, aplanissement des organigrammes... : nous allons vers une accélération du phénomène, laquelle devra être accompagnée et encadrée. Soit en repensant le management dans son rôle d'accompagnement, soit en favorisant de nouveaux acteurs ou des acteurs déjà installés en leur donnant un rôle plus visible et plus fort [...]. Je ne serai pas étonné que le rôle des communicants internes soit revu et revalorisé demain ». (D. Maillard, AFCI, n°46, p. 25).

La crise, levier d'innovations.

Par ailleurs, les professionnels expriment aussi les difficultés rencontrées pour répondre à l'urgence de la situation. Ils font état du stress, de la fatigue, de l'absence de liens sociaux ou encore de la perte de repères liée à l'intensification et la diversification accrue de leurs tâches. Mais, paradoxalement, la crise apparaît aussi comme une source d'inspiration et d'innovation (avec l'appui des technologies numériques) pour maintenir le lien et l'engagement des personnels malgré la distance. Ainsi, cette « crise inédite [...] est une expérience à la fois difficile mais incroyablement formatrice en termes d'agilité, de réactivité et d'organisation »³. La crise, peut-on lire, a été l'occasion de décroiser, de faire jouer davantage la transversalité et d'éprouver des méthodes d'organisation et de collaboration. Elle a été un accélérateur de la transition digitale, de l'acceptation du télétravail et du déploiement des outils collaboratifs... La communication, partie-prenante de ces changements et adaptations, serait un levier pour que « l'entreprise fonctionne de façon agile » (M-C. Lebard, AFCI, n°47, 40). La crise est également envisagée comme l'occasion d'éprouver des méthodes pour surmonter d'autres situations, dont à la RATP, où, pour la responsable de la communication interne, les enseignements de la crise pourraient être mis à profit lors de l'ouverture du groupe à la concurrence.

Plus encore, elle est parfois considérée comme la planche de salut de la survie des entreprises : « la survie de votre organisation et la pérennisation de votre activité passent indéniablement par votre communication » (PDLC, Mollet, 02/07/2020). Et l'enjeu semble bien de pérenniser ce rôle, comme le précise l'édito du n°46 des Cahiers de la communication interne : « on le sait, la période exceptionnelle que nous traversons va perdurer. Il va nous

³ Dir Com du groupe L'Oréal.

<https://www.com-ent.fr/article/-la-crise-a-donne-un-role-plus-important-aux-entreprises-qu-aux-marques/08/10/2020/266>

falloir capitaliser sur les avancées de ces derniers mois et, même si cela n'est pas dans la nature profonde des communicants internes, continuer à occuper cette place de premier plan » (AFCI, n°46, p. 3).

Ainsi, pour l'ensemble des associations, la crise serait une opportunité pour les professionnels de la communication de valoriser leurs fonctions et d'opérer une mise en scène de soi (Goffman, 1973). Leur professionnalisme est valorisé à travers la mise en visibilité de capacités à innover, à s'adapter et à faire preuve de flexibilité (des termes qui renvoient à la « cité par projet » décrite par Boltanski et Chiapello).

La présentation de dispositifs et actions de communication développés pour répondre aux attentes et besoins des salariés, administrés ou des agents des services publics suscités par la crise est aussi effectuée. Les documents et sites regorgent ainsi de retours d'expériences et d'exemples de bonnes pratiques pour informer et maintenir le lien⁴. A travers ces témoignages, le récit d'une crise avec des acteurs pris dans la tempête, les actions qu'il a fallu entreprendre dans l'urgence, l'organisation, les décisions prises en cellules de crise, le déploiement de dispositifs d'information et de communication pour maintenir le lien, pour organiser le travail... une course qui témoigne des capacités, des qualités et des compétences des communicants...

Par exemple : « il faudra maintenir voire reconstruire le lien, d'autant plus que les mesures barrières seront durablement des freins... et sans doute imaginer une communication toujours efficace à distance. Une télé-communication en quelque sorte ! Vous me qualifierez de pessimiste, mais non ! Si je suis certaine de laisser des plumes dans cette crise, j'y ai également trouvé des raisons d'espérer. Dans notre métier, au-delà de cette impression d'unité déjà évoquée, je verrais cette année expérimentale à venir comme un fablab de la com publique, regorgeant d'énergie et d'inventivité. Plus loin, j'imagine les réajustements structurels comme une opportunité pour coller à nos objectifs environnementaux, sociétaux. [...]. »⁵

La crise sanitaire comme opportunité pour (ré)affirmer valeurs et idéaux de la communication.

⁴ Diffusion d'outils de communication et de bonnes pratiques (CNAF et le journal de bord de la DSI [CP n°27, p. 68-70]).

⁵ Mokhtari, Youssef : « Contre le Covid on use tout ! », <https://www.cap-com.org/actualit%C3%A9s/contre-le-covid-use-tout>, consulté le 21/11/2022.

