



Centre ESTA

Florence Giust-Desprairies
Professeure de psychologie sociale clinique.
Université Paris-Diderot — Paris 7
Laboratoire de Changement Social et Politique

Corine Cauvin Renault
Docteure en sociologie. Psychosociologue
Chercheure au Laboratoire de Changement Social et Politique
Université Paris-Diderot — Paris 7

La construction de soi comme communicant

Etude psychosociale

Le 18 avril 2019

SOMMAIRE

Introduction	1
1. Une entrée dans le métier non programmée	2
1.1. Une affaire de hasard et de rencontre	2
1.2. Se découvrir communicant.....	3
1.3. Des profils atypiques avec des similitudes fortes.....	3
2. Un fort investissement soutenu par la pratique.....	6
2.1. La bonne place	6
2.2. Le thème du second	6
2.3. Un métier de passion	7
2.4. En charge d'une transformation organique.....	8
2.5. Un métier à forte implication	9
2.6. Le sentiment d'appartenance à un petit cercle d'initiés.....	10
2.7. Se sentir au cœur de la vraie vie	10
3. Le communicant interne à l'épreuve de la désillusion	12
3.1. La fragilité d'une place	12
3.2. Choisir son camp.....	17
4. D'importantes sources de valorisation de soi et de reconnaissance.....	20
4.1. Reconnaissance de soi, reconnaissance institutionnelle.....	20
4.2. Reconnaissance dans l'organisation.....	20
5. Des modalités spécifiques d'occupation des rôles et fonctions.....	23
5.1. Un rapport à la direction loyal mais nuancé.....	23
5.2. Un métier faisant une large place à l'autonomie.....	23
5.3. La polyvalence et la diversité du travail.....	24
5.4. Un vrai métier malgré une désignation pas toujours assumée	25
5.5. La relation au centre du métier de la communication interne	26
5.6. Le travail de la question du sens.....	27

6. Un métier évolutif.....	31
6.1. Des parcours de progression.....	31
6.2. Un outillage progressif.....	33
6.3. Les spécificités par rapport aux autres métiers.....	34
6.4. Une même approche pour des profils singuliers.....	35
6.5. Les logiques d'évolution du métier.....	36
7. La formation, entre formel et informel.....	40
7.1. La formation initiale.....	40
7.2. Les écoles de communication.....	41
7.3. La formation continue.....	41
8. Le rôle de l'AFCI dans la construction de soi comme communicant interne.....	44
8.1. Un lieu ressource à préserver.....	44
8.2. Une prise de recul nécessaire.....	45
8.3. Affirmer sa spécificité.....	46
Conclusion.....	48

Introduction

Ce rapport synthétise les résultats d'une étude auprès d'un échantillon de 10 adhérents ou communicants proches de l'AFCI. L'étude a pour visée de nourrir la préparation de l'événement anniversaire organisé en juin 2019 pour les 30 ans de l'Association en proposant une représentation du métier à partir d'histoires, singulières, de vie professionnelle.

Les entretiens réalisés entre octobre 2018 et janvier 2019 mettent en lumière des itinéraires de communicants dans leur double dimension professionnelle et subjective. Le récit vise à éclairer comment l'histoire de vie a conduit au métier de communicant et de façon plus transversale comment ce métier est vécu et investi. Il questionne également les scénarios d'évolution du métier.

Huit thématiques se dégagent de l'analyse pour proposer une figure du communicant interne et dessiner l'image d'un métier : l'entrée dans le métier, l'investissement des professionnels, l'épreuve de la désillusion, les sources de reconnaissance, les modalités d'occupation des rôles, les possibilités de développement professionnel, la formation des communicants, le rôle de l'AFCI dans la construction de soi comme professionnel.

Deux types de citations appuient les analyses. Les citations de quelques lignes présentées en italiques illustrent le propos. Les citations encadrées, d'une longueur de l'ordre d'une demi-page ou plus, fournissent un exemple de situation éclairant la thématique transversale traitée.

La fonction du communicant interne s'exerce depuis une place centrale dans les organisations puisqu'il est en charge de la circulation et de la compréhension des messages entre les différentes parties prenantes, membres des équipes et dirigeants.

Les modalités d'investissement dans la fonction distinguent nettement les profils des communicants internes de ceux d'autres métiers de la communication. La norme du communicant interne pourrait se décrire par la qualité d'être atypique. C'est ainsi que la plupart se décrivent. Comment ils sont arrivés là, par quel parcours de vie, par quel parcours de formation. Beaucoup partagent un même sentiment de non-conformité. Ainsi, l'une des personnes prévient : « *vous n'en aurez pas cinquante comme cela dans votre série d'interviews* ».

1. Une entrée dans le métier non programmée

Comment devient-on communicant interne ? Quels sont les éléments de contexte ou les déterminants d'une carrière de communicant ?

1.1. Une affaire de hasard et de rencontre

L'entrée dans le métier apparaît comme énigmatique, **imprévue et non programmée**. La plupart du temps, elle ne correspond pas à un plan de carrière mais est une affaire de circonstance. Le poste de communicant interne n'est pas le graal que tout étudiant rêve de conquérir. C'est un métier peu visible tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des organisations et des entreprises. On ne peut pas dire que l'on choisit de devenir un communicant interne. Ce n'est pas un métier fantasmé. Devenir communicant interne n'est pas un projet en soi.

L'entrée dans ce métier est souvent le résultat d'un cheminement hasardeux, dû à une rencontre, une opportunité saisie qui conduit, à un moment donné, vers une fonction de communicant interne. Bien souvent, le parcours est celui d'un **cheminement autant personnel que professionnel** au cours duquel le communicant procède autant par élimination de ce qui ne lui convient pas que par choix positif de ce qu'il désire et que bien souvent il ne connaît pas à l'avance. Le parcours du communicant peut, dans certains cas, apparaître mouvementé, dans l'alternance de postes sans continuité apparente après des études souvent généralistes.

En fait, dans la perspective de ce rendez-vous je suis bien incapable de vous dire pourquoi je suis communicant (rires)... du coup je pense que la meilleure approche c'est de vous raconter un peu... de m'étendre sur mon histoire personnelle... voilà je pense que c'est une enfilade de circonstances qui font que je suis... en charge de ce type de fonction.

Donc moi je dirais... avec du recul, je pense que j'ai été élevé dans un milieu familial où la parole n'était pas simple, plutôt verrouillée, milieu très classique... d'où le désir de m'ouvrir un peu à d'autres dimensions plus libérées disons dans l'expression.

... après j'ai fait... plutôt un parcours d'études littéraire et sciences humaines. Finalement là aussi ne sachant pas très bien quoi faire... j'ai fait les classes préparatoires hypokhâgne, khâgne... Après... j'ai fait... une licence de lettres modernes et une maîtrise d'histoire, et puis après je me suis dit que l'enseignement ça... m'ennuierait rapidement, j'aurais du mal à supporter les adolescents et donc je me suis dit : qu'est-ce que je vais faire... du coup après j'ai fait un troisième cycle à Sciences Po, gestion de l'information en entreprise.

Donc j'ai eu un parcours d'études qui n'avait rien de formaté par rapport à une perspective de devenir communicant, finalement j'ai fait un peu ce troisième cycle à Sciences Po parce que je ne voulais pas être enseignant et donc il fallait bien que je trouve une porte de sortie... en me disant... si je dois travailler c'est le monde de l'entreprise et ça me donnera le label... voulu pour avoir un pédigrée acceptable pour travailler en entreprise.

Et puis après... il y a eu une petite fenêtre de tir où j'avais envisagé... enfin c'était une opportunité, être embauché comme journaliste dans un périodique, et en fait il se fait que je devais faire une coopération. Je ne souhaitais pas faire de service militaire mais une coopération, m'occuper d'une bibliothèque pour étudiants en sciences humaines. Et j'ai eu un souci de santé. Et j'ai été réformé. Je me suis dit, finalement comme j'avais prévu de toute manière de passer un an à faire des choses un peu différentes, essayer de voir des trucs que je ne connaissais pas, je suis parti à ce moment-là (à l'étranger)...

Pour moi la communication c'est vraiment le hasard... le hasard de la vie puisque je n'ai pas du tout... à la base je n'ai pas du tout étudié... à faire de la communication. J'ai fait des études de langue, je suis traducteur interprète... en Anglais et en Espagnol. J'ai travaillé 15 ans en dehors de France, donc d'abord en fonctionnaire contractuel pour le compte du Ministère, de 1983 à 199... j'ai travaillé en ambassade en fait, j'étais secrétaire, enfin j'ai fait un tas de trucs qui n'avait pas grand-chose à voir avec ma formation initiale... mais bon voilà j'étais quand même quelqu'un qui était attirée par... par autre chose, enfin par d'autres cultures parce que l'attraction pour les langues, etc. enfin j'avais envie d'autre chose. Cette possibilité d'aller travailler à l'étranger était juste parfaite et... le job, le métier venait... il venait au second plan en réalité, c'était d'abord l'environnement, le style de vie... qui m'intéressait, la découverte d'autre chose... et pas forcément voilà tout ce qui faisait mon gagne-pain au quotidien quoi... J'étais surdiplômé à l'époque et on me l'avait dit d'ailleurs [...] ça m'était totalement égal, moi j'avais 21 ans, j'ai fait mes études à la vitesse de l'éclair donc... je suis parti... peu importe ce qu'on allait me donner à faire.

1.2. Se découvrir communicant

Dans le discours de plusieurs des communicants, il faut souligner l'importance dans le choix de la **rencontre avec une personne** qui oriente vers ce métier de la communication. Pas de batterie de tests psycho-techniques au recrutement, mais plutôt de la cooptation à partir d'échanges sur une vision de la fonction au service d'un projet d'organisation. L'appui d'un proche (parent, relation amicale) est parfois le déclencheur de l'entrée dans le métier.

Ainsi, le parcours de cette responsable d'agence l'a conduit du terrain de la communication politique vers celui de la communication d'entreprise. Prête à abandonner le métier de la communication après un moment de désillusion devant un milieu insuffisamment motivant, un collègue la persuade de transférer ses compétences et ses acquis vers les entreprises, tout particulièrement les grandes entreprises de service public.

En ce sens, il s'agit davantage de se découvrir communicant interne. Le processus de construction s'opère dans la plupart des cas par la pratique. Si on arrive à la communication souvent par hasard, il s'agit d'« *une rencontre* » avec ce métier, rencontre qui peut être vécue comme une révélation avec ce métier : « *la communication en entreprise a été une révélation* ».

1.3. Des profils atypiques avec des similitudes fortes

Malgré l'importance du hasard, les profils montrent des points communs en particulier un goût prononcé pour l'écriture, plusieurs personnes ont en effet évoqué leur **passion pour**

L'écriture pas seulement pour la forme mais pour le fond. Un profil type qui se révèle plus littéraire que mathématique, avec fréquemment des études universitaires en littérature, en sciences sociales, sciences politiques ou économiques. L'intérêt littéraire et pour la connaissance est majorée chez les premiers communicants internes. Plusieurs professionnels décrivent leur personnalité comme attachée à l'idée de découverte, d'ouverture, une ouverture d'esprit qui se traduit aussi par une curiosité pour les voyages.

L'entrée non programmée dans le métier peut aller de pair avec un **sentiment un peu flou d'identité professionnelle**. Le métier de communicant est-il vraiment un métier, quels en sont les contours ? Parmi les profils des personnes rencontrées, plusieurs ont connu un cheminement professionnel de « *touche à tout* » par des contributions successives à différentes fonctions comme par exemple la comptabilité ou la gestion, la documentation, les RH. Le communicant interne s'est construit en accompagnant du développement de nouvelles fonctions dans les organisations : promotion des produits et des services ; valorisation des contributions et relations internes ; besoins croissants d'information, de communication et de coordination.

Une autre dimension très présente est cette idée d'un **itinéraire qui va bifurquer** brutalement. A l'image de cette communicante qui s'est trouvée dans, un premier temps, prise dans une orientation qui s'avère ne pas lui convenir. Un cursus très mathématique qui procède d'un choix peu raisonné, justifié essentiellement par l'inquiétude du chômage. Puis, un changement s'amorce, « *il vaut mieux faire quelque chose qui me plaise et je trouverais bien un boulot* ». La trajectoire professionnelle s'est construite sur cette base. Elle est marquée par un cheminement tortueux, sans préméditation sur le point d'arrivée : reprise d'une formation littéraire, multiplication de « *boulots d'étudiants* », puis travail administratif dans une entreprise familiale, travail en ONG, ...et enfin arrivée dans un service de communication d'une grande entreprise orientée par une relation personnelle.

L'entrée dans le domaine de la communication s'est opérée par **déplacements successifs** dans différentes organisations et à différentes fonctions. C'est a posteriori que ces communicants constatent que la communication est le fil rouge de ces différentes affectations professionnelles dans laquelle ils se sont engagés au gré de leur plaisir et des opportunités sans toutefois se sentir définis, délimités dans leur identité par l'exercice de ce métier. La fonction n'a pas écrasé les autres dimensions personnelles qui restent prépondérantes dans leur construction identitaire. Si cette communicante a « *noué beaucoup d'amitiés dans le domaine professionnel* », elle constate qu'avec ces personnes, « *on ne parle pas du tout travail en fait* ». Les liens se sont tissés sur des bases plus intimes et notamment à partir de son origine étrangère.

Je suis venue à la communication et à la communication interne, je dirais pas par hasard... un jour je me suis dit, il n'y a pas si longtemps que ça, peut-être une dizaine d'années... mon métier, c'est de la communication. Je l'ai formalisé très tard en fait. ... Moi au départ j'ai fait des études d'histoire... je ne suis pas allée très loin dans mes études, je suis allée jusqu'à la maîtrise sans la passer, enfin jusqu'à la licence, donc des études d'histoire parce que ça me plaisait, sans forcément vouloir rentrer dans l'Education nationale... Enfin sur mon parcours exactement, au départ j'avais fait des études, un DEUG d'économie, c'était dans les années, milieu des années 80 donc à une époque avec beaucoup de chômage, en pleine crise, et c'est vrai une angoisse déjà de faire des études pour trouver un boulot. Donc je me suis engouffrée dans cette idée-là et j'ai commencé, je me suis lancée dans un DEUG

d'économie, vraiment c'était la plus mauvaise idée que j'ai eue... Parce que j'étais très mauvaise en mathématiques, j'étais... plutôt une littéraire, et en éco en fait, en tout cas à Z j'ai fait vraiment de l'éco pure et dure, beaucoup de maths quoi. Donc je suis partie en courant. Je me suis inscrite en histoire avec une sous dominante en Histoire de l'art et vraiment à partir du moment où je me suis dit : oui oui il vaut mieux que je fasse quelque chose qui me plaise et je trouverais bien un boulot plutôt que souffrir à l'école, voilà, là, ça m'a beaucoup plu mes études. En plus j'aurais voulu, enfin moi, si on m'avait laissé, je serais encore étudiante... certainement... voilà.

Donc j'ai commencé... on va dire mon expérience professionnelle un peu par des boulots d'étudiants hein, typiquement... du télémarketing, la distribution de flyers... tous les boulots d'étudiants euh... c'était assez amusant. A un moment donné, j'ai commencé à travailler avec... mon compagnon (dans son entreprise). Je faisais un peu d'administratif, rétrospectivement je me dis... il y avait déjà un peu de com', des docs, du marketing, des choses comme ça, c'était un peu déjà de la com' finalement. Et puis, j'avais eu un parcours dans le domaine plutôt associatif et culturel. Ensuite j'ai travaillé dans une ONG, ce qu'on appelait le « Fundraising », c'est la collecte de fonds, mais c'est du marketing de fait... puis, j'ai remplacé une amie de fac dans une institution en lien avec la Conservation historique... au service de la visite qui s'occupe de tout ce qui est documentation pour les visiteurs, parcours de visites... voilà de la communication.

... A l'époque... je ne disais pas que j'étais communicante c'est curieux parce que je n'ai pas fait d'études de com' évidemment.

[...] J'ai travaillé comme... il faudrait que je trouve le titre, certainement, quand on me demandait : qu'est-ce que tu fais ? je disais : chargée de mission... à la mission de la visite. Je n'ai jamais été, très... dans l'introspection de ce que j'ai fait, etc. ... Je n'avais pas fait d'études de com' donc je ne me voyais pas du tout comme communicante, ... Après, je suis rentrée dans une association de promotion des métiers d'art, j'y suis restée 10 ans, je me suis occupée du site internet... et du magazine et après je suis rentrée à M et puis voilà. Mais c'est peut-être à partir de... cette époque dans l'association où... où j'ai commencé à travailler sur le site internet et donc l'objet de l'association c'était de faire de la promotion des métiers d'art donc l'objet de l'association c'était la communication. A ce moment-là je me suis dit : voilà ce que je fais c'est de la communication, là on l'appelait de la promotion, mais c'est vrai... que j'ai commencé à avoir une cohérence... dans les métiers que j'ai exercés parce que finalement j'ai exercé beaucoup de métiers de l'édition... du WEB, après je me suis occupée du magazine et du site intranet de M, donc vraiment quand j'ai commencé à mettre en en tête de mon CV communication, c'était vraiment en arrivant à M... Il y a 10 ans. Donc finalement comme je vous disais... assez tard. Et c'est à partir de cette époque-là... quand on me demandait tu fais quoi ? Je ne dis pas : je suis communicante, je dis souvent : je fais de la communication ou je m'occupe de communication interne...

[...] Souvent... on se définit par rapport à son métier... je pense que je ne me définis pas en premier par rapport à mon métier... je ne saurais pas vous dire là encore, il faudrait que je fasse un peu plus d'introspection, mais c'est vrai que c'est une composante de ma personnalité et de ce que je suis, mais ce n'est pas ce qui me définit, moi je considère que ce ne sont pas les métiers qui définissent les personnes, c'est une partie de ce qu'on est, une grosse partie évidemment, mais... je me dis que ce n'est pas un métier comme quand on est avocat ou médecin où c'est vraiment plus consubstantiel à la personne, c'est... la communication, c'est peut-être parce que je n'ai pas fait d'études des com'...

