

# Crise sanitaire et transformations des interactions au travail :

## Comment se construit l'action collective en situation de crise et de distanciation sociale ?

Olivia Foli  
GRIPIC, LISE, LEST  
Sorbonne Université  
[olivia.foli2@gmail.com](mailto:olivia.foli2@gmail.com)

Sidonie Gallot  
LERASS - Ceric  
Université Paul Valéry  
[sidonie.gallot@univ-montp3.fr](mailto:sidonie.gallot@univ-montp3.fr)

Elizabeth Gardère  
MICA  
Université de Bordeaux  
[elizabeth.gardere@u-bordeaux.fr](mailto:elizabeth.gardere@u-bordeaux.fr)

Aurélia Lamy  
Geriico  
Université de Lille  
[aurelia.lamy@univ-lille.fr](mailto:aurelia.lamy@univ-lille.fr)

Elise Maas  
PROTAGORAS  
IHECS - Bruxelles  
[elise.maas@galilee.be](mailto:elise.maas@galilee.be)

**Mots-clés :** *organisation, interactions, action collective, sensemaking*

### 1. REGARDS CROISÉS SUR LA CRISE ET SES EFFETS

Alors que déjà bien avant la Covid, les organisations interrogeaient leurs méthodes de management (Bonnet et Bonnet, 2008) pour répondre au développement de maux tels que le *burn out*, le *bore out*, etc., la crise sanitaire aurait conduit nombre d'organisations à revoir/repenser - souvent dans l'urgence - les modes d'organisation et de travail, afin de continuer à « fonctionner » notamment avec un recours massif aux dispositifs numériques et à la distanciation spatiale.

A partir d'une enquête exploratoire, nous mettons en regard des expériences d'acteurs recueillies par entretiens sur la base d'une grille commune afin de comprendre les reproductions ou les transformations des formes organisationnelles à l'aune des interactions, de montrer comment les acteurs les ont pilotées, adaptées, vécues et expérimentées etc. ? Enfin, si et comment cette expérience a participé à engager ou non des altérations, des modifications durables des formes relationnelles, organisationnelles, des modes d'action collectifs afférents, de la culture organisationnelle, voire de l'éthos professionnel, etc. ?

### 2. LA COMMUNICATION INTERPERSONNELLE AU TRAVAIL : ÉLÉMENTS DE CADRAGE

#### OLIVIA FOLI

Dans les années 1970, les travaux d'Erving Goffman ont posé les fondements de la communication interpersonnelle dans le cadre d'une interaction située. Les indices verbaux et non verbaux permettent aux protagonistes de saisir ce qui se joue en situation, de l'interpréter et d'en construire une signification plus ou moins commune. Le langage n'est pas forcément central et les corps sont bien présents : l'espace, le mouvement, l'orientation des corps et des regards, l'attention à autrui, les gestes, les mimiques, l'ensemble des comportements expressifs sont des repères pour interpréter les intentions et les sentiments d'autrui. En SIC, plusieurs chercheurs du

champ de la communication organisationnelle se sont emparés de ce cadre théorique, au sujet par exemple du langage au travail (Delcambre, 2007), de la question des corps (Martin-Juchat, 2020) ou de la communication affective organisationnelle (Dumas, 2019).

À l'aune des bouleversements introduits par la pandémie en termes de conditions de travail et de situations de communication, nous interrogeons les impacts sur les interactions de travail. Les relations de pouvoir contribuent à invisibiliser ou à disqualifier les problèmes (Foli, 2022). Qu'en est-il alors dans « le monde d'après » ou « le monde en crise » tel qu'expérimenté depuis début 2020 ?

Dans une autre perspective, culturelle cette fois, nous montrons que les bouleversements ont des impacts sur les rôles formels ainsi que sur les cloisonnements travail / hors travail.

### 3. EXPÉRIENCES DE PROFESSIONNELS RH

#### ELISE MAAS

Dans le cadre de cette recherche préliminaire, nous poursuivons notre questionnement sur l'appréhension, la reconnaissance, les mesures etc., des compétences communicationnelles (Desmoulins, Le Moing-Maas, 2019), ou « *soft skills* » des managers. Nous avons interviewé des chasseurs de têtes et DRH de grands groupes sur l'évolution des processus de recrutement et en particulier sur leur appréhension des compétences communicationnelles des managers avant, pendant et depuis la crise de la Covid. Nous nous sommes intéressées aux recrutements de managers qui occupent des postes de direction et non de managers de proximité. Plusieurs éléments émergent de ces entretiens : ils se divisent en 2 axes que nous aborderons dans notre communication. D'abord, l'évolution dans le profil des candidats recherchés par les organisations qui se traduit par une attention accrue aux compétences communicationnelles,

au “valeurs humaines”. Il ne s’agirait pas ici d’un changement mais plutôt d’une accélération, d’une tendance déjà présente autour du bien-être même si celle-ci est plus de l’ordre de l’injonction dans les organisations (Heller, 2017).