La crise est aussi une opportunité de réaffirmer certaines valeurs de la communication. Les professionnels sont présentés au service d'une information fiable, crédible et transparente sur la situation et les décisions (politiques). Ils seraient aussi les fervents défenseurs de l'authenticité, du droit à l'expression ou encore de la clarté dans un contexte marqué par la recrudescence du complotisme, la diffusion de *fake news* ou encore l'accélération du repli sur soi.

La « sobriété », terme jusque-là peu commun dans le lexique de la communication, apparaît également. Son sens complète, dans le registre du contenu, l'usage en rapport avec les préoccupations écologiques et la question de la réduction de l'empreinte carbone des activités de communication. Par ailleurs, dans ce contexte, l'action des communicants est aussi portée par un esprit de solidarité, de partage et d'authenticité. Les clivages rendus visibles (partition entre travailleurs de première et deuxième lignes ; « col blanc » à distance et « col bleu » en présentiel) par la crise définiraient plus que jamais le rôle de la communication : « pour les communicants - écrit D. Crépy, directeur de la communication interne du groupement « les Mousquetaires » - la vraie question face à ces clivages internes aux organisations, c'est de s'adresser à tous et de faire entendre une parole valable pour tous, audible par tous leurs publics pas tous logés à la même enseigne [...]. [La covid] invite les communicants à (re)fabriquer du commun, à chercher davantage de sens et de cohérence ainsi qu'à déployer davantage d'implication émotionnelle dans leur travail » (AFCI, n°46, p. 26-27).

Cette logique de renforcement ou d'affirmation de valeurs est également présente dans la communication des entreprises pour lesquelles la crise a représenté une occasion de réaffirmer leur rôle social et sociétal et de déployer une parole dans l'espace public. En soulignant la porosité entre la communication commerciale et corporate, un directeur de communication interrogé sur le site COM-ENT souligne que « la crise a donné un rôle plus important aux entreprises. Ce sont les groupes qui se sont exprimés pour aider les premières lignes, bien davantage que les marques »⁶.

Dans un même ordre d'idée, Nicole d'Almeida, enseignante-chercheuse en SIC, (AFCI, n°46) évoque des entreprises qui ont effectué un « recentrage [...] sur des préoccupations sociétales », dont certaines, dans le secteur des cosmétiques, qui ont fabriqué des masques et du gel hydroalcoolique, ou encore Coca-Cola qui a stoppé une campagne de communication pour affecter le budget à la recherche sur la Covid. Ce n'est sans doute pas sans arrière-pensée

⁶ Domitille Fafin "la crise a donné un rôle plus important aux entreprises qu'aux marques", sur Com-ENT <https://www.com-ent.fr/article/-la-crise-a-donne-un-role-plus-important-aux-entreprises-qu-aux-marques/08/10/2020/266>

commerciale ou managériale, comme le laisse penser G. Aper, responsable de la communication interne chez Decaux, qui, évoquant les actions de l'entreprise en matière de distribution de gel hydroalcoolique et de diffusion des consignes sanitaires, note que « chaque salarié peut alors se dire "ma société est plus que jamais au service de la société » (AFCI, n°46, p. 35). Le discours sur la crise permet ainsi d'inscrire la philosophie de l'organisation dans les faits.

Au-delà de la crise sanitaire : communication et transition.

Si c'est principalement la crise sanitaire qui fournit le contexte d'une (ré)affirmation de la légitimité et des valeurs de la communication, le corpus exploré fait aussi place, dans une moindre mesure, à la crise écologique et au rôle central de la communication pour y faire face.

C'est d'abord dans le cadre de dispositifs particuliers comme la RSE, la « raison d'être » ou encore « la société à mission » (loi Pacte de 2016) qu'est exprimé le rôle des communicants dans une fonction d'accompagnement et de valorisation des efforts des entreprises. Martin Richer, par exemple, consultant en management et RSE, définit les communicants comme des révélateurs de l'expression de la raison d'être, dont le rôle est de contribuer à « faire en sorte que cette raison ne soit pas seulement une jolie phrase, mais qu'elle soit intégrée et insérée dans ce qui gouverne l'entreprise » (AFCI, n°47, p. 12).

L'importance de ces dispositifs est pointée également par les professionnels de la communication externe : « Après le premier signal de la loi PACTE, je pense que cette crise mondiale va accélérer la nécessité d'engagements et de responsabilités de la part des entreprises, notamment dans le domaine environnemental pour en faire, je l'espère, de véritables prérequis. Espérons que nous soyons sur la bonne voie et que nous serons capables d'inscrire définitivement des modèles plus durables pour nos sociétés. »⁷ Au-delà de la crise sanitaire, les communicants sont présentés comme des acteurs centraux dans l'évolution des comportements de leurs publics, des « acteurs de nos nécessaires mutations » (E. Lecoer, sociologue et politologue, interviewé par A. Lecarpentier, directrice adjointe de Cap'Com, Cahiers 2021, Cap'Com, p. 13). Particulièrement en ce qui concerne les communicants publics et territoriaux, qui seraient « influents parce qu'ils sont des médias, parce qu'ils côtoient les pouvoirs et surtout parce qu'ils sont crédibles. Une minorité active, ce sont des