2. Un fort investissement soutenu par la pratique

Quels sont les objets d'investissement trouvés dans le métier qui à la fois soutiennent et qui sont soutenus par les valeurs et les idéaux ? Il peut s'agir de contexte ou de conditions d'exercice professionnel permettant l'expression ou la révélation d'aspirations ou encore la satisfaction d'attentes plus ou moins conscientes.

2.1. La bonne place

Si l'entrée dans le métier est la plupart du temps non intentionnelle, l'immersion met rapidement au contact d'objets attractifs qui vont mobiliser l'investissement. Comme si cette place était immédiatement ressentie comme **la bonne place**, celle éprouvée comme répondant exactement aux besoins de réalisation personnelle ; une coïncidence entre les attendus du métier, les conditions de son exercice et les aptitudes et appétences des professionnels. Une fois entré dans la profession, on ne peut plus quitter la fonction. On se passionne pour la communication interne : « *ma première découverte et ma première passion* ». On s'y engage totalement.

2.2. Le thème du second

Dans la majorité des entretiens, le communicant interne investit la place de « second » se tenant ainsi éloigné de la lumière et de la scène. **Être en arrière-plan** n'est pas subi ni vécu négativement car c'est la condition d'un exercice éprouvé comme juste du fait que le communicant interne cherche à éclairer des fonctions, des catégories de professionnels généralement peu visibles.

Nous avons évoqué au point précédent l'importance d'une rencontre ou du conseil d'un proche pour entrer dans le métier. Cette rencontre se fait notamment sous le mode de l'adossement. La satisfaction tient à la reconnaissance de ses propres contributions par cet autre à l'action plus exposée, du fait d'une position d'autorité hiérarchique. Cette nécessité peut amener le professionnel à changer à de nombreuses reprises de fonction et de cadre d'exercice à la recherche d'une relation de proximité et de partage.

C'est souvent, pour moi en tout cas mon rapport à la communication interne c'est souvent aussi des rencontres et des hommes... Et qui y croient et qui la portent et avec qui je me sens beaucoup plus à l'aise dans le numéro 2, l'homme de l'ombre un peu qui a envie de travailler pour quelqu'un qui croit et avec qui on partage des affinités professionnelles et intellectuelles et j'avoue que je me donne vraiment à fond pour ça et... ça a souvent été comme ça, quand je revis mon parcours professionnel de communicant... Au R, il y avait un directeur général des services avec qui j'avais une vraie fusion professionnelle et puis quand ça a changé politiquement... de toute manière il ne fallait pas que je reste, mais le nouveau directeur général on ne s'entendait pas du tout donc...

La raison d'être... en tout cas pour moi... parce que j'ai un parcours un peu particulier, mais... qui finalement n'est pas si incohérent que ça, c'est-à-dire que l'idée de se rendre utile... et de pas être... le premier quoi, je veux dire le premier de cordée, mais vraiment le faire par derrière et dans la communication interne je le voyais en entreprise et maintenant auprès des personnes.

... Je sens que c'est plutôt de l'ordre... de la vocation ces deux métiers... plutôt que de l'ordre de la profession... je ne m'arrête pas de réfléchir au boulot quand je rentre chez moi.

[...]

Alors je pense que c'est aussi lié à des caractères et à des personnes, comme je vous disais au démarrage, au début je... le journalisme, etc. non, je serais plus à l'aise même dans les boulots d'été, pour essayer de comprendre pourquoi l'information... ne marchait pas, etc. et essayer de faire se comprendre les gens, alors je me trompe parfois, et puis c'est un peu...peut-être un peu utopique, niais, mais voir que les gens s'entendent, pas s'entendre, mais se comprennent... ce n'est pas toujours le cas, ce n'est pas toujours possible...

... donc oui, je pense c'est plus de l'ordre de la vocation qu'un métier, la com' interne, alors que la com' externe je la vois plus comme un métier qu'une vocation, c'est ce qui fait vraiment la différence, mais c'est juste mon point de vue, il se trouve que c'est souvent ce qui fait la différence entre les communicants internes et les communicants externes. Mais on le voit que les communicants internes sont souvent plus en retrait, plus réservés ou moins... moins frondeurs, mais quand je dis moins frondeurs, moins extravertis plutôt, voilà le communicant interne est plus introverti je trouve et le communicant externe plus extraverti, c'est un raccourci vraiment rapide.

Le choix de la communication interne est une question de vocation qui peut s'exprimer à bas bruit et dans les coulisses.

« C'est vraiment une suite, une continuité, disons que c'est une maturité presque professionnelle... c'est-à-dire que [...] Il y a... voilà c'est-à-dire qu'elle a commencé et puis elle a pris... elle s'est un peu enracinée dans la technique et elle a pris corps un peu, elle s'est un peu murie et aujourd'hui je pense qu'elle s'épanouira je pense dans le... donc c'est une vocation pour une finalité qui me parle plus que celle de... »

2.3. Un métier de passion

Dans plusieurs entretiens s'est exprimé un véritable **enthousiasme pour ce métier**. Plusieurs professionnels ont trouvé dans la communication de quoi nourrir des aspirations politiques ou syndicales et religieuses.

Le terme « passion » plusieurs fois énoncé peut être mis en rapport avec le thème de la foi apparu dans différents entretiens. L'un des interlocuteurs évoque jusqu'à « *un sacerdoce du communicant interne* ». On voit combien est fortement investie la fonction comme mission.

« Je suis tombé naturellement dedans ». Le métier de la communication interne apparaît ainsi bien souvent favoriser la coïncidence entre des aspirations personnelles profondes et

un exercice professionnel. Un prolongement vécu comme naturel donne le sentiment d'une cohérence dans la construction identitaire de soi comme adulte actif.

Sur un registre proche, certains professionnels parlent d'une rencontre, d'une découverte avec le métier de communication interne, un véritable **coup de cœur** pour le métier découvert. Coup de cœur qui peut s'étendre à l'entreprise et son offre, aux opportunités de carrière, à la qualité du travail en équipe et active une valorisation de soi et des collègues. Il est fait état d'une forme de complétude liée à la reconnaissance apportée par le contenu, l'objet et les relations dans le travail.

...Si on revient un petit peu à pourquoi ce métier-là ? J'ai commencé par avoir envie de... de me tourner vers le journalisme... en sortie de lycée on va dire, et puis... en même temps avec une grande volonté... d'avoir une vision très opérationnelle de ce que je ferais... et que de pouvoir toucher un petit peu ces métiers du dialogue, de l'écoute et de la retranscription un petit peu des parcours de vie un peu de chacun et je me suis tournée du coup vers la communication des entreprises [...]

Et en fait ça m'a beaucoup plu... sur la première année j'ai pu... papillonner un petit peu... sur différentes expériences dans le domaine artistique, dans le domaine un peu plus institutionnel... en collectivité aussi et puis finalement... je suis tombée sur une offre d'emploi du groupe P pour mon alternance de master et là ça a été un vrai coup de cœur pour cette boîte, un vrai coup de cœur pour les gens que j'ai rencontrés aussi ici qui avaient une vraie volonté de... enfin en tout cas il y avait un... vrai « purpose » comme on dit en anglais, de se dire : on vient au travail le matin parce qu'on a envie de... Et du coup ça m'a plu, je n'étais pas spécialement... intéressée à la base par de la communication interne ou de la communication externe, j'étais... j'étais assez ouverte et puis finalement en répondant à cette offre-là j'ai découvert ce qu'était que la communication interne et deuxième coup cœur sur ce... sur cette activité-là où je me suis dit : finalement je ne me serais pas vraiment vue faire de la publicité ou de la communication commerciale, ce n'était pas forcément l'adéquation avec mes valeurs personnelles, mais finalement de faire en sorte que des collaborateurs... viennent au travail le matin en comprenant pourquoi ils font ce travail là, en se sentant valorisés, en se sentant faire partie d'une équipe, en ayant la capacité de proposer de nouvelles idées, et de faire avancer un projet collectif, ça m'a beaucoup plu, et je me suis retrouvée assez rapidement aussi dans les valeurs de ce métier de communicant interne. Et puis après voilà... c'est un groupe aussi qui propose des opportunités de carrière qui sont très intéressantes à partir du moment où a envie, où on a les idées, où on a... on a un état d'esprit qui est... collectif, convivial et positif.

2.4. En charge d'une transformation organique

Le communicant interne se considère détenteur d'une haute mission qui consiste à **tenir ensemble** les différentes parties constituantes d'une organisation. Il se vit comme le ciment de l'organisation ou de l'entreprise. Il est le liant. Sa mission se présente sur un **mode biologique**. Il réalise la transformation de parties disparates en un ensemble plus uni.

Les communicants internes dont la fonction est de combler les écarts entre les différents types de personnels montrent un fort investissement à ce rôle dont ils tirent une forte reconnaissance, « *on a eu un succès fou* ». Rendre fiers les salariés et les faire

adhérer aux visées de l'entreprise est une fonction qu'ils revendiquent. Ecrire les discours pour les directions et faciliter ainsi la visibilité et la compréhension des objectifs leur donne le sentiment d'une place importante dans la régulation des relations. Si ce n'est **pas une première place**, c'est **une place centrale**. Cette fonction de catalyse est ressentie avec d'autant plus de force qu'elle permet d'impliquer de très nombreux acteurs de l'organisation. Les actions, événements, journaux, lettres... atteignent et associent, selon la taille des organisations, jusqu'à plusieurs milliers de personnes. Ainsi, en est-il de cette professionnelle qui évoque 60 réunions de 200 personnes pour une participation totale de l'ordre de 10.000 personnes dans toute la France. Elle décrit ce type d'événement non pas comme une opération de communication, mais plutôt comme une « *opération de dialogue* ». D'un autre côté, le communicant est aussi l'accoucheur d'un discours ou d'une idée.

« ...C'est tout ce travail de faire dire aux gens...ils ne savent pas ce qu'ils veulent dire. Il faut venir travailler avec eux, poser les sujets sur la table, les mettre en forme, voilà, c'est tout ce travail d'accompagnement que l'on fait et que l'on ne peut pas faire tout seul dans son coin, c'est pour cela que je parlais de lien. »

Le communicant interne a également une mission d'interprétation. Il lui faut faciliter les transformations, expliquer les missions et leur évolution, communiquer sur la diversification des activités, faciliter l'intégration de nouvelles équipes, accompagner les réductions d'effectifs. Plus que la plupart des autres acteurs, le communicant interne est en contact avec l'ensemble du corps social et en prise avec les questions centrales posées dans et aux organisations. Il est au service de la transversalité :

« Tout ça il faut l'expliquer aux salariés. Il y a tout un contexte et toute une position. Voilà, qui demande de la pédagogie, de l'explication, c'est sur des sujets parfois un peu difficiles...mais vraiment très riches...En arrivant, je me suis aperçue qu'il y avait vraiment pléthore de sujets vraiment super intéressants et qui touchent...beaucoup ...beaucoup de sujets, même sociétaux en fait. »

« Chacun travaille très bien tout seul dans son coin et ils ne veulent surtout pas qu'on les embête, mais nous on aime bien les titiller...en leur disant : ce que tu fais là, ça s'inscrit dans un ensemble qui est la feuille de route... qui nous dit vers où on va et qui donne de la vision et qui donne du sens et c'est là où c'est important ce travail de communication interne transverse. »

2.5. Un métier à forte implication

La capacité à s'enthousiasmer et à s'intéresser à différents sujets est une qualité partagée par la plupart des personnes rencontrées. Cette capacité repose sur un état d'esprit ouvert et dynamique, une certaine souplesse qui permet de s'adapter rapidement et de conserver une forte énergie. Les dimensions ludiques et de plaisir fortement présentes soutiennent l'investissement des communicants y compris dans les périodes bousculées et rythmées par des échéances.

« Je me suis vraiment impliqué. Je menais tout de front. J'ai vraiment suivi de A à Z tout ce qui était contenu... s'il y avait quelqu'un qui connaissait bien la convention,

c'était moi parce que je me suis vraiment impliqué là sur l'ensemble et c'était vraiment super. »

« ...Parce qu'en fait, moi je m'amuse beaucoup dans mon travail, moi j'adore venir au bureau. Alors, on a la possibilité de faire du télétravail, il y a des jours où je n'ai pas de réunions... mais je préfère venir parce qu'on s'amuse énormément [...] C'est la vie de bureau qui est amusante je trouve. Parce qu'il y a toujours tel qui a envoyé un mail, le mail, ça fait des histoires pas possible ! »

L'investissement est parfois soutenu par l'adrénaline que produit l'intensité des événements. Certains constatent qu'ils génèrent eux-mêmes une façon de travailler dans l'urgence des projets et des opérations ponctuels qui se succèdent à un rythme soutenu. Alors même que les équipes souhaiteraient davantage de temps de récupération entre les différents événements.

« L'évènementiel, c'est quelque chose de très formateur... il faut penser à tout, le plus petit détail [...] ça c'est une expérience assez amusante, assez fatigante parce que là, vous êtes vraiment au four et au moulin. »

La certitude d'œuvrer dans une organisation hors du commun, dont le projet est fondé sur des valeurs fortes est un moteur de l'implication. Est soulignée la qualité de l'organisation/entreprise dans laquelle on travaille. L'actionnariat familial, l'esprit d'entreprise à partir des valeurs soutiennent l'investissement.

« Je n'aurais pas pu faire ce métier ailleurs ». « Je suis venu faire de la communication d'entreprise parce que c'était cette entreprise-là ».

2.6. Le sentiment d'appartenance à un petit cercle d'initiés

La notion d'**utilité sociale** traverse les entretiens. Nous avons évoqué un métier peu visible tant en interne qu'en externe. Or, plusieurs communicants ont un fort sentiment d'utilité quoique celle-ci ne soit pas, pour eux, évaluée à sa juste valeur parce que non mesurable. Ils se vivent comme appartenant à un petit cercle d'initiés, qui seuls connaissent et partagent l'importance de leurs contributions.

« J'y suis comme un poisson dans l'eau dans la com' interne. Moi, j'aime bien. Quand on est sur un nouveau dossier, alors qui fait quoi, quelle direction va intervenir, j'aime bien... On fonctionne un peu en vase clos... Cela me plaît beaucoup [...] Une fois que vous savez qui fait quoi et à qui vous adresser pour chaque chose, là... cela marche vraiment très très bien... C'est beaucoup plus intéressant ».

2.7. Se sentir au cœur de la vraie vie

Arrivés à la communication interne après l'exercice d'autres métiers, plusieurs disent avoir rencontré dans l'entreprise *« quelque chose de plus vrai »*.

« Un milieu plus réaliste...avec une forme de sincérité plus...j'avais l'impression d'être plus dans le cœur du monde... ».

Et je me suis dit, j'ai envie d'avoir maintenant dans la vie à un moment où... quand on met les mains dans le cambouis on vous voit, voilà quand on veut faire, on cesse d'être en position un peu extérieure... et de commentaires... ce que ça donne. Il y a vraiment une volonté délibérée d'aller dans le monde de l'entreprise [...]

...en fait pour moi c'était une...des organisations capables disons de créer de la richesse... de prendre à bras le corps je ne sais pas quoi, la production de quelque chose, d'avoir des réalisations... plus concrètes qu'un bouquin, un article, un colloque, ... Il y avait un côté vraiment matériel finalement de se dire, mais finalement c'est quoi produire, c'est quoi...

Et donc en fait ce recrutement s'est fait par hasard, c'était par recommandation de réseaux... et je suis tombé dans le monde de la distribution. Et finalement... j'y suis toujours... je trouve que c'est très intéressant parce que c'est... une activité qui est vraiment à la croisée de... alors la grande distribution... des problématiques... enfin il n'y a pas un grand trait d'actualité ou quoi qui n'a pas d'impact. On démarrait cet entretien en parlant des Gilets Jaunes... voilà enfin donc c'est vraiment à la croisée de ça... ce sont aussi... populations pour l'essentiel finalement pour lesquelles moi j'ai toujours eu la volonté d'être un peu proche, donc des gens sans grande formation qui ont des boulots payés au lance pierre hein et... sans grande considération sociale, vous êtes caissière dans un supermarché c'est quand même pas non plus, ça ne fait pas rêver grand monde, ou employé qui met les boîtes de petits pois sur une... une étagère de supermarché ce n'est pas... parmi les jobs les plus « glamour »...

3. Le communicant interne à l'épreuve de la désillusion

Il s'agit dans cette partie d'éclairer les dynamiques conflictuelles vécues, par exemple, sur le mode de la désillusion ou de la déception. Elles peuvent se traduire par un mouvement de repli sur soi ou de rejet du métier.

Nous avons vu que le communicant interne ne vivait pas sa place au service d'une direction ou d'une hiérarchie mais au service d'un ensemble.

3.1. La fragilité d'une place

Quand elle s'éprouve, la déception concerne différentes configurations en rapport avec sa place dans l'organisation :

- Le fonctionnement hiérarchique ou l'exercice du pouvoir par les tenants de l'autorité vient contrarier cette vision organique en renforçant une représentation asymétrique des positions comme par exemple des décisions brutales, non préparées ou non élaborées avec les communicants internes.
- La hiérarchie ou la direction se révèle ne pas être à la hauteur des attentes du communicant. Une communication maladroite, insuffisante au plan de la qualité de son exercice et ne tirant pas profit de la préparation du communicant peut se révéler particulièrement frustrante. La répétition de cette insatisfaction peut disqualifier l'action de celui-ci. Par exemple, lorsque le représentant institutionnel légitime se montre défaillant dans la manière dont il porte le discours préparé pour un événement symbolique.
- Quand la direction d'un établissement peine à intégrer les attentes internes en raison de contraintes externes. Les effets délétères qui peuvent en résulter fragilisent le communicant mis en difficulté pour maintenir la confiance qu'on lui faisait dans sa capacité d'écoute des différents acteurs. Par exemple, à l'occasion du baptême d'un nouveau bâtiment, alors même que se travaillait sur la durée l'appellation de ce bâtiment, la désignation du nom fût brutalement prise sous pression du niveau politique institutionnel et sans rapport avec le processus d'élaboration mené avec les personnels. Une des conséquences non négligeables est l'effet de disqualification qu'il produit sur le communicant qui doute de sa compétence et de l'intérêt de son métier.