Ensuite, les conditions que posent les candidats au recrutement aussi bien au niveau du choix des organisations que des modes de collaboration au travail ont évolué : pour les nouvelles générations de managers, la notion d’être ensemble se rapproche de ce que Laurent Taskin évoque dans le terme de co-présence (Taskin, 2021) soit une présence à distance. Dans les deux cas, les aspects communicationnels de l’interaction managériale et en particulier la création d’un sens partagé (Weick, 2003) seront questionnés au regard des éléments recueillis. Cependant une dynamique commune dans le rapport au travail et en particulier dans le rôle du manager émerge des entretiens : la pérennité de l’activité passe par une attention accrue au « bien-être » des salariés. Nous développerons ce point et le mettrons en perspective avec certains éléments communs (comme la capacité à communiquer comme compétence indispensable) et d’autres contradictoires recueillis par nos collègues.

#### **4. EXPÉRIENCES DE TOP MANAGERS**

##### **ELIZABETH GARDÈRE**

Quel est le statut dématérialisé des Top Managers ? « Qui parle ? » avec quelle autorité et quels intermédiaires et/ou interfaces ? Autant de questions du sujet énonciatif posées par un entrepreneur face à l’injonction digitale et ses indicateurs quantitatifs. Comment identifier l’énonciateur dans le discours managérial, si un énoncé sans garant garantit l’objectivité de son contenu (Allard-Huier 2016), et que désincarner la parole en établirait la valeur opérante (Perraton et Dumais, 2018) ?

En présupposant que le discours (Delormas, 2015) est un fait sinon un acte de communication (Maingueneau, 2016a) postulons que le Top Manager laisse des traces énonciatives, des marques signant qui a généré ou initié l’acte. Le sujet de l’acte de communication est aussi sujet de l’acte d’énonciation malgré l’interface et les intermédiaires. Il y a duplication entre acte d’énonciation et acte de communication qui sont différents dans leur intentionnalité et leur potentialité de diffusion. Quelle parole avec quelle autorité laisse le Top Management dans une structure pyramidale défragmentée au bénéfice de structures matricielle ou cellulaires ? Le langage et la communication interrogent l’« éthos discursif » et l’« ethos professionnel » dit « présentation de Soi » (Amossy, 2010) dans l’acte de communication. Cela pose à la fois la question de l’identité du sujet communiquant

(Amossy, 2015) et la trace dans la chaîne de commandement du discours normatif managérial.

Le terrain croise les technologies numériques et digitales et les interactions humaines où la notion d’éthos professionnel et communicationnel cherche comment les publics qui interagissent investissent l’espace virtuel et y définissent la notion de liberté mais d’autorité. L’étude acte de la limite de la continuité des pratiques discursives et pose ici un autre modèle économique relationnel, interpersonnel, digital dans l’immédiateté et la recomposition des pratiques managériales.

#### **5. EXPÉRIENCES DE MIDDLE MANAGERS**

##### **SIDONIE GALLOT**

Sur la base de témoignages de *middle managers* ayant occupé ce statut durant la crise sanitaire, nous étudierons prioritairement trois aspects qui, quel que soit le secteur d’activité, semblent faire commun :

D’abord, le sentiment partagé que la crise n’a pas été le déclencheur d’une situation spécifique qui était déjà en latence, pour ces acteurs. En effet, qu’elle passe par la distanciation - numérique ou non, cette « crise » est vue comme un accélérateur et un révélateur de carences et de problèmes qui étaient déjà présents. Dans ce sens, les situations se sont (ré)organisées sur la base de phénomènes, de relations, de routines déjà ancrées dans les équipes et sur lesquelles ces acteurs – dans l’urgence – ont pris appui pour compenser l’instabilité générée.

Encore, les incertitudes et la prolifération de normes techniques ont conduit à un paradoxe. D’une part, la perception dégradée des relations avec le top management perçu comme une volonté de contrôle et de maîtrise de la performance et souvent jugée contre-productive. D’autre part, la « désorganisation » et « l’urgence » ont permis à ces cadres intermédiaires de bénéficier de plus d’autonomie et de tolérance. Ils ont pu décider, adapter et mettre en place des modalités de mise en œuvre des objectifs et des normes, qui ont conduit à un sentiment finalement décuplé de coopération, de reconnaissance et d’efficacité partagée avec leurs équipes. Ainsi, le renforcement de la dimension relationnelle et l’écoute du collectif, la coopération y compris et surtout dans l’invention de modalités d’actions les plus adaptées avec les collaborateurs semblent (re)venues, au cœur des enjeux et compétences de leur fonction.

Enfin, après avoir pointé les transformations les plus significatives, les « bricolages » et identifié les processus communicationnels et relationnels à l’œuvre pour ces *middle managers*, nous concluons sur les apprentissages et les orientations que leurs expériences ont permis de développer pour penser leur management et les formes d’action collectives depuis.