⁷ Laurence Chiapponi, directrice de la marque et de la communication de Deloitte France et Afrique francophone
<https://www.com-ent.fr/article/-la-crise-a-mis-notre-metier-sous-le-feu-des-projecteurs/03/06/2020/240>

personnes qui disposent d'une compétence acquise sur le fond du sujet, ce qui rend leur parole crédible. [Elles] agissent, [...] ont un comportement exemplaire et [...] sont en situation d'expliquer le changement tout en rassurant. » (*Ibid.*)

Ces professionnels seraient en charge du changement des comportements, de la diffusion d'un récit crédible et transparent sur ces changements, voire d'une nouvelle « vision du monde » capable de porter leurs publics dans la transition vers une société nouvelle, respectueuse tant sur le plan environnemental que social. Ils porteraient « un nouvel imaginaire, de nouveaux codes du bien-vivre ensemble [...] qui [vont] entraîner les gens, [...] et] influencer sur leur société. » (*Ibid.*)

Dès lors, « la transition environnementale, voire sociétale, qui s'annonce va nécessiter que la communication publique joue un rôle accru dans la société » (Y. Charmont, directeur de Cap'Com, Cahier 2020, p. 48). De manière plus précise, leur rôle de « minorité agissante » passe par trois missions présentées comme essentielles : la sensibilisation aux enjeux de la transition, sans tomber dans le catastrophisme, l'injonction et la culpabilisation ; l'explication des politiques publiques, parfois contraignantes ; enfin, l'induction des changements des comportements, notamment par la création de partenariats avec d'autres parties prenantes, dont particulièrement celles industrielles, porteuses d'innovation bien qu'elles engendrent des besoins, culturels et artistiques, en charge de la création de nouveaux imaginaires locaux. Cette articulation entre acteurs publics, industriels et culturels n'est pas sans rappeler celle au cœur de politiques territoriales dites intelligentes ou encore créatives (Bihay, 2019b). Cap'Com est présentée tel un adjuvant, aidant les professionnels à remplir pleinement leur rôle dans l'accompagnement de cette transition, cette « nouvelle mission donnée à la communication publique qui va bouleverser le métier » (Cahiers 2020, p. 54), du fait des thématiques des ateliers, des conférences ou encore des formations proposées à ses adhérents, lesquelles sont « l'écoute citoyenne, l'appropriation de la transition environnementale, le rapport de la communication publique au politique, aux dispositifs participatifs, à l'innovation collaborative... » (*Ibid.*, p. 49).

2- Expression critique.

Si la crise est l'occasion de (ré)affirmer l'importance de la communication, les discours des professionnels ne sont pas exempts d'une expression critique, même si celle-ci est en définitive assez peu présente et plus implicites qu'explicite ou encore indirecte⁸. On

⁸ C'est ainsi, par exemple, que dans « Les cahiers de la communication interne » (AFCI), l'expression d'une critique sociale est présente, non pas dans les articles qui constituent l'essentiel de la revue, mais dans les notes

considérera cette expression selon trois axes : le premier ancre la critique dans les discours sur le rôle et les valeurs de la communication en contexte pandémique ; le suivant l’ancre dans des discours sur le “monde d’après” ; et le troisième l’ancre dans des discours se référant à la crise écologique.

Une critique de la communication et du management

L’importance du rôle de la communication en appui au management articulé à un ensemble de valeurs ou de préoccupations d’orientation humaniste (care, authenticité, autonomie, lien...) dessine en creux une critique de la communication et de la manière de conduire les individus dans les organisations. Mais les textes analysés font aussi apparaître de façon explicite un point de vue critique sur la communication et le management.

Du côté de la communication, c’est l’infobésité, le manque de transparence, le mensonge, le *fake* ou encore la manipulation qui sont dénoncés comme un risque (plus que comme une réalité) à éviter. Et, d’ailleurs, selon certains professionnels, la crise sanitaire aurait eu pour effet d’entraver certains côtés obscurs de la communication, au profit de la sobriété, de l’authenticité et d’une suspension de la langue de bois.

Dans le registre critique, également, on oppose à une communication trop technique et experte une autre dé-technicisée et pédagogique : « La responsabilité du communicant public n’est pas une question de technique, c’est une question politique, philosophique, existentielle. Elle interpelle notre fonction à tous les niveaux, notre rôle d’influenceurs auprès de nos élus, de sensibilisation, de mise en place de démarches participatives, de concertation, et bien d’autres. » (Cahiers 2020 : 54-55).