« Parfois, on est un peu démuni face à des tas de choses qui nous dépassent. On se sent tout petit des fois en com' interne, c'est pour cela que c'est difficile, mais après quand on est arrivé à faire des choses, c'est super ! »

Est soulignée à cette occasion l'importance d'un lieu comme l'AFCI qui permet à la fois de partager ses tensions, de prendre du recul sur la situation et de réactiver ses propres ressources.

Une source importante de conflit interne tient à la spécificité de la place investie par les communicants internes. Ils portent une attention soutenue au processus d'appropriation qui passe nécessairement, pour eux, par différentes étapes à franchir avec précaution : **écouter, vérifier, proposer, valider**. Processus qui s'inscrit dans une **temporalité** pouvant être

court-circuitée par des logiques d'autres acteurs (syndicats, concurrents...) qui obligent à mettre en place en urgence une communication externe.

« ... *Le temps qu'on donne le sujet à l'interne, il est déjà sorti dans la presse...* »

Dans ces situations, le communicant interne peut ressentir négativement ne pas être compris par la hiérarchie ou **ne pas avoir la confiance** de sa direction dans ces épisodes difficiles que traverse une organisation.

Par ailleurs, attachés à un **niveau d'exigence** qui tient autant à la qualité des contenus qu'au respect de la charte, des droits d'auteur, etc., les communicants internes sont déçus en constatant que des professionnels s'accordent parfois des facilités et font baisser le niveau d'exigence. Cette déception peut être particulièrement forte lorsque la communication n'est pas portée à un **niveau stratégique** alors même que pour certains c'est là que réside le cœur du métier.

Ce n'est pas aussi contrasté que ça, c'est que finalement... on disait tout à l'heure : tout dépend de ce que vont demander ou pas les entreprises et puis aussi de... là où vous allez arriver à les amener. Et la déception... si déception il doit y avoir, c'est que dans beaucoup d'entreprises effectivement pour des tas de raisons, à un moment les entreprises sont conscientes, enfin veulent avoir... se disent que voilà pour être il faut faire de la communication interne, il faut avoir un journal, il faut... et puis voilà ça s'arrête là l'exigence. Et moi ma déception c'est que justement l'exigence, les entreprises ne sont pas assez exigeantes avec elles-mêmes... et n'ont pas forcément... envie de l'être... Pour moi faire un journal... ça n'a pas de sens si c'est simplement... sortir tous les... enfin à une périodicité... arrêtée à un support qui raconte... les contrats gagnés et que sais-je quoi. Et ... et ça c'est une vraie, oui c'est une vraie... limite de l'exercice, c'est qu'on fait beaucoup, dans beaucoup d'endroits on fait semblant et on fait aussi semblant souvent parce qu'on a finalement choisi des interlocuteurs qui sont tout à fait à l'aise avec ce semblant-là, ce que je veux dire par là c'est qu'on a... on a beaucoup d'entreprises où finalement le service de communication interne il n'est pas forcément... d'abord très au fait, finalement les doigts dans la prise de la stratégie de la boîte, ça pour moi c'est un contresens absolu...

C'est-à-dire que c'est des gens qui ne sont pas forcément... qui ne portent pas les enjeux de l'entreprise, qui ne connaissent pas bien les dossiers de l'entreprise... qui ne bénéficient pas de la confiance dont ils auraient besoin pour comprendre véritablement ce que fait l'entreprise, quels sont ses projets, etc. donc qui sont éloignés finalement du pouvoir... Ça me rappelle... si vous voulez quand une collectivité, le service communication c'était en fait... le même service que le service Fêtes et Cérémonies. Bon c'est tout à fait ça, c'est-à-dire voilà c'est... la communication interne c'est là pour... voilà pour à la fois des activités un petit peu... bon on va parler de la cantine et puis de ma foi du club de je ne sais pas quoi et puis des sorties... et puis... de l'évolution de la valeur des tickets restaurants et que sais-je. Pour moi ça n'est pas de la communication interne, c'est de l'information pratique... qui à mon avis doit être pilotée au niveau des RH et des services généraux vous voyez et malgré tout il y a... encore beaucoup d'entreprises qui conçoivent... le champ de la communication interne un peu... enfin je force un peu le trait mais malgré tout comme étant une communication qui relève de ce type de préoccupation. Pour moi la communication interne doit être totalement stratégique ou elle n'a pas de sens. Comment voulez-vous... donner du sens... induire là où on doit aller, les évolutions, etc. à venir, si on ne les connaît pas et on ne les comprend pas et en plus si on n'a pas effectivement... en l'occurrence le comité de direction, enfin je veux dire... la communication interne ce n'est pas... la direction de la

stratégie de la boîte, mais si... elle ne partage pas sur cette stratégie, elle n'a pas les clés... elle ne peut pas faire grand chose. Et beaucoup de gens s'en contentent, et de toute façon, je ne vois pas réellement leur rôle comme ça. Il y a plein de confusion parce que comme en soi c'est un métier dont les contours sont assez imprécis, on l'a un petit peu évoqué tout à l'heure... je pense qu'il y a beaucoup de malentendus sur ce que c'est que la communication interne... on va faire un peu de journalisme mais pas vraiment, on va faire un peu de pub, on va faire un peu de social, on va faire... enfin, et effectivement... il y a une petite chose de tout ça, mais ce n'est pas ça le cœur... Vous voyez même... dans des grosses boîtes où le poids des partenaires sociaux est important, etc. ... plusieurs fois j'ai été surprise par la réaction de certains... de mes commanditaires quand on commençait à parler, etc. quand je leur posais des questions justement... sur les rapports de force syndicaux, je leur demandais un peu en ce moment quels étaient les sujets abordés par les derniers tracts, etc. Ils ne comprenaient même pas pourquoi je leur posais la question. Je sentais bien qu'ils disaient : mais celle-ci... elle est en train de nous faire un magnifique hors sujet, de quoi elle se mêle. C'est quand même un petit peu... étonnant.

[...] si vous voulez le monde de l'entreprise, a priori il y a des gens qui travaillent dans une entreprise, c'est tous des grandes personnes, et en fait c'est assez frappant... c'est comme si à partir du moment où vous franchissez le seuil dans l'entreprise, vous n'êtes plus vraiment un adulte, enfin vous savez tout dépend effectivement de la fonction que vous occupez. Alors si vous avez une fonction importante, ben là vous êtes une grande personne qui doit savoir... à laquelle on dit des choses, et qui est considérée comme étant responsable. En revanche pour toute une partie des collaborateurs ce n'est plus le cas. Il y a une espèce d'infantilisation... dès qu'on franchit... les portes de l'entreprise qui est assez sidérante... Ce n'est pas récent et c'est quelque chose dont les entreprises n'arrivent pas à s'affranchir. C'est des conversations que j'ai eues avec certains de mes clients en leur disant : mais attendez, arrêtez d'infantiliser vos collaborateurs... de patrons qui se plaignaient que leurs collaborateurs ne comprenaient rien par exemple... à la dimension économique de certains sujets, je leur dis : mais attendez pourquoi vous voudriez qu'ils comprennent quelque chose, vous avez passé votre temps... à leur cacher la vérité et à être dans une posture qui est : papa et maman sont là, ne vous inquiétez pas...

[...] Voilà... et ça on n'arrive pas à en sortir. C'est... un des vrais... entre guillemets drames, si le terme n'est pas un peu exagéré, de l'entreprise. C'est cette espèce d'infantilisation et de... Il semblerait que... ce soit particulièrement exagéré... dans les entreprises françaises ce rapport très... très... on pourrait presque dire paternaliste finalement... qu'à l'entreprise vis-à-vis de ses collaborateurs et qui fait qu'on est dans un espèce de malentendu... malentendu qui aussi souvent arrange bien les collaborateurs, donc c'est un peu un jeu de dupe... A la fois les gens disent : on aimerait bien avoir plus de responsabilités, être davantage... on fait des choses, etc. mais on voit bien que... on est sur des sujets qui sont très poreux finalement avec l'approche qu'on peut avoir en tant que citoyens, c'est-à-dire au fond ça nous arrange bien qu'on nous dise que c'est trop compliqué pour qu'on comprenne... ou qu'on n'a pas... tous les éléments entre les mains, c'est quand même une espèce de paresse... Et là aussi c'est quelque chose qui se rapproche beaucoup de la communication politique parce que... quand on est au niveau local, au niveau d'une ville bon relativement importante, on a... en permanence ces difficultés entre être dans la complexité des enjeux et en même temps... la nécessité de donner une vision à peu près claire... et les sujets qui aujourd'hui nous agitent de tentations populistes, je veux dire tout ça c'est les mêmes sujets qu'on retrouve en communication... à l'intérieur d'une entreprise. On pourrait effectivement imaginer une thèse sur le populisme en entreprise, il y aurait

beaucoup à dire... par exemple, j'en reviens à l'exemple tout à l'heure d'EDF, dire aujourd'hui... quelles sont les difficultés auxquelles est confrontée cette entreprise,... dire la complexité du sujet du nucléaire... ça ne veut pas dire qu'il ne faut pas vivre avec, ça ne veut pas dire qu'il ne faut pas malgré tout... pouvoir même être... être fier, être engagé dans une entreprise dont 80 % de son chiffre d'affaires... vient... d'une énergie issue des centrales nucléaires même si on est contre le nucléaire, c'est ça être un adulte, être un collaborateur adulte. Mais... si on n'est pas capable d'être... enfin dans la vie de tous les jours... toujours, on a fait des choix et, même si ces choix ont pu être difficiles, etc., ils ne nous empêchent pas d'agir. Cela doit être la même chose dans la vie professionnelle, seulement on n'y pense pas forcément. Il ne s'agit pas de refaire le monde tous les matins, ce n'est pas du tout... ce que je veux dire, mais en attendant... on a besoin d'avoir fait ce cheminement intellectuel, d'avoir connaissance de ces éléments-là et puis après OK on y va. Dans l'entreprise on a le OK on y va, mais sans... Et après on se demande pourquoi ça disjoncte si je puis dire...

Enfin, est très souvent éprouvé le sentiment d'avoir à « *résoudre tous les problèmes* » posés par les évolutions des organisations dans un contexte de forte réduction des effectifs. Le temps nécessaire à un travail de qualité sur les contenus serait de moins en moins pris en considération dans les modalités contemporaines d'urgence à communiquer.

Alors je suis passionnée mais en même temps je suis... là c'est parce que je suis vraiment dans ce projet-là en ce moment, c'est vraiment mon actualité... mais en même temps je suis très frustrée parce que... enfin comme j'ai dit tout à l'heure on est extrêmement, extrêmement chargés... et ça fait 11 ans que je suis chez T, j'ai toujours été aussi chargée, j'ai 56 ans aujourd'hui et je suis rincée, mais vraiment... enfin il ne se passe pratiquement pas un jour sans que je pense à aller voir... aller voir mon médecin et lui dire : donnez-moi deux semaines parce que je ne peux plus quoi parce qu'en fait j'ai le cerveau qui bloque par moments.

Et... et je suis très frustrée parce que... c'est un mot que je déteste mais la transformation elle est là quand même, il y a la transformation numérique bon mais ça, on y est tous passé et on y passe tous, mais il y a quand même des normes, enfin une mutation dans le monde du travail, dans la manière de travailler... l'arrivée du développement durable, alors surtout chez nous... déjà on n'est pas particulièrement en avance, enfin il y a des gros projets comme ça, enfin des gros sujets comme ça. Il y a toujours celui, comme dans toute boîte de la satisfaction du client, il y a toujours celui de la performance opérationnelle, on a quand même... 60.000 personnes qui travaillent en usine... ça c'est des sujets pour moi en communication interne qui sont des sujets récurrents... et en fait... il y a une multiplication de projets, de projets de transformations plus ou moins importants, plus ou moins complexes, qui nécessitent évidemment un accompagnement en communication, jusque là tout va bien c'est normal, c'est le métier, mais qui nécessitent aussi un accompagnement... en conduite du changement.

C'est là où je dis que je suis frustrée parce que ça coûte, c'est très très rare en fait... qu'on mette de la conduite du changement dans un projet... mais on dit, mais ce n'est pas grave la com' va faire le boulot. Donc on pense que la com' va tout faire, que la com' est la solution miracle et puis surtout on pense que les communicants... sont des « change actors » mais on ne l'est pas, enfin moi ce n'est pas mon métier la conduite du changement. Evidemment

sur la théorie je sais, je me suis un peu... renseignée disons... j'ai appris, je connais la théorie, mais ce n'est pas mon métier, ce n'est pas ma pratique en fait.

Et ça, pour moi c'est une grosse frustration aujourd'hui... parce que je trouve qu'on est... on est un peu... comment dire, le couteau suisse... plein de trucs, pour plein de fonctions faut savoir tout faire... et pour moi c'est ça. Et je lisais, c'est marrant parce que je lisais un message sur LinkedIn hier ou avant-hier, un de mes anciens collègues qui partageait un truc assez drôle... c'était une liste des expressions... un peu habituelles que les communicants ont l'habitude d'entendre du genre... Oh là j'ai un problème, je trouve que ce n'est pas très sexy, là tu ne voudrais pas... tu ne voudrais pas m'aider là à faire que ce soit plus sexy et puis en réalité ça veut dire... retravailler une présentation de PowerPoint et il y en a pour deux jours quoi, vous voyez.

Et ça c'est tout le temps, on vient vous voir pour tout en fait... En fait tout pratiquement serait de la com', mais non, moi je ne suis pas la femme à tout faire de tout le monde. Et dans une entreprise... comme la mienne, on est dans le « lean » en permanence, donc on est en effectifs... minimum en permanence. C'est compliqué parce que... il n'y a pas assez de monde, et parce que quand vous êtes un minimum rigoureux et... pas rigoureux mais consciencieux professionnellement ou... quand vous êtes dans l'entreprise depuis un paquet d'années, vous connaissez beaucoup de gens, vous avez beaucoup de collègues... avec qui vous entretenez de bonnes relations... vous ne pouvez pas juste envoyer balader : non je n'ai pas le temps, reviens dans 2 mois...

On est dans une espèce... d'état en permanence. Et je pense que... c'est voulu en fait, que c'est organisé... en fait on nous rend dépendant les uns des autres, et on nous oblige... sous couvert de services clients... de la bonne ambiance, des bonnes relations avec les collègues... de la collaboration, on nous met... volontairement dans cette seringue-là... et je ne sais pas comment... on pourrait sortir de ça, je ne sais pas...

Alors c'est vraiment dommage parce que... enfin comme j'ai dit tout à l'heure, j'ai fait un certain nombre de métiers dans ma vie, alors celui de la com' finalement c'est celui que j'exerce depuis plus longtemps, mais... j'ai fait des choses très différentes et... je les ai toujours bien faites parce que voilà parce que c'est comme ça que je suis.

[...] Les conditions d'exercice sont telles que... oui enfin, je compte les années à ma retraite là maintenant, j'en ai un peu... marre quoi, alors que j'aime... j'aime vraiment ce que je fais. Il suffirait juste d'avoir un peu plus de sérénité, un peu moins de pression, un peu plus de temps pour faire les choses, mais bon ça je pense que ce n'est pas propre à la communication, tout le monde doit le dire aujourd'hui en entreprise, on est tous pressurisés et on vous demande de faire pour... pour demain des choses... ou pour hier des choses, enfin... Et que ce soit... que ça vous prenne 5 minutes de votre temps ou que ça vous prenne deux jours de votre temps c'est pareil, enfin il n'y a plus de hiérarchisation en fait dans les demandes... on vous fait une demande mais on ne veut pas savoir si... si c'est quelque chose qui va vous... qui va être consommateur de temps ou pas...

Pour la com' avec toujours les mêmes effectifs, il y a quand même cette situation qui est propre à T, mais d'une manière générale parce que je vois suffisamment mes collègues dans les autres boîtes, mon mari travaille en entreprise aussi dans une boîte beaucoup moins grosse que la mienne, mais voilà on fait tous les mêmes constats, enfin on souffre tous des mêmes maux... et il est certain que même si ce n'est certainement pas l'unique raison... les outils technologiques, les outils digitaux... nous ont fait perdre de vue... parce que tout est tellement rapide, vient un SMS, vient un mail, etc. que finalement on a perdu...

complètement la... conscience du temps qu'il faut, qu'il faut toujours accorder à la production des choses. Une réflexion ça ne peut pas se mener en deux minutes quoi, une réponse oui non oui, mais... mais une vraie réflexion ça ne se mène pas en deux minutes.

3.2. Choisir son camp

Pour les professionnels, la communication interne doit contribuer à cette nécessité, pour la marche d'une organisation, de **donner la parole** à ceux qui ne l'ont généralement pas, être « *de l'autre côté du discours normé du pouvoir social* » car la « *pure objectivité* » n'existe pas. Il est indispensable de penser ce qui est en jeu. Le discours se place du côté des idéaux et des valeurs qui peuvent buter sur une demande insistante de choisir son camp. Mais bien que sa place le situe clairement du côté des « dominants », le communicant interne développe une lecture sociale et culturelle qui peut le retenir d'adopter un point de vue univoque même s'il se trouve bien souvent dans la position d'inconfort d'avoir à assumer une double position.

Je suis revenu en France pour prolonger ma formation... avec une espèce de relativisation par rapport au système idéologique dans lequel j'étais plongé... de par ma situation disons géographique... familiale et autre... voilà ce qui fait qu'en fait... j'ai quitté le groupe C mais en fait, je pense que ça a été une expérience très forte sur ce qui est jeu... dans la prise de parole, dans la construction d'un récit, dans ce qui fait l'unité d'un groupe, dans... dans la vérité des échanges... voilà.