## 6. EXPÉRIENCES D'ACTEURS DU SECTEUR SANITAIRE ET SOCIAL

### AURÉLIA LAMY

Le secteur sanitaire et social est celui qui - *a priori* - a été le moins touché par le bouleversement des pratiques professionnelles en période de crise sanitaire. La relation de soin et l'accompagnement sanitaire et social n'ont pas pu être mis de côté et encore moins sur cette période. Spécifiquement, le télétravail n'a pas pu être la plupart du temps envisagé ou mis en place au regard des exigences des métiers du secteur. Le choix du secteur sanitaire et social résulte d'une volonté de ne pas orienter les analyses uniquement sur les professions médicales mais d'ouvrir la réflexion au secteur du social qui, de la même manière mais de façon parfois moins affichée, a continué à accompagner des publics en difficulté.

Ainsi, nous avons choisi d'interroger dans un premier temps des acteurs occupant des fonctions variées, situés à des niveaux hiérarchiques différenciés, dans des services relatifs à l'enfance, la famille, les pathologies mentales etc. Ces fonctions induisent un rapport au public variable en termes d'engagement mais également une relation aux équipes de travail impliquant des questionnements managériaux et/ou des relations interpersonnelles évolutives.

Cette première phase de l'étude, basée sur une démarche inductive, vise à cerner les fonctions, métiers, pratiques qui pourraient donner lieu à une analyse plus poussée. Elle permet de mettre à jour des relations interpersonnelles globalement maintenues en coprésence mais régulées par des protocoles sanitaires internes qui impactent le rapport aux collègues, à la hiérarchie et aux publics pris en charge.

## 7. CONCLUSION DU PANEL

Ce qui semble émerger, est qu'il s'agit plus d'une accélération de tendances déjà existantes que de changements et encore moins d'innovation. Cependant, ces regards croisés au-delà des secteurs concernés (entreprises marchandes du secteur privé, organismes publics, organisations du domaine sanitaire et social...), nous permettront de nous interroger sur le devenir de l'être ensemble, sur les formes de relations professionnelles (formelles et informelles), la communication interpersonnelle au travail, le partage de sens de et pour l'action collective. De la mise en commun de ces témoignages d'acteurs 5 thématiques émergent et donneront lieu à des échanges sur les points communs et les contradictions.

## 8. RÉFÉRENCES

- Bonnet R. Bonnet J. (2008). Postures managériales et évolution des compétences d'encadrement et de direction. *Communication et organisation* [En ligne], 33 | 2008, mis en ligne le 01 juin 2011, <http://communicationorganisation.revues.org/498> DOI : 10.4000/communicationorganisation.498
- Delcambre P. (2007). Pour une théorie de la communication en contexte de travail appuyée sur des théories de l'action et de l'expression. *Communication et organisation*, 31, 42-63.
- Desmoulins, L. & Le Moing-Maas, E. (2019). Fabrication, diffusion et normalisation de la « parole » managériale. *Communication & management*, 16, 47-63. <https://doi.org/10.3917/comma.161.0047>
- Dumas A. (2019). Des compétences communicationnelles à la régulation des émotions au travail: les rationalisations organisationnelles que révèle l'étude des dispositifs de prévention de la santé en entreprise. *Communication & Management*, 16, 65-77.
- Dupuy F. (2020). *On ne change pas les entreprises par décret, lost in management 3*. Paris. Seuil.
- Foli O. (2022). *Les paroles de plainte au travail. Des maux indicibles aux conversations sociables*. Préface J. Le Marec. Paris. EAC.
- Frimousse S., Peretti J-M. (2020). Les changements induits par la crise Covid-19. *Questions de management 2020/3 n°29*. pp. 105-149. <https://doi.org/10.3917/qdm.203.0105>
- Goffman E. (1974). *Les rites d'interaction*. Paris. Les éditions de minuit.
- Heller T. (2017). Prescrire et engager. Théorie de l'engagement, rationalité managériale et enjeux de la communication. *Études de communication*, 49 | 2017, 57-72.
- Martin-Juchat F. (2020). *L'aventure du corps. La communication corporelle, une voie vers l'émancipation*. Grenoble. PUG.
- Sainsaulieu I. (2006). Les appartenances collectives à l'hôpital. *Sociologie du travail* [En ligne], Vol. 48 - n° 1 | Janvier-Mars 2006, mis en ligne le 21 mars 2008, consulté le 15 avril 2022. URL : <http://journals.openedition.org/sdt/23521> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/sdt.23521>
- Taskin L. (2021). *Télétravail, organisation et management : enjeux et perspectives post-covid*. In : *Regards économiques*, Vol. -, no.164, p. 13-19
- Taskin, L. et Delobbe, N. (2003). Conséquences de la pratique du télétravail, Vers une désocialisation ou une nouvelle forme de socialisation ? In G. Karnas, C. Vandenberghe et N. Delobbe (Eds.) *Bien-être au travail et transformations des organisations*. Louvain-la-Neuve : Presses Universitaires de Louvain, pp. 391-401.
- Vidaillat B. (dir.), (2003). *Le sens de l'action*. Karl E. Weick : *sociopsychologie de l'organisation*. Paris : Vuibert.