Ainsi, les discours critiques de la communication ont partie liée avec les valeurs qui y répondent. Pour une bonne part, ces prises de parole servent à asseoir ces valeurs de la communication et, par extension, de la fonction de communicant (capacité d’adaptation, d’expérimentation, d’innovation, professionnalisme, expertise...). Elles portent également sur les conditions d’exercice (fatigue, difficultés de s’adapter rapidement pour maintenir le lien ou encore pour permettre les changements organisationnels utiles face à la crise de la Covid...) et les situations dans lesquelles sont plongés les professionnels de la communication, ainsi que leurs pratiques. Les thèmes réfèrent aux difficultés rencontrées par les communicants devant faire face à la crise sanitaire. Leur évocation permet cependant aux

de lectures d’ouvrages en sciences sociales qui s’inscrivent dans une perspective critique : Hartmut Rosa, Johann Chapoutot, Alain Caillé... Comme si l’organisation professionnelle, tout en la reconnaissant, ne pouvait assumer pleinement une posture critique, et ne pouvait la déployer qu’en faisant appel à un tiers.

professionnels de souligner la manière dont elles peuvent consister en des opportunités pour la fonction communication, puisque la recherche de réponse pour les dépasser est présentée comme une expérience captivante, riche en enseignements et propice à l'expérimentation pour ces professionnels (ceci rejoint certains propos de la première partie).

En matière de management, la critique est cristallisée dans le syntagme - présent dans plusieurs corpus - *command & control*, soit un management que l'on pourrait qualifier de bureaucratique, disciplinaire, qui nuit au développement d'une communication et de relations fondées sur l'écoute, vectrices de bien-être au travail, d'épanouissement et d'efficacité. Cette critique n'est guère nouvelle : elle rejoint les critiques artiste et sociale développées par Boltanski et Chiapello (1999), et les réponses apportées à la critique en termes de communication rejoignent celles mises en avant par ce que ces auteurs appellent le nouvel esprit du capitalisme, soit la récupération managériale des attentes de transformations contenues dans la critique, et définissant le monde par projet.

Enfin, bien que ce soit beaucoup plus rare, on retrouve dans les propos de professionnels une critique plus radicale, saisissant la crise comme un contexte propice à la remise en cause des indicateurs de performance, de croissance et de progrès et interrogeant la nécessité de changer de rapport au monde (soit, dans les termes de Boltanski et Thévenot, une critique de la cité industrielle). Ces critiques s'appuient sur un registre transformateur quasi militant : « j'aimerais claquer la porte au 20^e siècle et à l'ère moderne ; cette ère de la performance, de la consommation, du progrès comme étant un progrès uniquement technologique. A la manière dont on a traité l'humain aussi. C'est une période qui nous a beaucoup apporté, mais qui aujourd'hui est révolue et il n'y aura pas de retour en arrière sur un monde tel qu'il était avant ».⁹ Il n'est certainement pas anodin de préciser qu'ici l'énonciateur a un statut de freelance et s'exprime en son nom dans le cadre d'un entretien, et non pas en tant que porte-parole d'une organisation dont il doit soigner et préserver l'image.

Une critique du monde d'après

Dans notre corpus, de nombreuses références sont faites au *monde d'après*. Elles portent l'espoir contenu dans les valeurs de la communication mises à l'épreuve par la crise sanitaire (lien, solidarité, sincérité...), mais aussi le souhait d'un monde davantage en symbiose avec celui par projet défini par Boltanski et Chiapello (plus d'agilité, de connexion...). Elles participent aussi à légitimer le rôle des communicants, présentés comme ayant des

⁹ Grégory Pouy, freelance, www.gregorypouy.fr
<https://www.com-ent.fr/article/gregory-pouy-il-y-a-un-besoin-enorme-de-redefinir-ce-que-sont-la-croissance-et-la-performance-de-l-entreprise/05/11/2020/275>

responsabilités importantes afin que le *monde d'après* soit avant tout « vertueux », et, dans ce cas, elles prennent alors un tour moins enchanté qui ne craint pas, justement, de mettre en question le *monde d'après*. Ceci est particulièrement remarquable chez les communicants publics et territoriaux. Ainsi, dans un billet d'opinion du site de Cap'com, on peut lire : « nous voilà donc dans ce meilleur des mondes. Un monde où les DRH sont des philosophes, qui redonneront du sens au travail et oublieront leurs obsessions pour les chiffres et les évaluations. Un monde où les super-riches paient leurs impôts comme nous. Un monde où le télétravail ne devient pas une nouvelle aliénation avec intrusion du professionnel dans tous les moments de la vie. Un monde où nos smartphones ne trahissent pas nos moindres étternuements. Un monde où l'on fabrique à nouveau du textile et des masques en France dans des conditions sociales décentes. Un monde où l'environnement et les ressources naturelles sont priorité numéro 1 et non source de profits. C'est là que je pressens l'arnaque ! Derrière la façade consensuelle, derrière les mots vidés de sens, la violence sociale et économique a-t-elle disparu ? Sur quel projet et quelles mesures sommes-nous censés tomber d'accord ? La démocratie n'est-elle que le consensus mou autour de bonnes intentions ? La gestion des risques et des crises doit-elle obligatoirement n'emprunter qu'une voie, corsetée par une injonction à l'unité nationale ? »¹⁰ Cet extrait est représentatif des discours diffusés dans plusieurs autres billets d'opinion¹¹.