Donc... ça marque. En fait je pense que j'ai été vraiment marqué au fer rouge de l'intérieur et de façon expérientielle et existentielle vous voyez... par ce qui peut rester peut-être dans une approche... théorique de la communication... justement à l'extérieur quoi vous voyez.

Je me souviens, la boîte a dû fêter ses 20 ans ou 25 ans je ne sais plus, et je me souviens d'une grande manifestation qu'on avait faite... il y avait des centaines de personnes, plus d'un millier je pense et j'ai vu ça un peu avec effroi, à un moment donné tous les gens se lèvent, agitent des... en plus c'est rouge la couleur de cette boîte, enfin voilà des oriflammes, des machins, des trucs, et... et j'ai eu comme une vision d'effroi en voyant ça, en me disant, waouh c'est quoi cette secte, c'est quoi ce truc-là et en même temps en voyant la puissance de ce qu'on peut faire en terme de com' quoi vous voyez comment ça marche...

[...]

J'ai... oui un peu la caractéristique... d'avoir j'espère sans trop... en fait finalement de considérer tout ce qu'on produit en terme de com' comme un outil au service de quelque chose voilà, mais d'être à la fois dedans et dehors. Et j'avais des gens qui étaient un peu que dedans, donc de les aider à prendre un peu un recul critique par rapport à ce qu'ils faisaient... Et c'était assez intéressant parce que c'est... assez souvent mal vu... finalement de montrer qu'on y croit sans y croire quoi, on fait tourner un système, on élabore des dispositifs qui visent des objectifs... mais ce n'est pas pour autant qu'on se laisse prendre au jeu de croire à tout ce qu'on raconte, vous voyez il y a toujours ce côté un peu dedans dehors qui est assez intéressant.

[...] Alors j'ai parfois l'impression d'être un gros cynique par rapport à tout ça... Enfin je suis très sensible à la façon dont... pour l'essentiel tous ces trucs-là sont des jeux de postures, des [...] c'est complètement codé, il faut s'engouffrer dans les brèches qui sont

ouvertes... saisir les perches qui sont tendues, enfin tout ça, enfin c'est quand même un dispositif qui fonctionne si on arrive à le décrypter un peu c'est intéressant, mais il y a quand même tout un jeu... voilà, bon j'avais commencé à faire ça.

[...]

Alors c'était assez intéressant comme expérience. J'ai vu une espèce de rouleau compresseur... qui transformait la boîte, qui cassait les organisations, qui virait les gens, qui changeait les équipes... et moi j'étais chargé d'être le porte-parole et de donner... tout ça. C'était assez intéressant de voir évidemment une personne qui était d'accord avec ça. A part 2-3, on nous appelait les illuminés, parce qu'en fait il... y avait vraiment un rôle de cette patronne donc les gens suivaient... comme une gourou, un attachement personnel et mon côté ... alors je ne sais pas s'il faut dire cynique mais en tout cas joueur, un pied dehors, un pied dehors. Alors évidemment mes collègues... on était tous... enfin tous les gens ont besoin d'avoir une fiche de paie à la fin. [...]

Mais en fait c'était devenu insupportable pour moi d'arriver, enfin d'être obligé de me faire le porteur... de messages, de véhiculer vous voyez une vision stratégique, une vision commerciale, etc. avec laquelle moi je n'étais fondamentalement pas d'accord, donc ce qui explique que j'ai quitté la boîte.

Mais je me voyais... enfin pour répondre à votre question, ça se traduit comment, avec des gens qui savent qu'ils doivent... complètement schizophrène.

Une schizophrénie... totale quoi et donc un mensonge, un... voilà et en fait... alors je ne sais pas si c'est éthique, mais... je dirais chez moi existentiellement c'était insupportable... Alors ce n'est pas par vertu mais je ne pouvais pas porter une parole... totalement mensongère... irrespectueuse des gens... ce n'est pas possible. Donc ça se traduit, les gens n'en ont rien à foutre, ils disent : ah ben oui t'es insomniaque, t'es bien obligé d'écrire ça dans les magazines... mais on s'en fout... voilà et les gens ricanent. Quand je voyais les gens au sein de mon équipe de com'... on disait : on va le dire quoi et puis de toute façon après, et plus ça allait de toute façon, c'était impressionnant... en fait tout tombait de B, donc en fait le seul boulot que les gens avaient à faire c'était de traduire [...] vous voyez un truc à la Orwell quoi.

Je me souviens à une réunion avec son numéro 2, le gars fait une présentation PowerPoint avec mon ordinateur. Je sais ce qu'il y a dans l'ordinateur, il y a quelqu'un qui lui demande : va t'il y avoir un plan social ? Il regarde dans l'ordinateur les slides, il le sait parfaitement, annonçant le plan social, le gars regarde le mec dans le blanc des yeux, lui dit : non il n'y aura pas de plan social... Alors après je ne suis pas bisounours, je sais que la ligne des entreprises n'est pas transparente quoi qu'on en dise, une entreprise est une structure hiérarchique et non transparente, enfin je suis un peu excessif en disant ça, mais... je crois qu'elle peut être honnête... mais ça reste une structure de... de pouvoirs... mais il y a un minimum d'honnêteté à avoir et vous voyez j'ai été mis dans des situations que personnellement je ne supportais plus.

[...] C'est-à-dire que je jongle un peu... enfin mon métier, voilà c'est mettre en œuvre des choses mais ça reste des choses que je mets en œuvre, c'est-à-dire que je ne m'identifie pas.

Je dirais que avec l'expérience fondatrice vous voyez de la période du groupe C et tout ce qui a été une expérience justement de [...] prise de distance et de désidentification justement. Cela m'a mis existentiellement dans cette posture-là, qui peut virer au cynisme, je ne sais pas, je ne crois plus à rien... mais tout au moins d'être capable de distanciation et de désidentification. Je ne m'identifie à rien, ça flotte.

[...] enfin ce qui est solide quand je dis ils ne savent pas que il y a quand même des zones solides mais c'est... finalement c'est la réalité corporelle d'échanges avec des amis...vous voyez ce qui est beaucoup plus physique je crois en quelque sorte [...] C'est ça qui dans mon existence finalement a de la consistance, c'est des rapports amicaux, c'est les rapports familiaux, c'est les bons moments partagés, c'est les moments d'émotion artistiques où il y a une dimension de corporalité... un ancrage...

Et je suis assez malheureux quand je vois finalement des gens qui par rapport à l'entreprise je dirais...c'est peut-être différent dans les récits collectifs, d'associations ou d'ONG, il y a une part d'identification pour moi beaucoup plus importante...

...En fait je suis malheureux quand je vois des gens qui s'identifient trop au récit de l'entreprise parce que je leur dis, les entreprises sont des monstres froids qui n'en n'ont rien à foutre de qui que ce soit pour la plupart d'entre elles... et donc je pense qu'ils sont... enfin dans beaucoup de cas ils vont être déçus.

4. D'importantes sources de valorisation de soi et de reconnaissance

En matière de reconnaissance, la balance semble positive pour la majorité des professionnels rencontrés, malgré des doutes exprimés par certains concernant l'avenir ; doutes qui peuvent se traduire par une prise de distance par rapport à la fonction.

4.1. Reconnaissance de soi, reconnaissance institutionnelle

La plupart des entretiens rendent compte d'un ressenti de forte reconnaissance. Ce point est d'autant plus important du fait de la plainte récurrente exprimée dans les organisations contemporaines. Le communicant interne, peu visible alors même qu'il évolue dans des fonctions de mise en visibilité, arrive malgré tout à se valoriser dans sa fonction. **Reconnaissance de soi dans sa capacité à faire unité** dans l'organisation, éprouvée par le sujet lui-même, davantage que reconnaissance institutionnelle.

Les autres volets de la reconnaissance sont plus faibles. Le communicant interne est généralement placé en second plan dans l'organigramme. Il est rarement directeur de la communication, direction confiée plus volontiers au communicant externe. De même, les écarts de rémunération peuvent être importants entre le volet interne et le volet externe de la communication, celui-ci bénéficiant davantage de prestige.

Toutefois, cette position n'est pas vécue sur le mode de la subordination ni sur celui du malaise mais davantage comme la reconnaissance de qualités différentes. Le communicant externe, femme ou homme du « *show off* », est davantage exposé mais son action est plus en surface. Le communicant interne se sait peu visible. Il travaille avec et sur les composantes des mouvements en profondeur qui traversent une organisation. Il est plus soucieux de **mettre les autres en lumière** que de sa propre brillance. Il se vit comme un ordonnateur.

Ces deux espaces sont présentés comme distincts mais non totalement étanches. Leurs spécificités respectives permettent généralement aux professionnels de se situer dans leur exercice et dans leur carrière par le choix d'une place bien que certains exercent tour à tour l'un ou l'autre volet.

Toutefois, la place de second déjà évoquée peut engendrer une frustration auprès de certains professionnels notamment les plus récents dans la fonction, arrivés avec une ambition professionnelle en attente de progression.

4.2. Reconnaissance dans l'organisation

Reconnaissance par la direction

De nombreux témoignages évoquent des rapports de proximité et de confiance avec les représentants de l'organisation : direction générale, mais plus fréquemment direction des ressources humaines ou direction de la communication. L'idée de constituer un

binôme est fréquente. Elle se prolonge par l'image d'une équipe dont le communicant interne serait à la fois le dépositaire de la vision de la direction et son réalisateur. Cette notion d'équipe est déterminante dans l'implication du communicant interne. Certains récits de la trajectoire professionnelle font état de périodes avec des hauts et des bas dans l'investissement, en fonction de la plus ou moins grande entente avec la direction. On sent l'amplitude des mouvements d'une carrière évoluant au gré des changements de direction et des relations entretenues avec elles.

Le **périmètre** de l'action se définirait de manière empirique, par l'exercice, provoquant ainsi une certaine incompréhension de ce métier, par les personnes qui ne l'exercent pas, y compris parfois même la hiérarchie du communicant (DG,DRH...). Est ainsi comprise la différence de rémunération entre les externes et les internes.

Incompréhension et **méconnaissance de la contribution** des communicants internes au management et dépréciation de la fonction qualifiaient, en effet, la position de certaines directions :

« ...Il y a parfois des directeurs ou même des directeurs de la communication qui ne voient que par la communication externe, les relations presse... » .

Reconnaissance par les professionnels

Les retours et les manifestations exprimées par les professionnels signent la valorisation du travail du communicant. Les communicants internes ont la particularité de se situer en forte proximité des professionnels des organisations. Dans leur langage professionnel, ils se disent « **proches de leurs cibles** » à la différence des communicants externes. Il en ressort un sentiment de prise plus importante sur la vie réelle. Les retours sur leur action sont très rapides. S'ils sont très souvent positifs, ils peuvent être aussi très critiques pris qu'ils sont dans les rapports de force internes ou dans les enjeux de la conflictualité sociale des organisations. Les positions des organisations syndicales peuvent alors se constituer comme des **sanctions** de l'action du communicant.

Les communicants peuvent aussi être perçus comme « *des cols blancs* » par les « *cols bleus* » ou encore comme des effectifs inutiles obligeant le communicant à sortir de la représentation de l'organisation comme unité et le contraignant à reconnaître la persistance « d'un clivage ». Pour certains personnels, opérationnels, le communicant serait, **la main de la direction**, mandaté à diffuser l'idéologie de l'entreprise.

« Prendre conscience de la réalité du monde », « Ça prenait au ventre...de se faire presque rejeter ».

Malgré ce ressenti, le communicant ne semble pas intérioriser son rôle sous cette modalité. Il se perçoit comme un **médiateur**, un facilitateur qui permet la circulation des informations et l'expression du jeu des pouvoirs/contre-pouvoirs. C'est ce rôle de lien qu'il investit. Il a le sentiment de tenir les deux bouts de la chaîne : direction et terrain. A l'occasion d'évènements ou dans le cadre de dispositifs de communication interne, parfois de très grande ampleur, les retours exprimés par les professionnels indiquent une forte reconnaissance de l'importance du rôle du communicant interne. Retours positifs qui sont entendus comme des témoignages de sa capacité à faire ressortir des éléments fédérateurs et unificateurs et qui soutiennent ainsi son investissement comme la passion qu'il éprouve pour ce métier. Les démarches participatives sont notamment une source de reconnaissance

et d'investissement pour les communicants internes ; comme par exemple demander aux personnels de trouver le nom du journal interne ou choisir pour nouveau logo la proposition d'un agent technique parmi plus d'une centaine de propositions.

« Ça a été très très émouvant ce moment, les gens ont applaudi...il s'est tellement senti valorisé ce professionnel et on en a parlé pendant des semaines et des semaines en interne, que des retours positifs ».

5. Des modalités spécifiques d'occupation des rôles et fonctions

Il s'agit dans cette partie, de rendre compte de la manière dont les communicants internes se représentent leurs rôles et leurs fonctions au sein des organisations et comment ces rôles se déclinent.

5.1. Un rapport à la direction loyal mais nuancé

Dans un premier temps, le discours des communicants internes montre une place proche comme fusionnée avec celle de la direction. La loyauté du communicant interne est indiscutable. Aucun jugement ou scepticisme ne s'exprime directement à l'égard des dirigeants ou de leurs orientations stratégiques. La direction dirige. C'est un fait positif pour le communicant interne.

Toutefois, le communicant ne se vit **pas comme inféodé** à la direction. Il œuvre pour l'ensemble de l'organisation. Ce n'est donc pas tant à la direction comme détentrice du pouvoir mais davantage à sa **fonction symbolique** que le communicant se sent relié.

Plusieurs professionnels ont mis l'accent sur la qualité de leurs relations avec le dirigeant. Ils rendent compte d'une relation qui généralement n'est pas fondée sur la subordination mais davantage sur une **relation d'accompagnement**.

Parce que... moi c'est une population qui me faisait un petit peur au début ces dirigeants... parce que c'est des gens qui ont du pouvoir en entreprise, parce que c'est des gens qui ont beaucoup d'idées et qui sont en général très inspirant, et en fait... c'est des gens avec qui c'est génial de bosser parce qu'ils se posent énormément de questions, en tout cas tous ceux que je connais c'est des gens qui sont assez préoccupés par... l'envie de bien faire et l'envie d'embarquer les gens et donc du coup ils se posent beaucoup de questions, c'est des gens qu'il faut beaucoup accompagner aussi... au-delà de la production dans l'évènement, au-delà de la production d'un outil de communication, il y a toute une relation humaine qui se tisse aussi avec ces gens-là... en tout cas de ceux que je connais ici encore une fois, qui n'hésitent pas... à faire confiance et à s'appuyer aussi sur les compétences de tout un chacun. Donc c'est très très chouette en tout cas d'avoir ces relations de proximité avec ces gens parce qu'ils sont très en demande de conseils d'accompagnement... et c'est chouette que de pouvoir les accompagner sur des projets d'une grande envergure comme ça.

5.2. Un métier faisant une large place à l'autonomie

C'est une caractéristique du métier. C'est aussi une source importante de reconnaissance propre à soutenir un investissement solide et durable. Le communicant interne est assez **libre de son organisation** mais aussi de ses **choix d'objets de travail**. Il engage ses projets lorsqu'ils sont validés par la hiérarchie mais il semble que son champ d'action soit peu concurrencé. L'exercice professionnel est vécu avec un sentiment de liberté et un niveau de contrainte plutôt faible. Y compris au plan des moyens, sont évoquées une capacité d'innovation pour trouver des budgets permettant de financer les actions et une créativité pour faire des expérimentations empiriques.

« Après...on faisait des newsletters, on les écrivait, on les mettait en page, et là, on n'a pas de graphiste, pas d'agence, on n'a pas...on va dire de confort d'une direction de la communication mais on a quand même beaucoup de libertés, ce qui compense et on s'amuse vraiment beaucoup ».

Beaucoup ont « construit » et structuré le service et les outils de la communication à leurs mains. C'est un métier vécu comme vivant, peu contraint, peu normé laissant de véritables **marges de manœuvre**.

5.3. La polyvalence et la diversité du travail

C'est aussi un métier à **multiples facettes**. Sont évoqués plusieurs métiers à l'intérieur de la communication interne et l'intérêt de la polyvalence entre ces métiers : news letters, intranet, événements, journée, enquête micro-trottoirs, films, articles, etc. La polyvalence est présentée comme une caractéristique centrale du métier.

« J'ai appris à gérer les relations avec un imprimeur, un graphiste, voilà...qu'est-ce qu'un flasher, un graveur, vous visitez des imprimeries, vous apprenez les métiers de la chaîne graphique... c'est très riche aussi la partie édito... Il y a des gens qui n'aiment pas parce que... ça peut paraître un peu aride, mais je trouve que c'est super intéressant... après un événement, c'est pareil... tout le langage du théâtre... Voir comment cela se passe dans les régies techniques. Voilà, j'ai récemment fait un plateau télé pour notre directeur... c'est toute la partie audiovisuelle, aujourd'hui, on communique beaucoup par la vidéo...Après, c'est de la communication, et la communication, c'est d'avoir les bons réflexes et les bons réflexes, c'est l'expérience et la connaissance qui vous les donnent en fait.»

« ...Tout le monde est capable de créer des outils de communication, d'organiser un événement, de répondre à un besoin que ce soit... en termes de productivité, de créer un outil de communication ou d'accompagner un manager ou une équipe sur l'organisation d'un séminaire d'un événement pour créer du lien. Je la considère souvent comme une petite agence... avec plusieurs compétences et vraiment... avec une vue aussi en termes de benchmark sur ce qui se peut se faire à l'extérieur. »

Toutefois, l'autonomie laissée au communicant a aussi un revers moins positif. Certains se déclarent un peu **seuls** dans leur exercice professionnel. Ils font état d'une hiérarchie qui ne saisit pas le rôle propre des communicants internes. En ce sens l'AFCI en favorisant des relations entre pairs compense un certain isolement de la fonction de responsable de communication interne. Concernant leur rôle de manager d'équipe, peu de responsables ont évoqué les relations avec leur équipe de communicants bien que celle-ci ait été mentionnée.

La grande **diversité des activités** des professionnels est un facteur positif et stimulant. Les communicants dans leur grande majorité bénéficient d'une forte autonomie pour tester des outils ou des opérations. Ainsi, plusieurs professionnels font état du fait qu'ils travaillent pour plusieurs marques d'un groupe. Ils testent une approche avant de l'étendre ou de l'ajuster à une autre marque.

« Et puis après il y a aussi des projets sur lesquels moi je m'autorise... une liberté aussi de tester des choses, de développer des nouvelles choses, je fonctionne beaucoup... sur un principe... assez simple et qui est dû encore une fois au fait qu'on ait plein de marques dans le groupe mais c'est assez facile pour moi de tester quelque chose, pas de manière secrète mais de manière un petit peu isolée sur un périmètre, de démontrer le résultat et ensuite d'arriver avec l'expérience un petit peu de ce pilote-là sur une autre direction ou sur une échelle plus grande, pour dire : ben voilà ce qu'on a testé, j'ai déjà des résultats, je peux te montrer que ça fonctionne, je peux te montrer que ça marche et on peut le développer à plus grande échelle... ».

5.4. Un vrai métier malgré une désignation pas toujours assumée

Une première approche donne à voir un exercice professionnel peu normé : une entrée dans le métier souvent un peu hasardeuse, inattendue ; l'absence de formation initiale spécifique ; une carrière avec des à-coups...

Pourtant, l'écoute de ces professionnels nous met au contact d'un véritable métier à l'étonnement même de certains qui éprouvent cette désignation comme pas toujours facile à porter. Certains sont tentés de rejeter le vocable associé au mot « communication ». Ils plaisantent sur le thème de la « *communication paillettes* » ou « *communication bling-bling* » relié surtout aux grands événements rassembleurs qui ponctuent la vie des organisations et des entreprises. Ce qui les valorise davantage, c'est de se revendiquer comme spécialistes de la rédaction et de l'écriture. Ce **débat entre com' et communication** est celui du rapport entre la forme et le fond. Le fond, c'est aussi une compétence à nouer des liens avec les personnes.

« Finalement je suis vraiment une communicante... ce n'est pas le sujet en fait qui est important c'est ma compétence et mon expertise dans ce domaine... Et c'est à ce moment là qu'on se dit : ben oui, je suis une communicante...c'est mon métier ».

« Je n'ai pas beaucoup réfléchi à notre entretien mais c'est vrai, j'ai pensé, sur mon profil LinkedIn, j'ai mis Writing and Editing Professional, voilà c'est ça que j'ai mis comme métier, j'ai pas mis chargée de com. C'est curieux, j'ai mis ça : écriture et édition ».

« J'ai fait beaucoup d'évènementiel quand j'ai travaillé dans... une direction régionale et je déteste et je l'ai toujours dit, je déteste faire de l'évènementiel [...] C'est comme si j'organisais mon mariage deux fois par an [...] je me prenais au jeu parce que c'était amusant et je sais très bien le faire... »

« ...Vraiment quand on suit la partie fond et forme, après il y a des communicants qui en évènementiel ne font que la partie logistique, mais c'est moins intéressant je trouve. C'est pour cela que je suis vraiment la partie, tout ce qui est contenu, plénière, rédaction du conducteur [...] voilà, ce n'est pas la forme qui est importante, c'est le fond. Mais en communication, j'en suis beaucoup revenue sur ça... la forme des fois elle est aussi importante, voire plus, et pourtant je suis de la vieille école ! Pour tout ce qui est contenu et conducteur, voilà on n'organise pas un événement de 500 personnes si on n'a rien à leur dire, mais il faut quand même être honnête, parfois ces personnes-

là, interrogez les. Un an après, elles vont se souvenir du lieu, de ce qu'elles ont mangé, comment elles ont été bien reçues... Et si vous leur demandez de quoi on a parlé en plénière, elles vont vaguement se souvenir qu'il y avait un expert de elles ne savent plus trop quoi. »

5.5. La relation au centre du métier de la communication interne

La communication interne est avant tout un métier de la relation :

« Moi, je crois que c'est vraiment faire les liens entre les gens, c'est de la médiation, c'est des passeurs... »

La dimension relationnelle est associée à de la chaleur, un **lien d'humanité**. Il s'agit d'une relation vivante, une ressource *« vraiment, on a apporté tout un souffle »*. Une parole donnée, redonnée qui signe une véritable interaction et qui se préoccupe d'impliquer les différents acteurs internes dans la réalisation des événements. Des qualités développées sur le terrain qui s'écartent des techniques abordées dans les écoles de communication.

« Je trouve que la manière dont on le définit (ce lien) à l'école de com', c'est un peu froid en fait et quand on l'exerce, quand on voit toute les variétés des choses [...] effectivement il y a les messages, la manière dont on les porte, dont on les fait porter à nos managers, dont c'est reçu et perçu par les salariés, mais il y a quelque chose, je ne saurais pas comment le définir...une sorte de chaleur là, à apporter à la communication. [...] Le message, la personne qui reçoit le message, le canal, c'est un peu froid tout ça... C'est pour ça que je parlais de LIEN.»

« Le goût de l'humain, j'ai envie de dire, l'envie de comprendre ce que veulent les gens et de les écouter pour mettre en place des choses qui font du sens pour eux. »

Le communicant interne se vit ainsi comme l'acteur qui **produit le liant**, le ciment des entreprises. Il facilite l'expression des orientations. Il installe les conditions d'un débat interne. Son rôle se présente comme **écouter, transmettre, donner une vision, motiver, fédérer autour d'un objectif commun, mettre en lumière des métiers et des professionnels**.

La communication interne assure un **rôle d'innovation sociale** en proposant des dispositifs, des temps et des espaces d'échange et de participation. Plusieurs professionnels ont exprimé des regrets et des doutes sur la capacité à soutenir cette fonction dans les organisations contemporaines, plus verrouillées et verticales. D'autres témoignages mettent l'accent sur des dispositifs participatifs très inclusifs : *« la synthèse des 32.000 idées », « qu'on soit 3.000, 10.000 ou 15.000, il faut structurer cette com 'interne », « sur les 130 ou 140 propositions de logos qu'on a eues... », « plusieurs dizaines de projets ont émergé », « 4 fois on a rassemblé 300 personnes pour les faire travailler sur leur projet »*. C'est une façon de travailler à partir de la complexité. Est vu dans les transformations contemporaines des organisations un enjeu pour les communicants internes : arriver à instaurer des nouvelles dynamiques tout en conservant ce qui a fait le succès de l'entreprise et ses engagements.

Le terme de « *vision* » revient fréquemment dans les entretiens pour exprimer deux représentations qui s'opposent : une représentation où le rôle du communicant serait au service d'une vision de l'entreprise (vision qui se développerait de plus en plus), et une autre représentation, celle d'une belle communication, la communication pour la communication taxée par certains de « *romantique* ».

Enfin, fonction d'une autre nature, le communicant est aussi vu comme « *un vigile* », **lanceur d'alertes** du fait de sa connaissance aiguisée des réalités de l'organisation, « *de toutes les réalités* ».

5.6. Le travail de la question du sens

La force des investissements subjectifs positifs mis au service de l'exercice professionnel par de très nombreux communicants peut être mis en rapport avec une finalité de ce métier qui consiste à donner du sens à l'action. Cette finalité recoupe un sentiment d'utilité sociale.

Il s'agit de donner du sens à la fois à son propre parcours et à son exercice professionnel au quotidien. Le communicant interne est un **professionnel en quête de sens**.

Quand on est en entreprise... quand on fait de la communication interne, justement... l'écueil c'est l'idéologie, c'est comment... arriver à partager le sens, sur un terrain qui ne soit pas celui-ci. Alors ça peut sembler paradoxal de dire : parce que j'ai été, je savais faire de la communication politique que j'ai fait de la communication interne et là je suis en train de me dire que... (rires) Il y a une grande différence qui est celle-là, mais je crois que c'est quand on connaît bien quelque chose qu'on peut bien le cerner et par conséquent ne pas se laisser aller à ce piège-là.

C'est le travers encore aujourd'hui de beaucoup d'entreprises... d'avoir une approche des sujets vis-à-vis de leurs collaborateurs qui est ce que j'appelle effectivement une approche idéologique. Alors idéologique ça ne veut pas forcément dire... il faut l'entendre dans un sens très large... c'est une manière d'être sur des partis pris, en tout cas de ne pas à mon avis suffisamment faire le pari d'intelligence, ne pas être suffisamment dans... l'explication. Et toute la difficulté c'est effectivement en communication interne d'être dans l'explication, mais l'explication ça ne suffit pas, ce n'est pas ça qui fait que... donc il faut effectivement arriver... à passer de ce stade d'explications à quelque chose... qui puisse relever de l'engagement quoi, c'est tout... c'est tout le défi...

... Je crois que c'est une prise en compte... une prise en compte de ce qui fait, enfin c'est une espèce d'aller et retour entre les questions qui sont posées à l'entreprise... et ce qui fait... le sens... du métier de chacun. Ce que je veux dire par là c'est que... imaginons une entreprise... dont le métier, on peut rester sur T [...] un sujet que je continue à bien connaître, on pourrait se dire le sens de... de l'activité T c'est le transport...

... est-ce que c'est... suffisamment motivant pour avoir envie de se lever tous les jours le matin et puis... de faire correctement son travail même si son travail n'a rien à voir avec effectivement de la finalité... si on est comptable, si on est RH, etc. bon... non, la réponse là elle est très claire c'est non... par conséquent c'est comment effectivement : 1) je creuse... sur ce que ça veut dire transporter, comment... et au-delà de ça sur... quel est peut-être... le rôle de l'entreprise et alors aujourd'hui pour T c'est relativement... facile. C'est relativement facile... je ne dis pas que ça fonctionne toujours... enfin ce que je veux dire par là... donner du sens au travail des collaborateurs de T aujourd'hui c'est facile.

C'est facile d'expliquer... aux gens que... le transport en commun... est un mode de transport pertinent par rapport aux enjeux et environnementaux qu'on connaît... Après une fois qu'on a posé ça c'est... comment moi à mon niveau... ça peut m'intéresser donc après il faut être capable de... faire le lien avec ce que fait la personne, avec les enjeux économiques... comment je traduis. En fait on est en permanence dans une espèce de traduction de... voilà de manière très macro... l'intérêt de... l'apport de mon entreprise... au collectif et... ensuite moi à mon niveau comment ça se traduit... pourquoi est-ce que... c'est important que je comprenne ce que fait mon entreprise, qu'est-ce que ça va changer dans ma manière de travailler, pourquoi est-ce que je vais faire plus attention, être plus innovant...

Alors vous allez me dire : ça c'est très vrai... pour une entreprise du type de T, forcément quand vous vendez... des boîtes de nourriture pour chiens, c'est un petit peu plus compliqué...

J'ai bien vu, à un moment les hasards ont fait que je me suis retrouvée à travailler pour S... qui était la holding qui regroupait toutes les activités vente par correspondance. Et donc ces gens avaient besoin... de remettre à plat tous leurs dispositifs de com' interne parce que, après un problème... d'engagement, de motivation, à un niveau très, enfin l'essentiel des troupes c'est des agents d'exécution très très très... très modestes c'est... Et c'est vrai que... je n'y suis pas arrivée... ça a été un échec, alors...

Je considère que ce que j'ai fait n'a servi à rien... Cela n'a pas été vécu comme ça par le client mais je pense que quelque part c'était... c'était tellement loin de... Eux étaient... dans une approche où de toute façon la com' interne, mais maintenant tout le monde fait de la com' interne il paraît que... il paraît qu'il faut en faire... et puis si les gens sont... sont plus engagés, ils vont peut-être être plus efficaces, donc on va faire de la productivité...

[...] Je pense que faire de la com' interne pour une entreprise c'est quand une entreprise arrive à un moment... alors parce que ça m'est arrivée aussi d'avoir des clients qui n'avaient jamais fait du tout... Parce que S ils avaient quand même un peu, vaguement un petit... des petits trucs, enfin ils avaient un petit peu barboté j'allais dire dans ce milieu... dans ce monde-là avant qu'on se rencontre, mais j'ai aussi eu un client qui n'avait jamais de près ou de loin touché, enfin qui ne savait même pas... justement ce que ça voulait dire. Et eux... donc ça a été... quand ils se sont rendus compte... qu'ils avaient des problèmes là encore une fois d'engagement et de fidélisation de leurs collaborateurs. Alors ils n'ont pas dit : il faut qu'on fasse de la com' interne parce qu'ils ne savaient pas ce que c'était, mais ils ont bien vu en tant que managers qu'ils avaient

un problème, un problème qui était... susceptible d'être dangereux pour leur chiffre d'affaires et pour la réussite de leur entreprise... Donc, ils ne savaient pas trop... ils ne savaient pas trop ce qu'il fallait faire, pas faire, etc. donc il s'est écoulé vraisemblablement plusieurs années où ils ont vu que la situation... n'était pas bonne... et ce qui a été révélateur pour eux, ils ont fêté... ils ont fêté les 50 ans de leur boîte et... à l'occasion de ces 50 ans, il y a eu des prises de parole justement de collaborateurs, d'expressions, et là ils se sont dits :... ça ne va plus, plus personne ne sait véritablement ce que fait l'autre, le sens, pourquoi ils travaillent chez nous... ce qu'on fait... on a grandi tellement vite que bon... évidemment les gens ne se connaissent plus les uns des autres et puis ne savent même plus... personne n'est capable finalement de raconter les histoires de notre boîte et ce qu'on fait, pourquoi on le fait, etc.

Donc en fait eux... quand on s'est rencontrés, ils étaient dans cet état d'incertitude... le biais par lesquels... j'ai entrepris des choses avec eux ça a été justement le biais du récit, leur dire : écoutez... on va commencer... il faut arriver à trouver un cadre qui permette justement aux gens de raconter ce qu'ils font... de le partager avec d'autres et de... de créer en fait, de recréer, de participer, parce qu'il faut être modeste, de participer à recréer une communauté... une communauté d'histoires, une communauté de destins à minima ou professionnelle et en fait on est rentré avec eux dans la communication, je ne leur ai pas dit que ça s'appelait de la communication interne, d'ailleurs ce n'était pas le sujet... mais on a commencé comme ça et puis... ça a été... ... extrêmement intéressant. Je crois que ça leur a énormément apporté, là j'ai vraiment senti... que c'était important pour les personnes... qui travaillaient, à la fois de pouvoir découvrir... les histoires des autres, et puis aussi... d'être sollicités pour s'exprimer et pour montrer ce qu'ils savaient faire.

...Aujourd'hui mon métier, c'est : est-ce que c'est, mais plus qu'être utile... c'est vraiment que la finalité de mon quotidien et pas de ma mission, mais que mon quotidien je vois l'utilité pour d'autres... la communication interne je la voyais... à être utile au service d'une organisation pour améliorer les choses, la communication, que les gens se comprennent et s'entendent.

...ce vers quoi je voulais aller parce que j'ai une histoire aussi qui est un peu particulière avec des grands-parents, forcément il y a de l'affect aussi derrière... que j'ai un peu accompagnés et j'avais envie de retrouver un peu ça... dans un quotidien où je savais que les conditions de travail seraient moins confortables qu'ailleurs, mais où je retrouvais du sens que je trouvais parce que je n'ai jamais perdu le sens, j'ai trouvé un sens qui correspond plus à ... ce que je ferai (*dans ce nouveau métier*).

J'y réfléchis tous les jours (rires). Non ... bien évidemment c'est une question qu'on se pose régulièrement : qu'est-ce que j'ai envie de faire après où est-ce que je me vois ensuite ? ... je ne suis pas convaincue que dans 10 ans je ferai encore ce job là... je pense qu'à un moment j'aurais envie de développer des projets perso aussi... en dehors du monde de l'entreprise on va dire. Pour le moment c'est des opportunités incroyables de grandir, de mieux comprendre... l'être humain, la fonction du travail dans nos vies, les interactions entre les gens... j'ai appris sur le genre humain comme jamais... pendant ces expériences-là et puis... pour l'instant j'ai encore beaucoup de choses à apprendre... dans cette boîte.... j'ai des envies de développer d'autres projets ici... sur les années à venir, je me vois rester encore quelques années... dans ce groupe-là.... j'envisage de pouvoir faire le même métier... dans un autre groupe... après, à partir du moment où je trouve une boîte et un groupe... qui me correspond aussi en terme de missions et de valeurs je pense que... enfin pour moi aujourd'hui... c'est une clé. Je suis parfois démarchée par des boîtes qui me proposent des jobs similaires dans des entreprises dans lesquelles je ne me reconnais pas du tout en terme de produits ou de valeurs et je ne me verrais pas aller... sur de la grande distribution... ou sur des produits alimentaires dans lesquels je ne me reconnais pas forcément... j'aimerais vraiment avoir... une autre expérience pour confronter un peu tout ce que j'ai appris ici... dans une autre boîte, ça c'est quelque chose qui me plairait vraiment. Après il faut que j'ai le coup de cœur... pas forcément sur le secteur d'activités mais en tout cas... sur les missions, l'état d'esprit, la manière dont on travaille, la manière dont les gens sont considérés aussi.

(Concernant l'importance accordée aux valeurs) C'est de plus en plus vrai... en tout cas plus je vois des gens qui entrent sur le marché et plus je me rends compte... que ça devient clé.... je pense qu'aujourd'hui les gens ont de plus en plus le choix de l'entreprise pour laquelle ils travaillent... j'en suis convaincue. Ceux qui sont bons sur le marché et... ceux qui sont talentueux ont clairement aujourd'hui le choix des entreprises dans lesquelles ils vont bosser et en tout cas ils peuvent se permettre... de ne pas accepter d'aller travailler dans une boîte parce qu'elle ne correspond pas à ces valeurs-là, et je vois de plus en plus autour de moi aussi ou même dans les plus jeunes générations des gens qui choisissent... à leur tour de créer leur boîte parce qu'ils ne se sont pas retrouvés dans les valeurs... de boîtes sur le marché qui proposent de l'emploi.