Les communicants publics et territoriaux seraient alors les garde-fous face aux agencements implicites soutenus à travers cette référence au *monde d'après*. Sur le site Com-ENT, on questionne l'idée même de rupture qui est véhiculée par l'expression « monde d'après » : « Parler du *monde d'après* voudrait dire qu'on change de monde. Or je n'ai pas le sentiment que la crise accouche d'un nouveau monde ; il se rappelle à nous simplement de façon plus brutale. Il y aura d'ailleurs sans doute d'autres zoonoses et je ne vois pas de rupture, excepté sur des sujets anecdotiques. »¹²

Au-delà des discours sur la Covid-19, les problématiques environnementales et écologiques, mais aussi d'autres crises (sociales, économiques, politiques...) sont au cœur des discours de ces communicants sur le *monde d'après*, comme le révèlent certains extraits précédents. Cette pluralité de crises ne cesse de renforcer la légitimation de la communication et de la place de ces professionnels dans les organisations. Ainsi, ce billet d'opinion tiré du site de Cap'Com,

¹⁰ Lafosse, B. « Monde d'après, gare à l'arnaque », <https://www.cap-com.org/actualit%C3%A9s/monde-dapres-gare-larnaque>, consultation le 21/11/2022

¹¹ Par exemple, Youcef Mokhtari, « Contre le Covid on use tout ! », <https://www.cap-com.org/actualit%C3%A9s/contre-le-covid-use-tout>, consultation le 21/11/2022

¹² Anne-Sophie de Faucigny, directrice des relations institutionnelles et presse de Bpifrance <https://www.com-ent.fr/article/-le-faire-savoir-est-un-levier-d-action/08/06/2020/241>

mentionné plus haut, poursuit-il ainsi : « les prochaines catastrophes, nous les devinons, car elles sont en germe dans notre monde, même si elles se produisent toujours dans des configurations inédites : accidents industriels, crises sanitaires, catastrophes environnementales... De Fukushima à Ebola, du réchauffement climatique à la disparition de la biodiversité, tous les signes avant-coureurs sont là. Il faut les entendre et les décrypter pour tenter de prendre des décisions, sans doute complexes, parfois douloureuses, sûrement courageuses, qui permettront d'éviter ou de limiter l'impact des crises. »¹³ Cette référence à l'accompagnement, voire la légitimation, par la communication, de « décisions » douloureuses est à questionner.

La critique écologique : un nouvel horizon pour la communication organisationnelle ?

De son côté, la crise écologique, quoique moins présente dans notre corpus et évoquée avant tout dans les prises de parole des professionnels de la communication marchande et du marketing (notamment sur le site COM-ENT et dans le cadre de l'événement « Com' en Or »), alimente un point de vue critique dont les implications ne manquent pas d'ambivalence. Les discours portés par les professionnels interrogés par la rédaction de COM-ENT soulignent leur volonté de s'adapter à ce qu'ils considèrent être les préoccupations écologiques de leurs publics : « Quatre grandes thématiques prédominent désormais dans les attentes de l'opinion : une demande accrue de solidarité et de soins, la préoccupation écologique grandissante, une consommation responsable et de la sobriété dans les dépenses et les modes de vie »¹⁴.

Envisagée comme une occasion pour réaffirmer les valeurs et le rôle de l'entreprise dans la société, la crise écologique constitue également une source de changement pour les organisations et leurs modèles de production de la valeur : « la performance non-économique va de pair avec la performance économique, qui se nourrissent dans un cercle vertueux [...]. Les consommateurs d'aujourd'hui attendent de la part des entreprises des valeurs autant que des produits, du sens autant que de services. Et la crise n'a fait qu'accélérer le phénomène. »¹⁵ Dans un registre transformateur, les professionnels de la communication commerciale soulignent un lien fort entre les convictions business et la nécessité d'apporter une contribution à la société. Ce discours s'appuie sur le paradigme du « développement durable »

¹³ Lafosse, B., *Op. Cit.*

¹⁴ Emilia Capitaine, chef de projets de l'agence Mots-clés, article publié dans la section « Tribunes »
<https://www.com-ent.fr/article/grand-soir-du-discours-corporate-ou-lendemain-qui-dechantent/17/09/2020/262>

¹⁵ Dir Com - groupe L'Oréal, interview disponible ici
<https://www.com-ent.fr/article/-la-crise-a-donne-un-role-plus-important-aux-entreprises-qu-aux-marques/08/10/2020/266>

(Jeanneret, 2010 ; Pascual-Espuny, 2010) qui s'est imposé à partir des années 1980 et qui promeut « une négociation entre trois pôles bien identifiés : l'économique, le social et "l'environnement" » (Bonneuil et Fressoz, 2013, p. 37). Il remplace progressivement une perspective qui, dès les années 1970, pointait l'impossibilité d'une croissance indéfinie dans une planète aux ressources finies¹⁶.