(Concernant l'envie de développer un projet personnel en dehors de l'entreprise)... à titre personnel j'ai cofondé... une association... on organise des événements... pour libérer un petit peu... la parole sur des sujets de société [...] C'est un projet que j'ai créé donc forcément je m'y reconnais pleinement en terme de... valeurs. Ça me fait me dire aussi... qu'il y a sûrement quelque chose qui m'attend ailleurs... Je pense que c'est riche... que d'avoir plusieurs sources d'inspiration dans sa vie... Il y a des choses que j'apprends ici en entreprise qui me servent complètement dans la sphère... privée ou associative, et inversement aussi, il y a une espèce de spontanéité dans ce projet... où il ne va pas y avoir de barrières hiérarchiques, il ne va pas y avoir des tonnes de process... enfin il y a beaucoup plus de spontanéité et je vois depuis quelques mois que j'essaie d'amener ça aussi dans ma manière de fonctionner dans l'entreprise et a contrario certains mécanismes... de l'entreprise, de compréhension de l'autre, de... vision ultra empathique des choses qu'on doit mettre en place en entreprise... parce qu'on est beaucoup à vivre ensemble aussi toute la journée qui me servent beaucoup. Aujourd'hui j'ai réussi à trouver une espèce d'équilibre entre ces deux visions de la grosse boîte et à côté de ça... du coup de la micro association...

6. Un métier évolutif

La mobilité des communicants se traduit par des parcours professionnels dynamiques, un cheminement tant professionnel que personnel. Les activités de communication sont diversifiées offrant de nombreuses possibilités d'apprentissage et d'expérimentation de nouveaux outils. C'est également une fonction qui permet des évolutions de carrière fortes notamment pour les jeunes professionnels.

6.1. Des parcours de progression

Plusieurs font le récit d'une carrière qui évolue en même temps que la structure de l'organisation dans laquelle ils exercent comme si les métiers du communicant étaient en quelque sorte comme **taillés sur mesure** pour coller aux besoins de communication, évolutifs, des organisations. Disposant de la confiance d'une direction, le communicant peut se voir proposer une évolution dans sa fonction parallèlement à l'évolution de la structure. Toutefois, si le professionnel peut bouger et progresser assez vite, il faut souligner l'existence d'un **plafond de verre** qui rend difficilement accessible la fonction de direction de communication ainsi que l'inclusion dans les instances exécutives.

Concernant le ressenti de cette professionnelle lorsque, encore très jeune dans la structure et le métier, elle apprend le départ de son responsable hiérarchique :

Pour moi, c'était plus elle me confie le bébé... Et j'ai l'opportunité de pouvoir challenger la manière dont les choses étaient faites depuis... du coup ça faisait 3 ou 4 ans que j'étais là et c'était plutôt pour moi... une page blanche positive de se dire : profitons de ce changement d'organisation pour remettre les choses à plat, réinterrogeons... nos clients internes pour voir quelles sont leurs vraies demandes, évaluons si ce qui est fait actuellement ça a toujours du sens, si ça porte ses fruits, si c'est performant aussi par rapport aux attentes de l'entreprise.

...surtout avec un niveau de séniorité qui n'était pas le même... Quand elle a quitté ce poste-là, elle devait avoir je dirais 31 ans ou 32 ans, moi j'en avais 23-24, donc du coup c'est vrai que c'était un challenge mais finalement moi... je l'ai vraiment vécu comme une... opportunité, comme une chance qu'on me laissait... je sais que c'est le cas de beaucoup d'autres profils dans ce groupe aussi, où... on préfère capitaliser bien souvent sur les compétences et les talents de ceux qui sont présents et de leur laisser une chance aussi d'écrire un petit bout de l'histoire du groupe. Donc... c'est clairement... la boîte qui m'a fait confiance... et après ça en terme d'organisation il y a eu un nouveau DRH qui a pris... qui a repris les rennes de la direction RH sur le groupe et puis finalement on a appris à travailler ensemble, et ça fait 4 ans aujourd'hui et... je pense que ça se passe plutôt bien puisque je suis toujours là effectivement. Mais on a écrit une autre... histoire ensemble... qui est complètement dans la lignée de ce qu'on se dit là avec une vraie notion aussi d'accompagnement des managers dans leur gestion de la performance individuelle et collective... tout en gardant ce... ce pan d'écoute, d'écoute des salariés et d'écoute du corps social. Donc du coup on a la bonne combinaison... aujourd'hui qui fonctionne bien.

Votre progression de carrière est-elle atypique ?

Je ne sais pas si elle est atypique parce que finalement... c'est une succession de... enfin j'ai gravi des échelons de manière assez logique, j'étais à la base... enfin voilà si on reprend un peu mon parcours j'étais en alternance, puis en CDD, et puis en CDI, je pense surtout qu'il y a une grosse phase d'accélération qui est due, comme on le disait tout à l'heure, à la confiance... qu'on m'a fait aussi. Je pense que cette confiance elle n'est pas anodine aussi, ... aujourd'hui... je sais que je délivre des projets et que la performance de mes actions elle est au... rendez-vous aussi, donc finalement c'est... je pense que c'est une belle... un beau début de carrière en tout cas, comme je n'ai que 28 ans... mais voilà... je pense ne pas l'avoir volé non plus et en même temps je pense que ce sont des opportunités qui font que parfois ça se passe bien et que ça se passe comme ça...

Je suis arrivée dans un service donc à la direction de la communication de P, je ne savais même pas ce que c'était que cette fonction, sincèrement, sauf que... évidemment elle avait besoin de quelqu'un qui savait... faire de l'assistanat de direction et ça je savais le faire, qui... parlait au moins bien l'anglais, et ça évidemment ce n'était pas un souci pour moi... voilà. Donc elle m'a fait confiance et en réalité j'étais son assistante pendant 2 ans et au bout de 2 ans... elle m'a proposé un poste de chargée de com' en fait... je pense qu'elle avait dû voir que je commençais à m'ennuyer un peu ou que j'étais capable de faire autre chose et donc elle m'a proposé un poste de chargée de com'. Donc j'ai commencé par de la communication événementielle comme beaucoup...

J'ai fait de la communication événementielle pendant 4 ans je dirais. Alors ça voulait dire quoi chez P de la com' événementielle, ça voulait dire... tout un programme de relations publiques parce que... une grosse tradition... dans cette entreprise, alors je ne sais pas comment c'est aujourd'hui mais dans cette entreprise à l'époque il y avait une grosse tradition d'inviter les clients... de faire des cadeaux, de faire plaisir aux clients... donc il y avait une compétition de golf... le défilé... auquel participaient nos clients, il y avait des programmes de RP.... Donc j'ai fait ça... j'ai fait ça beaucoup... j'ai aussi organisé des salons... des conventions internes et notamment la convention des cadres dirigeants des 200 top managers... ça avait lieu tous les ans et j'organisais ça... des stands [...] donc voilà, voilà ce qu'ont été les 2-3 premières années de ce poste de chargée de projet. Après... j'ai été sur un poste créé pour moi d'ailleurs... ça a correspondu en réalité avec... l'expansion internationale de P... le besoin d'être... voilà de coordonner un certain nombre d'actions de communications au sein du réseau des filiales, et ... voilà il y avait une nécessité de quelqu'un qui soit un petit peu cette interface privilégiée de toutes les filiales de l'entreprise à l'étranger... la Dir'com, celle qui m'avait recrutée... a créé ce poste de chargée de com' internationale et j'étais la tête de pôle pour l'international de la com' et je traitais soit en direct certaines des demandes, soit j'allais... les redistribuer... vers mes autres collègues si je n'en étais pas totalement experte.

Donc elle avait vraiment différencié... les événements et les projets France des projets internationaux. Alors là j'ai fait un petit peu de tout, en fait c'est là où j'ai commencé à faire un peu de communication « corporate » parce qu'il a fallu créer des sites internet, il a fallu créer des documents de commercial, des plaquettes, des brochures, enfin vraiment... de la doc... institutionnelle pour ses filiales donc dans la langue du pays. Il y a eu des salons... la Chine... Des événements aussi et des conventions internes à l'international. ... Il y a eu aussi des inaugurations... de plateformes logistiques notamment [...] j'ai organisé un symposium clients... donc là on avait emmené une cinquantaine de clients depuis... la France et... les deux jours sur place étaient... une combinaison de réunions, visites touristiques, enfin voilà un espèce de programme mixte business... business tourisme.

J'étais... pas mal occupée là vraiment ces deux ans, ça a duré deux ans... Et ensuite ma Dir'com est partie, elle a quitté l'entreprise, elle a été remplacée par quelqu'un qui... peu de temps après son arrivée m'a proposé... de prendre en charge la communication externe, voilà de la com' externe avec... pour l'essentiel des projets pendant ces deux ans, deux ans et demi puisqu'après donc j'ai quitté P... J'ai fait que de la com' externe, alors essentiellement de l'architecture de marques... à l'occasion du renouvellement de l'identité visuelle de la marque, donc de l'architecture marque parce que bon le groupe P c'était une myriade de filiales en France et en Europe. On a essayé de rationaliser tout ça... d'un point de vue marque commerciale... et en même temps on a refondé une identité visuelle qui existe encore aujourd'hui d'ailleurs.

6.2. Un outillage progressif

Une grande partie des communicants a commencé sa carrière au moment où émergent les métiers de la communication. Au départ, les techniques sont encore modestes. Des outils vont se développer comme le journal ou la lettre d'entreprise, des supports audio-visuels se perfectionner. Le développement de la bureautique puis de l'internet vont rapidement se propager dans les métiers de la communication, accélérant la circulation des informations et élargissant la base des publics concernés par les opérations de communication.

Aujourd'hui, les **outils** de la communication sont **très présents** lorsque les professionnels font le récit de leur parcours et de leur activité : newsletter, journal, intranet, sites et blogs, réseaux sociaux, capsules vidéo et audio, photo et reportage, animation, PAO, ateliers théâtre, lecture, résidence d'artistes...

Il faut souligner que cette évolution, y compris chez les premiers communicants, semblent s'être réalisée **sans rupture**. Ce sont les mêmes professionnels qui ont vécu et accompagné ces transformations du métier. Il y a là une caractéristique typique. Les évolutions occasionnées par l'innovation technologique se sont déroulées sans heurts et **sans disqualification** des professionnels déjà en poste. Il ne s'agit pas d'un monde hyper technique que l'on ne parviendrait pas à intégrer. Au contraire, les nouveaux outils ont pu faire l'objet d'une intégration progressive et non comme une imposition. L'exemple est donné de professionnels diplômés dans des disciplines littéraires et passionnés par l'écriture qui se sont formés sans difficulté à différents outils techniques nécessités par les évolutions de leur travail.

« Mes collègues, ils trouvent que je suis super geek... moi, j'adore aller tripatouiller les sites et regarder les couleurs et les codes des machins... mais sinon après, ça m'intéresse. Cela m'a toujours intéressée en fait... Après, est-ce que c'est une compétence de communicant ? Je ne le pense pas.... Je le fais par goût personnel...J'aime bien comprendre et je trouve que parfois... quand on parle avec des prestataires, c'est bien d'avoir un background technique ».

« J'ai appris à gérer les relations avec un imprimeur, un graphiste, voilà...qu'est ce qu'un flasher, un graveur, vous visitez des imprimeries, vous apprenez les métiers de la chaîne graphique... c'est très riche aussi la partie édito... Il y a des gens qui n'aiment pas parce que... ça peut paraître un peu aride, mais je trouve que c'est super intéressant... »

La liberté laissée aux communicants dans leur exercice professionnel explique cette **forte capacité d'adaptation** dont témoigne ce métier. Cette intégration des outils est vécue comme un cheminement naturel.

« J'ai toujours... cru et je suis convaincu qu'un outil est un moyen de mettre en place une action. Donc c'est vrai que bien souvent... quand je rencontre des gens, que ce soient des managers qui sont nouveaux dans l'entreprise ou quand je discute un petit peu on se demande instinctivement, mais du coup tu utilises quoi, est-ce que vous avez une application mobile, un intranet... qu'est-ce que tu utilises ? En fait dans ce groupe-là moi je me suis autorisée à développer plusieurs outils, aujourd'hui on n'a pas de cohérence c'est-à-dire que sur N on va utiliser un réseau social d'entreprise... sur R on va utiliser une appli mobile... sur les fonctions du siège on va plutôt diffuser de l'information... par mails, en fait pour moi l'outil n'est qu'un moyen... d'atteindre un objectif, donc je suis pas très centré outils. »

Le recours aux outils place les métiers de la communication du côté de la **créativité** et de l'innovation dans les dispositifs. Leur multiplication et leur éventuelle non cohérence entre eux est analysée plutôt dans le sens de la richesse et du développement des compétences.

Les discours renvoient généralement l'image d'un **métier artisanal** où l'on avance progressivement, « avec les moyens du bord ». La maîtrise des aspects techniques est, elle, attendue des prestataires.

6.3. Les spécificités par rapport aux autres métiers

La communication interne appartient à une large famille de métiers de la communication : documentation, archives, journalisme, presse, communication d'entreprise, com interne, externe, crise, relations publiques, évènementiel... Cette famille est en proximité avec d'autres fonctions de l'entreprise comme le domaine de la gestion des ressources humaines dont elle est souvent issue, ou encore le marketing. C'est donc au départ une **fonction hybride** qui a construit progressivement son identité, ses codes et ses référentiels. Toutefois, ses **contours** restent **souples**. Par bien des aspects, les objets de travail du communicant interne peuvent être rapprochés de ceux du consultant interne. Il est en quelque sorte un **médiateur interne**. Cette fonction généralement rattachée à la DRH à l'origine fait l'objet de fréquents remaniements, DRH, direction générale, ou direction de la communication dans les entreprises de grande taille. La communication peut par exemple être organisée en fonction des catégories de « cibles » : ressources humaines, corporate, communication financière, relations avec la presse...

« Une décision a été prise à un moment... finalement de rattacher complètement la communication interne à la direction des ressources humaines pour faire plus de liens justement... avec le corps social et avec les préoccupations des salariés et des managers dans le groupe. »

6.4. Une même approche pour des profils singuliers

Les discours mettent l'accent de façon récurrente sur les différences radicales entre deux métiers dans la **façon de vivre sa fonction**. Le communicant externe est décrit comme brillant, exposé, en première ligne lorsque le communicant interne revendique plutôt une position d'arrière-plan. Celle-ci s'illustre dans la répartition des rôles vis-à-vis des journalistes, répartition stricte alors même que le service de communication interne organise des événements externes pour d'autres catégories de publics, les maires par exemple qui sont plus reliés à une logique client.

« La direction de la communication a par exemple la relation avec les journalistes. Si un journaliste appelle pour savoir quelque chose sur les offres ou sur ce qu'on fait par exemple sur la précarité, c'est nous qui le faisons, mais la communication avec les journalistes, elle est portée par la Dir com'. Elle n'est pas portée par nous, nous on ne parle pas avec les journalistes, on leur fournit des éléments de réponse. »

« Au service d'un projet porté par quelqu'un...Et je ne me vois pas être cette personne qui portait le projet, par contre être auprès des personnes et voilà donc je me sentais bien à l'aise pour lui faire des discours, bien à l'aise pour monter des événements au service de quelqu'un et voilà. Moi je me sentais plus faire ça que... numéro 1 de cordée... »

« Et... ça m'allait bien et je crois que la communication interne était plutôt dans ce rôle-là, mettre en valeur, mettre en lumière les hommes et les projets et tout ça, et ça signifiait être plutôt discret, mais actif, plutôt que la com' externe qui pour moi, mais je sais que c'est un raccourci rapide, mais pour moi elle est trop tournée vers l'extérieur... et dans lequel je me sentais moins à l'aise... »

Des aptitudes ou des **facilités relationnelles propres** en termes d'extraversion ou d'introversion orienteraient le communicant vers la communication interne ou externe.

Plusieurs professionnels appellent à un exercice conjoint de la communication, interne et externe, notamment parmi les plus jeunes. Ils estiment qu'il n'y aurait plus à distinguer entre les deux formes de communication en fonction des publics. La plupart des professionnels plus anciens n'adhèrent pas à cette représentation du métier. Ils admettent une plus grande porosité des frontières mais considèrent que **parler à ses collègues** constitue une différence majeure à prendre en compte. Plusieurs tiennent à souligner combien la communication externe n'existe que s'il y a communication interne centrée, elle, sur les salariés qui sont aussi les ambassadeurs de l'organisation. Les syndicats notamment sont placés à la frontière entre l'interne et l'externe en raison de leur capacité d'expression dans les médias.

La force de la communication interne prend sa source d'être placée **au cœur de la complexité** du maillage entre les différentes strates de l'organisation. Cette complexité constitue une richesse du métier bien qu'elle ne soit pas au centre des préoccupations des dirigeants.

Ce qui est clair, c'est que la communication... interne et la communication externe ne peuvent pas... elles doivent reposer sur les mêmes valeurs. On ne peut pas avoir un trend de

communication interne qui soit en contradiction avec l'image que l'entreprise... entend donner d'elle-même à l'extérieur... Après je sais qu'il est très très à la mode en ce moment de dire : de toute façon communication interne, communication externe, maintenant... à l'heure des médias sociaux, ces frontières n'existent plus et c'est tout pareil et... tout est dans tout et voilà... Moi je ne pense pas ça. Je ne pense pas ça, je pense justement qu'il y a un besoin, j'employais tout à l'heure le terme de communauté, je crois que c'est un terme qui est important... quand on s'intéresse à ces sujets-là et je pense que... même s'il ne faut surtout pas être en contradiction, je pense en fait qu'on a des choses à se dire, à partager, à explorer, des complexités... qui ne sont pas forcément... pertinentes pour l'externe. Je pense qu'on peut être beaucoup plus... exigeant en communication interne et il faut être beaucoup plus exigeant. Quand on est en communication externe on est finalement très vite dans de l'image pour que... il faut que le message soit simple, il soit un peu... oui c'est ça il faut qu'il soit simple, et en communication interne on peut... une bonne communication interne c'est finalement une communication dans laquelle on va emmener les gens à se poser des questions, à avoir... une approche... moins noir et blanc, beaucoup plus complexe des choses...

[...] c'est de conduire les gens à réfléchir... je pense qu'à tous les niveaux... quand on dit donner du sens ça veut dire qu'on attend des gens qu'ils se posent des questions... ce n'est pas la béquie donner du sens... c'est mettre des gens en position de se poser des questions... ce n'est pas simplement dans la vision... très macro de ce qui est l'activité de l'entreprise qu'il faut partager... mais c'est vraiment aussi, c'est une posture... j'allais dire intellectuelle... qu'on doit avoir par rapport... non seulement par rapport à son... métier mais... par rapport aux grands enjeux de la société.

Donc c'est pour cela que... j'ai toujours été beaucoup plus... parce que c'est vrai que... enfin c'est moins le cas maintenant, mais pendant des années la communication interne était un peu considérée comme le parent pauvre... de la communication, là où y avait le moins de budgets... c'était nettement moins prestigieux, c'était... bon... moi j'ai toujours trouvé ça beaucoup plus intéressant et puis... justement on arrive beaucoup plus à approcher la complexité des organisations, même... enfin quand je vous dis c'est plus intéressant, à titre personnel c'est beaucoup plus... les gens vont beaucoup plus se livrer et beaucoup plus dans l'explication... que lorsque vous faites de la communication externe.

6.5. Les logiques d'évolution du métier

La fonction de communication interne se situerait aujourd'hui à la **croisée des chemins**.

Il s'agirait de plus en plus d'admettre que les communicants n'ont **plus le monopole de la communication et de l'information** (réseaux sociaux...), ils devraient se mettre au service de la compréhension des enjeux et de la complexité à laquelle les organisations font face. Toutefois, se mettre au service de la complexité nécessite de s'ouvrir davantage à une approche plus globale des enjeux et des logiques des organisations resituées dans leur contexte. Il est fait état d'une « *sorte de mal être du communicant interne* » aujourd'hui. Certains professionnels peuvent vivre difficilement ce moment charnière qui conduit aussi à réaffirmer l'existence d'une conflictualité sociale accrue du fait des écarts entre les logiques externes et les logiques internes dans les organisations. Cette approche ne correspond pas toujours à ce que les dirigeants

attendent consistant plutôt à proposer une vision permettant de « *simplifier le monde* ». C'est ainsi en effet que le communicant contribuerait à apporter de la « *valeur* » à l'entreprise.

La question générationnelle est présente dans les entretiens. Les jeunes générations sont davantage issues des écoles de communication (cf point suivant sur la formation). Mais surtout, ces jeunes professionnels auraient des méthodes de travail témoignant d'une culture différente se caractérisant notamment par un autre rapport à la rapidité, à l'agilité dans la recherche de solutions techniques. Les écoles de communication valoriseraient cette réactivité. Or, pour certains communicants, il faut parfois savoir attendre pour obtenir les validations nécessaires à une action entreprise.

« Sur la partie technique, ils ont peut-être moins de curiosité, ils trouvent d'autres solutions... Mais c'est du bricolage... pour le coup, nous plus des seniors, c'est ce qu'on doit apprendre, c'est un petit peu de la surprise des jeunes, parce que cela donne souvent des très bons résultats... alors parfois, des responsables se disent oui, mais ce n'est pas parfait... moi je trouve que, avec un petit peu de lâcher prise de notre part... toutes les idées qu'ils ont les jeunes et tous ces outils-là, oui c'est super ! »

Plusieurs scénarios d'évolution sont envisagés. A l'appui d'une orientation ciblée, l'exemple du traitement d'un projet impliquant différents partenaires. Le journaliste, le client, le salarié, le financier ou encore le candidat au recrutement ne seront pas concernés par les mêmes aspects du projet. Dans cette situation, chaque communicant est garant de la prise en compte des intérêts propres à son public. L'organisation commune au projet s'effectue tout en conservant les spécificités des attentes.

Autre cas de figure, une tendance s'est développée récemment consistant à travailler avec de nombreux professionnels « free-lance » plutôt qu'avec de grosses agences. Cette évolution requiert une « *agilité* » particulière avec des compétences et une énergie adaptée.

Le développement d'organisations sur un mode plus collaboratif interroge la manière dont la communication interne peut accompagner spécifiquement des entreprises dites « *entreprises libérées* » par leur capacité d'innovation reconduite.

« Parfois, une innovation ça peut être quelque chose de très simple, mais à laquelle on n'a pas pensé ou alors qu'on n'a pas osé faire de manière si simple ou si spontanée ou naturelle et... de décloisonner un peu... les petites idées de chacun ça ferait du bien, la foire aux bonnes idées, quoi ! »

Une nouvelle voie s'ouvre dans l'animation de communautés via les réseaux sociaux. Le rôle de porte-parole s'élargirait pour mettre à disposition les contenus échangés sur les différents canaux de communication mobilisés dans une organisation rendant nécessaire la constitution d'une sorte de **comité éditorial transverse**. La question des frontières entre les différents domaines de la communication interroge à nouveaux frais le métier de communicant.

En fait on organise depuis 3 ans un comité éditorial... transverse au sein de la direction de la communication donc... com' interne com' externe, tous les 15 jours on se réunit et on partage nos sujets, on se dit : comment on va les traiter, qui va les traiter, à quel moment on va les traiter, enfin on essaie d'animer un peu...

Donc en fait ce mode de fonctionnement... ce pilotage de la stratégie éditoriale transverse... c'était un peu les prémices de... enfin assez logiquement... Voilà ça nous a finalement conduit, enfin en tout cas moi ça m'a conduit à faire ce que je suis en train de faire parce que je me dis : mais c'est quoi l'objectif, c'est quand même bien d'informer le collaborateur, c'est quand même bien de lui donner toutes les clés de l'étude de tout ce que fait l'entreprise et il n'y a pas de raisons que je sois la seule à avoir ce... Et ce pouvoir entre guillemets. Donc après il en fait ce qu'il veut, il est intelligent...

Mais surtout et il va voir que il n'y a pas... foncièrement il n'y a pas de différence entre ce qu'on dit à l'externe et qu'on dit à l'interne, c'est juste des angles un petit peu différents,... des sujets qui sont parfois un peu plus détaillés... quand c'est des sujets techniques pour l'interne, un peu moins pour l'externe, enfin bon voilà, donc... de la même façon je veux faire remonter des choses. Quand je vois un article super intéressant... je vais trouver intéressant de le mettre à disposition des collaborateurs. Donc il y a... cette richesse de contenus à la fois sur le fond, sur la forme aussi...

Autre piste d'évolution, le communicant interne pourrait renforcer sa capacité d'intervention (position, compétences, outils) en direction des **managers de proximité**, directement soumis aux contradictions liées à la montée de la complexité, pris entre les demandes des dirigeants et les attentes des personnels.

Il faut mentionner l'existence d'un **scénario sombre** découvrant des organisations verrouillées qui pourraient être tentées par une main mise sur les contenus d'informations échangés, à l'encontre de l'esprit de liberté et d'autonomie jusque-là présent dans ce métier, la procédurisation des relations au sein des organisations s'accompagnant d'une industrialisation de la communication. Cette tendance serait plus nette dans les organisations de grande taille dont les processus et les protocoles internes seraient, tellement formatés que la parole humaine et vivante entre les acteurs deviendrait superflue.

La question posée par ces différents scénarios est celle de la capacité de fédérer des messages à des populations différentes pour en renforcer la crédibilité et la cohérence. **Comment constituer du commun** à partir d'une pluralité de messages spécifiques de manière à entretenir et alimenter le lien social ?

« Même par rapport à l'entreprise, j'étais allé jusque-là en disant... que c'était même l'évolution en fait de ce qui se passait dans les entreprises... qui me plaisait moins aussi, qui devenait... parce que il y a un discours... dominant qui est de dire : l'homme au cœur de nos préoccupations, etc. et puis c'est le discours quoi et de plus en plus je me rends compte de ça. Il y a même certaines entreprises qui poussent le cynisme à ne même plus avoir besoin de ce discours là quoi, ce n'est pas le cas de la mienne mais il y en a même qui se disent qu'il n'y a même plus besoin... de faire un détour par l'humain parce que ça ne sert pas à grand chose et que ce n'est pas par là que ça passe et donc

du coup que la communication interne a moins d'importance aussi parce que de toute façon il n'y a pas besoin d'enrober les messages puisque de toute façon... qu'on les fasse passer d'une façon ou d'une autre, ça ne changera rien. »

« Je pense que les entreprises sont quand même dirigées aujourd'hui par des gens... qui sont très très loin du terrain et qui sont avant tout des gens... qui s'évaluent être non pas le meilleur d'entre les salariés, enfin ça me paraît être un peu naïf ce que je dis mais avant tout en représentant des actionnaires quoi, c'est-à-dire en fait des gens qui sont là pour représenter les actionnaires et pour défendre les intérêts des actionnaires que pour... une vision... un projet... d'entreprise et entraîner les gens dans leur sillage quoi... »

7. La formation, entre formel et informel

7.1. La formation initiale

Pour beaucoup, la communication interne, ne s'enseignerait pas. Des avis divergent sur l'intérêt des écoles de communication. L'entrée dans le métier n'a généralement pas été un choix : « **On tombe dedans** ». Cet état de fait reflète probablement d'un effet de génération puisque la fonction s'est développée en l'absence de formations spécifiques. La formation se réalise plutôt « sur le tas ». Il est frappant de noter ce propos récurrent : « *comme vous pouvez le constater, moi j'ai vraiment appris sur le tas* ». Bien qu'une formation intellectuelle, poussée et rigoureuse, compte parmi les qualités appréciées dans ce métier, plusieurs font état d'un parcours scolaire et universitaire court. Le métier de la communication interne ne serait pas circonscrit par des attendus académiques. C'est avant tout un **métier du terrain**. Dans la nouvelle génération, plusieurs mentionnent leur volonté d'entrer rapidement dans la vie professionnelle.

L'embauche et l'entrée dans le métier semble peu compétitive au sens traditionnel d'un marché fermé avec des barrières coupeur à l'embauche. Les compétences requises n'apparaissent pas comme un enjeu de sélection. Ce métier peu balisé, laissant une large place à l'initiative personnelle, attire des profils attachés à une forme d'errance où il s'agit davantage de **se trouver** et de se réaliser que de se projeter dans une fonction délimitée.

« C'est à la fois quand même une formation intellectuelle un petit peu rigoureuse parce que... il faut être capable de comprendre... assez vite des situations complexe... avec des paramètres qui peuvent être des paramètres techniques, métiers, etc. qu'il faut être capable, je ne dis pas de devenir spécialiste de tel ou tel sujet, mais quand même être capable à peu près de comprendre ce dont vous parle la personne parce qu'autrement vous n'êtes pas crédible. On ne peut pas avoir un dialogue... avec quelqu'un dont on ne comprend rien à ce qu'il fait. Ce n'est pas possible, donc c'est quand même une espèce de gymnastique intellectuelle... qu'il faut avoir acquise, ça je pense que c'est... malgré tout Sciences Po pour ça... à mon avis ça reste la meilleure des formations... Après ... sur les techniques à mettre à œuvre... forcément après on utilise des techniques qui relèvent plus par exemple des métiers du journaliste... mais pour moi c'est des outils, alors soit effectivement on apprend dans une école de journalisme... à faire un journal... peu importe que ce soit un print, une vidéo, la radio, etc. soit on l'apprend... comme un apprenti, suivant... dans le cadre... »

« D'ailleurs quand je l'ai dit à mon intérimaire, il était étonné que j'ai fait des études d'histoire, mais après c'est l'expérience évidemment, moi, je pense que je me suis forgé ...à travers l'expérience [...] enfin une expérience complète.... La colonne vertébrale de tout communicant...on est un peu Old fashioned, c'est l'écriture... Quelle que soit la personne qui doit arriver, que ce soit une stagiaire ou une intérimaire, on lui fait passer un test de rédaction. Donc moi je sais écrire, j'ai des facilités...il n'y a pas de problèmes...on peut aller très facilement vers une polyvalence que demande aujourd'hui la communication...le contraire est...moins facile en fait. »

7.2. Les écoles de communication

Y compris pour des générations arrivées dans le métier alors que des écoles de communication avaient déjà émergé, l'entrée dans le métier sans passer par un cursus ad hoc est restée possible. Moins d'un tiers des professionnels rencontrés sont issus des écoles de communication. Les communicants plus anciens dans le métier sont assez **critiques** concernant les écoles de communication y compris sur la formation aux outils techniques comme ceux du Web, par exemple, mais aussi concernant les aspects techniques du processus éditorial. La formation serait focalisée sur la communication digitale avec notamment les réseaux sociaux.

« ...On doit quand même savoir quand on est communicant ce que c'est qu'un chapeau, qu'un titre, qu'un exergue ; une citation, une charte [...] Mine de rien, il y a quand même du papier...quand ils m'envoient une image en 72 dpi pour le magazine, enfin je, j'ai envie de me taper la tête sur les murs. Si je dis tu demandes l'image en haute définition, ils me disent : « Ah une image lourde », non une image en 300 dpi c'est minimum...cela me rend dingue, mais les jeunes, ils n'ont pas l'air de trouver cela... »

Puisque la communication interne est un métier polyvalent et d'adaptation, les cursus scolaires ne peuvent pas apporter des compétences qui sont avant tout issues de l'expérience. La possibilité offerte par certains organismes d'une **formation en alternance** est appréciée tant par les plus jeunes que les plus anciens.

« Moi, je les vois les jeunes qui sortent de l'école... Ils savent bien la théorie dans un monde idéal. Alors, pour faire un événement, il faut coder le message, qu'est-ce qu'on veut dire, quelle est la cible... Alors que dans la réalité, mon directeur, il me dit... vous m'organisez une convention et c'est moi qui doit lui dire ce qu'il doit dire... En fait, les jeunes ils sont tout paniqués quand ils arrivent... mais voilà, ils sont confrontés à la réalité.»

« Moi j'ai moins de 30 ans, ça fait aujourd'hui un peu plus de 8 ans que j'exerce ce métier... en tout cas dans ce groupe-là. [...] Je n'avais pas envie d'études longues, je n'avais pas envie de passer des heures... sur les bancs de l'école, donc du coup je me suis orienté assez facilement... vers un salon... qui présentait quelles étaient les formations disponibles et là, j'ai rencontré l'école A qui propose des formations en communication en alternance sur Paris, donc c'était pour moi une grande volonté aussi que de venir... sur Paris et que de pouvoir toucher un petit peu ces métiers du dialogue, de l'écoute et de la retranscription des parcours de vie de chacun et je me suis tourné du coup vers la communication des entreprises via... mon master et qui proposait en fait... dès le master 1, enfin dès la licence, parce que j'ai fait une licence et un master avec eux, d'être en... alternance dans une entreprise directement. »

7.3. La formation continue

Si jusque-là, les parcours de formation initiale se montrent peu spécifiques à la fonction de communication, il y a lieu de penser que les jeunes générations effectuent plus systématiquement un cursus consacré aux approches, méthodes et outils de la communication.

Un profil semble se dessiner. Le futur communicant fait un choix d'études relativement courtes. Il est plus attiré par le terrain de l'entreprise que par les bancs scolaires et académiques. Les communicants préfèrent les **circuits courts** afin d'entrer rapidement dans l'action concrète. Cette entrée précoce en entreprise n'empêche pas de belles réussites dans le parcours professionnel. La fonction de communication offre cette possibilité d'accéder rapidement à des responsabilités. Pourtant certains éprouvent le besoin de compléter une formation pour se sentir pleinement légitimes dans ses fonctions ou pour accompagner l'évolution de sa carrière. L'existence de lieux pour que des professionnels en poste réalisent ce second temps de formation est essentielle à la constitution et à la consolidation des savoirs métier. Ce temps de formation répond à des problématiques et à des questions soulevées sur les lieux d'exercice mais peuvent nécessiter des approfondissements et des éclairages plus larges, en sciences sociales par exemple.

Par ce parcours de formation seconde, peut se réaliser une auto-construction professionnelle mais dans un cadre institutionnel comme, notamment, celui proposé par l'AFCI.

Voilà... Donc... au niveau des missions de l'équipe... ça va bouger quand même pas mal, ça veut dire... des nouvelles missions pour certaines, de la polyvalence accrue... parce que quand on dit : tiens il y a tel sujet c'est toi qui gère, ça veut dire gérer de A À Z, là OK j'ai deux sujets... c'est quoi mon angle déjà pour commencer... quel format je vais choisir pour le traiter et après je fais et ensuite je mets en ligne. Et donc ça ça veut dire que les 4 personnes qui bossent avec moi elles sont capables de tout faire. Elles sont d'accord hein, on a... dès le mois d'avril de cette année, donc il y a quand même plus de 6 mois maintenant, j'ai commencé à... on a fait un séminaire dédié, etc. enfin j'ai commencé à leur montrer où on allait, depuis elles ont été formées... on s'est équipé, on a installé des logiciels de montage sur tous les ordinateurs... et on s'est équipé de matériel qui vous permet de filmer avec votre Smartphone, ce truc tout bête c'est comme un cadre en fait, vous mettez votre Smartphone dedans et en fait vous avez un cadre avec des poignets, vous tenez et vous filmez avec ça, c'est beaucoup plus simple. Vous pouvez le mettre sur un trépied aussi, c'est beaucoup plus stable, beaucoup plus facile que... que de faire comme ça. Et elles ont un logiciel de montage sur leur ordinateur, donc elles peuvent monter leurs images, les sous-titrer s'il le faut, etc. enfin elles savent faire... Ce qui va être plus difficile c'est les aspects... de rédaction et là on peut toucher... du doigt... ce que moi je considère comme les compétences de base d'un communicant, c'est... enfin quelqu'un qui ne sait pas écrire pour moi il n'a pas sa place en communication, c'est évident. Et là dans mon équipe ... j'ai au moins deux personnes sur quatre... qui de par leur parcours n'ont pas du tout été formées à l'écriture et c'est un vrai sujet. Et là, il va falloir que... j'ai déjà mis en place une formation mais ce n'est pas suffisant parce que... parce que ça n'a pas été pratiqué suffisamment, donc il va falloir que je remette en place une ou deux formations et que voilà... et qu'il y ait une pratique...