Les communicants appuient en outre un discours optimiste sur les capacités de l'humain et des entreprises à faire face à la crise écologique : « je fais confiance aux hommes et femmes de bonne volonté pour inventer des choses différentes, adopter une démarche plus collective et répondre à une demande d'inclusion plus forte qu'avant, que ce soit pour faire face au changement climatique ou apporter plus de proximité et d'humanité à des clients qui attendent des relations plus riches... »¹⁷

Dans ce contexte, la RSE n'est plus envisagée seulement comme une affaire de communication, mais « elle s'illustre comme voie possible pour des progrès sociaux, environnementaux et, désormais, vitaux majeurs. »¹⁸ Cette tendance se voit confirmée dans la démarche d'autres organisations professionnelles. Pour l'association régionale Place de la com , le projet de responsabilité est dorénavant inscrit dans sa définition : elle positionne son activité avec la volonté de « développer l'empreinte positive et économique de la Communication et du Marketing au service des acteurs des Hauts-de-France »¹⁹. Le terme d'empreinte, le plus souvent associé à « écologique » ou « carbone », témoigne de cette nouvelle orientation, dont la formulation, cependant, ne traduit guère l'idée d'un engagement très affirmé.

En faisant écho à l'analyse du corpus, l'observation ethnographique de « Com' en Or Day » révèle l'émergence d'un discours autour de la nouvelle place qui est attribuée à la communication et au marketing responsables dans un monde en crise(s). Celle-ci serait le résultat d'un processus de réflexion et de remise en question du métier et de ses pratiques. Elle fait l'objet d'une mise en tension entre des indicateurs de rentabilité et de productivité, propres à la logique de l'entreprise capitaliste, et la perspective d'un monde « sobre », en prise avec les risques induits par la crise écologique. Ainsi, par exemple, selon une conférencière : « les impacts du marketing sur la surconsommation, sur l'accumulation des

¹⁶ Nous faisons ici référence à la thèse de Georgescu-Roegen resituant l'économie dans la thermodynamique (rapport sur "les limites de la croissance" présenté au Club de Rome en 1972).

¹⁷ J. Landfried, directeur exécutif communication et affaires publiques, Gecina. Interview disponible ici <https://www.com-ent.fr/article/-raconter-la-transformation-est-devenu-encore-plus-passionnant/22/03/2021/292>

¹⁸ Sébastien Rouichi-Gallot, fondateur de Business & Society, Tribune publiée sur le site COM-ENT <https://www.com-ent.fr/article/l-avenement-de-la-responsabilite-societale-des-entreprises/28/07/2020/222>.

¹⁹ <https://www.place-communication.com/>

déchets dans les océans, sur la pollution globale, m'ont poussée à déconstruire ce que je faisais et ce que j'enseignais. »²⁰

La crise écologique peut ainsi être saisie comme une opportunité pour légitimer la profession à partir du renforcement du dispositif de la RSE. Cela passe notamment par des opérations de « (re)cadrage » (Cheney et Ashcraft, 2007) de la mission du communicant dans l'organisation et dans la société. L'urgence écologique semble favoriser l'émergence d'un processus discursif qui vise à promouvoir la fonction transformatrice de la communication. Celle-ci est redéfinie à partir des enjeux environnementaux et climatiques en tant que productrice de nouveaux récits pour transformer le monde. Les professionnels pointent notamment « la responsabilité des communicants dans la construction d'un imaginaire collectif dans le but d'accompagner et de propulser la promotion d'une autre société »²¹.

Loin de constituer une simple rhétorique de ré-enchantement, le dispositif de la RSE est inséré dans une logique de transformation qui vise à mobiliser les acteurs, à façonner des nouvelles pratiques de consommation et de production et à les « intégrer dans la stratégie globale de l'entreprise »²² Il recouvre ainsi tout à la fois des fonctions de « légitimation », de « distorsion » et d'« intégration » (Ricoeur, 1978) en ce qu'il cherche à réduire la conflictualité et à rendre désirable un système par le biais de la coopération et de la croyance en son caractère légitime.

L'approche du marketing responsable assume ainsi une dimension paradoxale : alors qu'il tente de se métamorphoser à partir de la formulation d'un méta-discours critique autour de l'écologie, il continue de prôner un ethos hédoniste où la satisfaction des besoins individuels prime sur les logiques collectives de préservation des écosystèmes : « sauver la planète est plus éloigné du quotidien, [...] l'essentiel est ce que le produit va apporter au consommateur [...]. L'essentiel est qu'il plaise au consommateur, ce qui va le pousser à acheter [...]. Le bénéfice égocentrique et la réassurance de la performance sont centraux alors que l'aspect écologique est secondaire. »²³ Il s'agit de valeurs en tout point conflictuelles, comme l'exprime Eva Illouz : « alors que la sphère de la production met l'accent sur la discipline et le renoncement, « la sphère de la consommation, elle, valorise la libération du moi, l'authenticité

²⁰ Florence TOUZÉ-RIEU, professeur associé à l'école de commerce Audencia, présidente d'Impact Positif #TogetherForGood Audencia-SciencesCom, membre de Responsables!by ADETEM, Com' en Or Day, mars 2022.

²¹ Valérie Martin, responsable du département Mobilisation citoyenne et médias à l'ADEME, Com' en Or Day, mars 2022.

²² Adeline Ochs, Professeur à l'école de Commerce Audencia, Fondatrice de Topoye, Com' en Or Day, mars 2022..