...Ce n'est pas un problème de niveau d'études parce que bon il y a... les deux personnes auxquelles je pense en particulier... on en a une qui a un BAC+5... une école de commerce, et l'autre... un +3 je crois, licence d'histoire, mais elles ne savent pas... elles ne savent pas écrire en fait... enfin écrire un article... définir un angle, titrer... résumer... raconter une histoire... c'est pas... enfin ça s'apprend, ce n'est pas inné en fait. Enfin, ça

peut l'être. Moi je n'ai jamais appris mais je sais le faire mais parce que je pense qu'à la base je suis quelqu'un de très littéraire, j'aime écrire... j'ai plutôt un style, j'ai plutôt une plume...

Et c'est probablement pour ça d'ailleurs que je suis restée dans la communication parce que finalement d'une manière ou d'une autre j'avais un peu en moi ce type de facilité, mais... si vous n'apprenez pas à faire, enfin ce n'est pas... ce n'est pas une évidence quoi. Et si vous ajoutez la couche digitale là-dessus, c'est-à-dire... voilà si vous ajoutez le fait que sur un écran on ne lit pas de la même manière... qu'il faut faire... des phrases plus courtes, enfin vous voyez... ça aussi c'est une technique qui s'apprend en fait. Il y a un paquet de formations qui existent et donc ça... c'est mon prochain sujet ça. Il faut absolument... parce que il faut qu'elles aient confiance aussi... en elles, souvent elles ne vont pas... voilà, ça va s'enrayer quoi.

8. Le rôle de l’AFCI dans la construction de soi comme communicant interne

8.1. Un lieu ressource à préserver

L’AFCI bénéficie d’une image très positive. Elle est investie comme un **lieu ressource unique** pour les communicants internes qui constituent une catégorie professionnelle assez isolée dans les organisations en raison notamment du petit nombre d’effectifs dans les équipes.

L’AFCI est perçue comme un espace de pensée sur la base de valeurs intellectuelles. D’ailleurs, certains interlocuteurs témoignent d’une inhibition craignant de ne pas être à la hauteur : « *il faut faire attention à tout ce qu’on dit* » ou encore, l’AFCI, « elle est très tête ». C’est en quelque sorte une formation supérieure où la communication et les sciences sociales se rencontrent et dialoguent.

L’AFCI a accompagné la construction de la profession et du métier. Elle « *symbolise le métier* » formant ainsi une communauté de professionnels. En contrepoint, certains constatent que les événements et les activités de l’AFCI, « *ça manque un peu de fun* ».

« Structurer la profession » ; « permettre aux gens de se maintenir... à certains de se mettre à niveau [...] quand vous êtes extérieur, consultant... vous passez votre temps finalement dans les entreprises différentes et vous voyez très bien comment le monde évolue, les grandes tendances, etc. Quand vous êtes entre guillemets enfermé dans votre boîte... ça a d’autres avantages mais pas... en tout cas vous êtes un peu... vous pouvez manquer de... de retour sur ce qu’il se passe. »

« C'est ce que j'adore avec l'Afci c'est de... de pouvoir avoir une interrogation... une question, une envie de partage d'un sujet et d'avoir cette communauté de gens... qui font le même métier et qui sont sûrement... confrontés aux mêmes problématiques. »

L’AFCI assure un rôle de renforcement positif pour les professionnels dont les responsables hiérarchiques connaissent peu ou pas la fonction. Pour tous, elle constitue un espace de professionnalisation solide. Beaucoup la considèrent comme le seul lieu ressource et professionnalisant, au sens de la formation continue, pour les responsables de communication interne. Elle permet une **respiration** permettant de mieux traverser des épisodes plus tendus au plan professionnel.

« Pour pouvoir lancer une question à la volée et ouvrir une problématique, que ce soit sur une recherche de prestataires ou sur une recherche de bonnes pratiques ou pour conforter une idée que j’ai déjà... et ça a un double intérêt pour moi, d’un côté ça me permet de... me nourrir ou de conforter une idée et d’avoir aussi quelques billes parfois pour pouvoir aller voir ma direction et lui dire : ben voilà ce qui est fait dans telle autre boîte, c’est quelque chose dont on pourrait s’inspirer, qu’on pourrait adapter, si ça vient donner un peu de crédit aussi à des idées ou... en tout cas c’est une communauté qui est riche et je sais qu’aujourd’hui elle joue un rôle... assez clé. »

« Et du coup ça m'a apporté aussi un vrai... une vraie... richesse, une vraie ouverture par rapport à toutes ces questions-là. C'était un peu compliqué, de rencontres avec tout le monde là au sein du Conseil d'Administration, c'était vraiment... l'Afci je l'ai vraiment considéré comme une ressource, une respiration... »

« Oui, oui, c'est une vraie bouffée d'air intellectuelle et quand je dis intellectuelle c'est vraiment de ressourcement... professionnel avec des gens qui ont des problématiques pas trop éloignées ou si elles sont éloignées on peut s'y retrouver parce qu'il y a des méthodes qui permettent de... voilà de se comparer, etc. »

« Donc moi ça a vraiment été une... je sais qu'à chaque fois que j'y allais je revenais boosté, ouais vraiment, ça été vraiment... »

8.2. Une prise de recul nécessaire

Le métier serait arrivé à la croisée des chemins, **un moment charnière**. Pour l'Association, cela pourrait correspondre à la fin d'un cycle, « *la crise de la quarantaine* » ou du milieu de la vie. Les 30 ans de l'AFCI correspondent peu ou prou aux 30 ans de la communication d'entreprise. Ils représentent pratiquement le temps de carrière d'une génération de professionnels. Les entreprises ont changé, la perception est partagée d'un changement de paradigme au sein des organisations laissant moins de place au mode participatif. La qualité du lien social n'est plus au centre des préoccupations des dirigeants. Les transformations organisationnelles tendent à invalider la manière dont la majorité des communicants internes investissent leur fonction. Comment l'AFCI va-t-elle s'y adapter ?

Une prise de conscience collective apparaît nécessaire pour envisager le futur et pour éviter « *que les feux s'éteignent* ». Un changement d'orientation non mûri collectivement pourrait éloigner l'AFCI de ce qui constitue son identité propre, l'« ADN » de la communication interne que symboliserait l'AFCI.

J'aurais dit... c'est le côté pas forcément peu pragmatique, c'est vraiment le côté académique, le côté où on ne se satisfait pas d'une réponse tout faite quoi, on essaie de comprendre, on essaie de creuser et ça peut être pour certains un peu déroutant, mais c'est plus exigeant je trouve... Ce que je peux percevoir et juste mon regard, que je trouve l'Afci est vraiment ... dans ce que pour moi je retrouve dans la communication interne c'est-à-dire ce souhait de comprendre, ce souhait de savoir pour les gens se comprennent et sans forcément... le crier sur tous les toits... parfois il n'y a pas... il n'y a que 200 personnes qui viennent, mais il y a au moins 200 personnes qui feront ensuite des relais.

Et puis je trouve que... il y a honnêtement... beaucoup beaucoup de choses que j'ai apprises grâce à l'Afci, de réseaux, de personnes que j'avais rencontrées à l'Afci... et on reste... et avec d'autres réseaux dans lesquels je ne suis plus, mais j'ai perdu de vue les gens, et l'Afci j'ai encore, vous voyez... 5 ans après il m'écrit... Et on prend encore des nouvelles, on s'appelle régulièrement, etc. Et ça c'est un club, une association qui est vraiment enracinée profondément et c'est des racines de qualité que les gens essaient de mettre en œuvre entre eux, c'est pas... c'est pas un club pour réseauter... et essayer d'en

tirer des profits rapidement, c'est vraiment au contraire... on est là dans ce club, c'est un investissement... qui est à long terme quoi.

8.3. Affirmer sa spécificité

L'absence de visibilité de la communication interne peut engendrer la tentation de vouloir « *faire le Buzz* », pour être vu, « *faire venir des stars* », devenir plus visible et mieux connu des dirigeants. Pourtant, il pourrait s'agir au contraire de considérer cette position centrale de la communication, au cœur de la complexité, comme une force qu'il conviendrait de reconnaître et d'affirmer au service du lien social. Cette affirmation serait conforme au sentiment d'utilité sociale éprouvée par le communicant interne.

Ce métier met les professionnels aux prises avec la complexité des organisations et des enjeux sociétaux qui les traversent. L'un des rôles de l'AFCI consiste à aider ces communicants à exercer leur regard critique sur le monde des entreprises en dépit des difficultés que cette orientation soulève, « *il y a des gens qui y croient trop* ». L'AFCI pourrait aider les communicants à tenir deux dimensions parfois contradictoires de leur métier, l'implication et la prise de recul.

Parfois... le discret est... un sentiment de culpabilité parce qu'il est trop discret et puis vis à vis des autres, un complexe d'infériorité aussi, et au contraire c'est à être affirmatif de ce côté-là. On peut être discret, mais être fort quand même quoi... on peut être introverti et avoir des convictions fortes... et je trouve que l'Afci c'est un peu ça.

Elle devrait... et surtout aujourd'hui où il y a un peu cette dictature du temps court... et que tout le monde aspire... à justement à avoir un peu de hauteur, qu'elle soit ce lieu... un peu comme les maisons de repos...

C'est un lieu où les gens, voilà on vient, on consolide nos fondamentaux, on vient chercher ... une respiration non pas pour aller faire de l'apnée 5 minutes, mais pour repartir sur des longs termes quoi. L'Afci c'est vraiment ça en fait, c'est-à-dire que c'est simple, c'est bon, on voyait des gens, ils venaient tous. Et du coup il y avait aussi une exigence de recrutement de membres... quand je dis tout le monde peut adhérer, mais par exemple je trouvais qu'ils évitaient ceux qui venaient pour... pour faire du réseau, pour chercher des clients... Et ça c'était bien.

...C'est vrai que quand vous allez à un salon... professionnel et que toutes les deux minutes quelqu'un vient, alors c'est des gens très sympas mais... pour vous tendre leur carte, etc... Finalement vous n'échangez plus avec des gens qui ont les mêmes problématiques. Et vous repartez peut-être avec deux nouveaux fournisseurs, mais votre problématique vous repartez avec... Des gens très sympathiques qui parlent sur une estrade, mais finalement vous avez entendu parler, et vous n'avez pas échangé, donc... et ça, les petits modules de formation... parfois il n'y avait que 50 personnes, vous rencontriez peut-être 5 personnes au déjeuner, etc., mais vous voyez 15 ans après vous les avez toujours dans vos contacts et vous pouvez leur rendre service ou eux peuvent vous demander, etc. ... Moi j'ai gardé plein de contacts avec ces gens-là plus que même dans certaines boîtes où je suis resté 3 ans...

On va un peu droit à l'essentiel. Et ça je trouve que c'est ça qu'elle devrait affirmer. Alors comment affirmer ça je ne sais pas, mais en tout cas je trouve que ça doit être une des affirmations de l'Afci... On est là pour longtemps et notre idée c'est de durer, du développement durable à l'inspiration durable ! [...]

Un communicant, il est payé pour que la boîte produise plus de richesses, développer l'engagement des gens et tout ça et c'est toujours le paradoxe, c'est à la fois... les pousser à cela et en même temps les aider à prendre du recul par rapport à tout ça. C'est là je pense que je me distingue d'un certain nombre de communicants internes qui ne sont que sur le premier volet de la chose. Ce serait manquer de respect aux destinataires d'une com' interne que d'oublier le deuxième volet je pense...

Cet anniversaire, comment il peut faire pour que l'Afci aide la communauté des communicants internes qui sont dans... disons l'écosystème de l'Afci, à finalement être heureux dans le boulot qu'ils font, ça paraît peut-être un peu basique... comment ils peuvent se dépatouiller des contradictions qu'on a évoquées au long de cet entretien finalement... de mieux comprendre un peu tout ce qui est en jeu... là-dedans et d'arriver à la fois à faire ce pour quoi ils sont rémunérés donc au service de l'entreprise et en même temps garder leur liberté par rapport à tout ça.

Comment ils peuvent développer vis-à-vis de leurs destinataires une communication interne... disons honnête, le comble de la malhonnêteté étant par exemple, l'épisode de : non non il n'y aura pas de plan social alors qu'on a dans le ventre de l'ordinateur tout le Modus operandi du truc qu'on va déclencher 3 mois plus tard. Je dirais c'est ça en fait finalement, comment... faire en sorte que la communauté des communicants internes qui sont dans le sillage de l'Afci arrivent à bien vivre leur job, et professionnellement et humainement parce que... enfin ce n'est pas un job, enfin il me semble, qu'on range au porte-manteaux le soir en rentrant, parce que ça met en jeu... la dimension de la parole... enfin on scénarise le pouvoir aussi, il y a quand même... la parole, le pouvoir, enfin beaucoup d'enjeux sur lesquels on agit, on ne peut pas traiter ça en faisant faire des trucs qu'on oublie quand on a franchi la porte de sortie... Finalement... si on le fait... on a un certain niveau de responsabilités là-dedans, ça met aussi en jeu des postures humaines.

Et puis deuxième truc, c'est comment ils peuvent... conscientiser cette communauté... par rapport à une certaine honnêteté enfin de la com' interne, c'est-à-dire que le monde est complexe, on ne peut pas raconter... enfin des cracs et des mensonges aux gens [...]

Le monde est contradictoire, complexe. Comment faire accéder aussi le public au fait que les situations sont complexes. Souvent on a tendance à... enfin la volonté est souvent de simplifier les choses dans un sens ou dans l'autre et en fait c'est un peu de résister à ça pour considérer ces destinataires comme des gens adultes... au mieux on peut équiper... là-dessus mais pas non plus les soumettre à la voix de son maître... c'est toujours ce que j'ai dit à mes patrons... si tu veux simplement la voix de son maître, les gens ne sont pas cons, ta com' interne elle ne marchera pas, donc tu es dans un monde complexe, tu as des trucs et des décisions à prendre qui ne sont peut-être pas faciles à accepter... à mettre en œuvre pour tes destinataires, mais c'est justement ça qu'il faut dire. Si tu leur dis juste un son de cloche, les gens ne sont pas idiots... moi comme communicant interne si tu m'obliges à ne donner que... le côté rose de la chose... en fait... au bout de 3 mois, ta com' interne elle n'existera plus parce que les gens ne croiront absolument pas... même... au bien fondé de l'existence d'un service de com' interne... c'est ça les deux enjeux pour moi...

Conclusion

Une particularité du métier réside dans ce qu'il procède d'une coïncidence entre des attentes personnelles assez flottantes et peu explicitées de construction authentique de soi et un exercice professionnel assez peu balisé laissant une place importante au tâtonnement et au cheminement à partir d'initiatives personnelles. En dépit de premiers éléments qui indiquent une approche hétérogène de la professionnalisation, s'affirme qu'aux yeux des professionnels, il s'agit d'un véritable métier. D'autant plus que ce métier s'organise à partir d'une place fortement investie, celle de se constituer comme le lieu de l'ensemble et de l'unité organisationnelle, « *c'est moi qui porte l'ensemble* ».

Cette position constitue une fragilité du métier. Très investi dans son rôle de médiateur, conciliant des approches parfois contradictoires comme peuvent l'être les attentes des dirigeants et celles des personnels de terrain, le communicant interne se suffit de la conscience qu'il a de la *belle ouvrage* accomplie. Il met les autres en valeur, il apporte de la lumière mais reste le plus souvent dans l'ombre. Sa place dans l'organigramme est de ce fait peu valorisée. Il n'y voit pas malice. Il connaît sa valeur.

Aujourd'hui, cette place centrale et la vision du métier qui la sous-tend serait menacée par plusieurs risques d'invalidation.

- Certaines organisations notamment celles fondées sur une logique actionnariale accorderaient moins d'importance aux équilibres internes. Elles seraient tentées par une forte procédurisation des relations réduisant ainsi les possibilités d'action en industrialisant le processus de communication.
- La communication est maintenant un domaine partagé, y compris par les professionnels les plus éloignés des lieux de décision. Les réseaux sociaux ont accéléré et diversifié les moyens et les sources d'information. Le métier peut difficilement se revendiquer aujourd'hui d'être détenteur de la fonction. Il doit bien davantage assurer un rôle de veille et aussi de relais des informations disponibles et accessibles. Ce rôle pourrait être vécu en partie comme une rétrogradation de la fonction vers une technique outillée.
- Ces évolutions, si elles se confirment, risquent de porter atteinte, au sentiment de valorisation que le professionnel tire de sa place de catalyseur et de constructeur d'une unité. La demande, en termes d'éléments tangibles, rémunération, place hiérarchique, prestige, risque alors de s'accroître notamment pour les jeunes générations au détriment de la capacité d'investissement portée par des valeurs du métier partagées.

Ces évolutions et les risques qu'elles occasionnent constituent des enjeux de transformation profonde dans la pratique mais aussi dans la nature des profils des communicants internes, en miroir des évolutions constatées dans les organisations. L'importance des attentes en direction de l'AFCI, sont à entendre comme une demande de soutenir et de rendre plus visible la profession par la formulation d'une proposition qui, à la fois, tienne compte et réaffirme la spécificité du métier, tout en assumant les enjeux forts qui l'attendent. L'AFCI est ainsi convoquée en tant que lieu d'étayage et de soutien d'une profession définissant ainsi sa finalité, accompagner la vie et les évolutions de l'organisation en pensant ce qui est en jeu pour les acteurs.