²³ Cfr note 14.

et l'épanouissement émotionnel » (Illouz, 2019, p. 26). L'importance assumée par ces revendications morales participe à une compréhension plus globale de l'histoire et des transformations du capitalisme.

Conclusion

Notre étude interroge le potentiel critique porté par les communicants dans le contexte des crises sanitaire et écologique. Son but est de vérifier la présence d'une pensée transformatrice du *monde d'après* respectueux du vivant et soucieux de sa préservation pour les générations à venir. La réflexivité dont font preuve les professionnels de la communication dans le contexte de la crise sanitaire valide partiellement cette hypothèse. Si leurs discours font état d'un processus de construction d'une représentation critique de la réalité, propulsée par le sentiment de l'urgence et du risque, les modifications envisagées ne laissent pas entrevoir une réelle discontinuité avec l'actuel mode de production, pourtant à l'origine du désastre écologique.

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 ses missions. Elle fonctionne ainsi comme un révélateur de l'importance revêtue par la communication ainsi que comme un cadre pour asseoir et réaffirmer la légitimité et la mise en visibilité de la figure du professionnel dans une logique de quête de reconnaissance. La fonction de communication est alors redéfinie autour de sa centralité dans la construction d'un *monde d'après* qui s'annonce comme plus vertueux, sobre, résilient, respectueux de l'environnement, inclusif et solidaire. La communication est en outre mise en récit et valorisée pour ses potentialités d'adaptation à une situation difficile ainsi que pour sa capacité à faire preuve de flexibilité, à réagir, à se réinventer et à s'organiser d'une façon inédite et efficace, tout en participant aussi au maintien et au renforcement des liens entre agents, employés, services... de l'organisation, ou encore des liens entre institutions et population/usagers. La communication et ses professionnels se parent ici de toutes les qualités du « grand » de la cité par projet (Boltanski et Chiapello, 1999). Ainsi, les discours pouvant être reconduits aux catégories de la critique calquent les reformulations et les réagencements des critiques artiste et sociale dans le cadre des dispositifs du *new management*. Notre corpus est en effet parsemé de champs lexicaux (créativité, adaptabilité, flexibilité, tolérance, projet, relations/liens...) renvoyant au nouvel esprit du capitalisme, et dont la principale

caractéristique est constituée par des réaménagements de la relation entre profit et justice (ou entre réduction des coûts, efficacité et justice pour ce qui est du *new public management*). L'idéologie entrepreneuriale en sort revigorée suite à la mise en place de nouveaux dispositifs de communication permettant de justifier le rôle et la pertinence de l'organisation pour répondre à la crise environnementale. 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 ». Celle-ci se fonde sur l'illusion que l'on puisse placer un curseur entre la logique de la croissance économique et celle de la préservation de l'environnement sans avoir à modifier le mode de production. La promesse de sobriété invite ainsi à questionner le rôle que la critique écologique, portée par les communicants, et celui des réponses en matière de communication, en tant que nouvelle source de transformation de l'esprit du capitalisme.

Références

Bansard, E. et Bonnaire A.-C. (2021). Ce que la Covid-19 fait aux sciences sociales. *The Conversation*.

<https://theconversation.com/ce-que-la-covid-19-a-fait-aux-sciences-sociales-152460>

Bauman, Z. (2006). *La vie liquide*. Editions du Rouergue/Chambon.

Beck, U. (2008). *La Société du risque*. Flammarion.

Bihay, T. (2018). Contribution des discours institutionnels sur les industries créatives au nouvel esprit du capitalisme. *Actes du XXIe Congrès de la SFSIC 2018*. SFSIC, 169-178. <https://www.sfsic.org/wp-inside/uploads/2020/05/actes-vol-1-congres-sfsic-2018.pdf>

Bihay, T. (2019a). *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, Université Lyon 2].

Bihay, T. (2019b). D'une idéologie globale aux programmes d'action locale : Les industries créatives au regard d'OnlyLyon. Dans J. Bonaccorsi et S. Cordonnier. (dir.). *Territoires : Enquête communicationnelle* (p. 137-154). Éditions des archives contemporaines.

- Boltanski, L. et Chiapello È. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard.
- Bonneuil, C. et Fressoz, J-B. (2013). *L'événement Anthropocène, La Terre, l'histoire et nous*. Editions du Seuil.
- Butler, J. (2014). *Qu'est-ce qu'une vie bonne ?* (traduit et préfacé par M. Rueff). Payot.
- Catellani A., Domenget J-C. et Le Moing-Maas E. (Dir.). (2017). Professionnalisation et éthique de la communication (2) : approches sectorielles. *Communication & professionnalisation*, n°6. <https://doi.org/10.14428/rcompro.v0i6>
- Cheney G. et Ashcraft K. L. (2007). Considering "the professional" in communication studies: Implications for theory and research within and beyond the boundaries of organizational communication ». *Communication Theory*, 17, 146-175.
- Goffman E. (1973), *La présentation de soi. La mise en scène de la vie quotidienne*. Minit.
- Heller, T. (2020), Cette obscure clarté qui tombe de la communication. Dans V. Carayol, V. Lépine, L. Morillon (dir.), *Le côté obscur de la communication des organisations* (p. 211-226). éd de la maison des sciences de l'homme d'Aquitaine.
- Illouz, E. (dir.). (2019). *Les marchandises émotionnelles*. Premier parallèle.
- Jeanneret, Y. (2010). L'optique du sustainable : Territoires médiatisés et savoirs visibles. *Questions de communication*, 1 (17), 59-80.
- Malm, A. (2020). *La Chauve-souris et le capital, stratégie pour l'urgence chronique*. La Fabrique éditions.
- 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*, Université de Bucarest. https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00000717/document.
- 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.
- Pascual Espuny, C. (2010). Économie créative : Nouvelle traduction du développement durable ?. *Communication & organisation*, 37, 11-19.
- Ricoeur, P. (1978), *L'idéologie et l'utopie*, Seuil.

Annexes

Tableau 1 : Matériaux empiriques/corpus analysés pour chaque association

Associations étudiées	Description	Corpus	Abréviation
Communication publique	<p>Association Loi 1901 créée en 1989 qui regroupe des communicant.e.s d'institutions, collectivités, entreprises publiques et associations d'intérêt général.</p> <p>Mission : agir « auprès des décideurs pour faire de la communication une condition de réussite des politiques publiques » ; volonté de porter la communication publique sur un engagement fait de convictions, de valeurs du service public et de professionnalisme ».</p> <p>(source : site web de l'association)</p>	<p>Revue annuelle <i>Parole Publique</i> n°27 (2020, 98 pages) intitulée "Communiquer dans un monde vulnérable" et n°28 (2021, 92 pages) : "Confiance, Défiance, Croyance" : sélection des articles de témoignages de communicants.</p>	CP puis numéro (27 pour 2020, 28 pour 2021)
Communication et entreprise	<p>Association créée en 1947 et regroupant un réseau de 1100 adhérents issus de l'ensemble de la chaîne de valeur du secteur. Sa mission est d'accompagner la professionnalisation des métiers de la communication corporate en France.</p> <p>Mission et conviction : promouvoir la communication d'entreprise auprès du public, des institutions, des entreprises publiques et privées, des dirigeants, salariés et actionnaires.</p> <p>« Promouvoir une communication éthique porteuse de sens et conforme à la notion d'entreprise citoyenne » (Source : Article 1 des statuts)</p>	<p>20 articles rédigés par l'équipe COM-ENT et issus de la rubrique "DirCom (Re-dé)confinés". Créée pendant la pandémie et adoptant le format de l'interview, celle-ci vise à identifier les impacts de la crise sanitaire sur le travail des directeurs de la communication œuvrant dans différents secteurs.</p>	COM-ENT
Cap'Com	<p>Coopérative présentée comme fédérant plus de 25000 professionnel.le.s de la communication publique et territoriale.</p> <p>Mission : accompagner les communicants publics et valoriser les initiatives et les évolutions de la communication publique par le développement d'actions et de services. La communication publique pour servir l'intérêt général et la démocratie.</p> <p>Conviction : la communication publique comme dimension essentielle de l'action publique.</p> <p>(source : site web de la coopérative)</p>	<p>« Cahiers » annuels, n°2 (2020, 137 pages) et n°3 (2021, 133 pages)</p> <p>20 billets du site, mentionnant le « monde d'après ».</p>	CC
Place de la com	<p>Association Loi 1901 créée en 1967 (sous l'acronyme ARREP) avec pour objectif de valoriser et défendre le secteur de la communication et du marketing dans la région Hauts de France.</p>	<p>9 articles du Blog du 28 février 2020 au 21 septembre 2020</p> <p>Un article de presse régionale <i>La Voix du nord</i> 18 septembre 2020 « Réinventer la</p>	PDC

	<p>Une « raison d’être » : « Développer l’empreinte positive et économique de la communication et du marketing au service des acteurs des hauts de France ».</p> <p>(Source : site web de l’association).</p>	<p>communication et l’événementiel malgré la crise sanitaire »</p> <p>Une interview télévisée sur Wéo du président de l’association, le 25 juin 2021</p>	
<p>Association française de communication interne</p>	<p>Association créée en 1989. Elle œuvre au renforcement “de la place de la communication interne dans les organisations et les pratiques de management”, et oeuvre à l’accompagnement des évolutions de la communication interne pour en faire une fonction stratégique au service de la performance économique et sociale des entreprises (source AFCI).</p> <p>Une conviction : “la performance d’une organisation est profondément liée à la qualité des relations qui s’établissent en son sein” (source AFCI)</p>	<p>deux numéros de la revue de l’association <i>Les cahiers de la communication interne</i> (parution semestrielle, mais seulement un n°uméro en 2020 et un autren° en 2021).</p> <p>n°46, spécial COVID, octobre 2020, titré en première page : ”Sortons ouverts ! Apprendre de l’impensable pour imaginer demain”.</p> <p>n°47, novembre 2021, titré en première page : “Utile, le rôle révélé de la communication interne”</p>	<p>AFCI</p>