

PENSER LA COMMUNICATION INTERNE DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS

Pierre de Saint-Georges¹

Quand on discute des questions de communication et d'organisation, en particulier de la communication interne, on est frappé par la richesse et la variété des points de vue adoptés. Ils ont sans doute chacun leur intérêt, du moins pour la plupart d'entre eux. Mais, on voit immédiatement aussi que cet objet de pensée « la communication interne » est extrêmement polysémique. Au point que la richesse observée menace de conduire à la confusion. Une communication interne en cache une autre. Et on ne sait pas toujours si on parle de la même chose lorsqu'on utilise ces termes de communication interne, de communication d'organisation, de communication d'entreprise ou de communication organisationnelle. Il nous a paru intéressant de proposer la manière dont nous posons quant à nous cette question pour contribuer à ce débat et tenter, nous l'espérons, de le clarifier.

1 Pierre de Saint-Georges est professeur émérite à l'Université catholique de Louvain..

Pour définir la communication interne des organisations, la raisonner d'un point de vue scientifique, nous disposons au fond de deux grandes sources à exploiter. D'une part, ce que la sociologie des organisations a pu dire de l'organisation en tentant au fil du temps de répondre à la question « qu'est qu'une organisation ? » (ce terme étant pris ici comme un terme générique sous lequel on peut voir les associations, les administrations, les entreprises, etc.). D'autre part, ce qu'apportent les théories de la communication dont on peut disposer jusqu'à présent. A partir de ces deux ancrages forts, il est possible de dégager les différentes facettes de la notion de communication interne des organisations, d'en proposer une lecture relativement complète et de susciter indirectement un certain nombre de réflexions à destination des professionnels en charge de cette « communication interne » en organisations.

Qu'est-ce qu'une organisation ?

Pour cerner la problématique de la communication interne, il est donc intéressant de considérer en premier lieu l'apport de la sociologie des organisations¹. Quand on observe l'évolution de cette discipline, on devrait dire de ce morceau de discipline à l'intérieur de la sociologie, on voit qu'en un petit siècle, on est passé d'une conception de l'organisation quasi totalement centrée sur la tâche à une conception saisissant l'organisation comme une des formes de l'action organisée dans la société.

Au départ, l'entreprise taylorienne est avant tout un processus de production. F. W. Taylor va en effet raisonner l'entreprise ou l'organisation, comme étant essentiellement centrée sur une tâche de production de biens ou de services qu'il s'agit d'optimiser. Et F. Taylor, dans un contexte où il y a une main d'œuvre extrêmement abondante mais analphabète, va être le premier à rationaliser tout cela en essayant de dire qu'il y a une “*one best way*” dans l'organisation du travail et qu'il y a moyen d'agir par là sur le processus de production. Pour mettre ces gens au travail, il va parcellariser les tâches, mettre le “*right man on the right place*” et arriver à une « organisation scientifique du travail », c'est-à-dire une séquence de production dont la division du travail serait

1 Citons, par exemple : Amblard, Bernoux et al (1996).

aussi rationnelle que possible, les « cols blancs » concevant les tâches à exécuter par les « cols bleus ».

Cette conception de l'organisation va être rapidement mise en cause, dès les années vingt, notamment par E. Mayo et le courant des Relations Humaines. Mayo (1933) va montrer que le travailleur n'est pas « l'*homo oeconomicus* » que l'on croit, essentiellement motivé par le salaire. Pour lui, il n'est pas possible d'avoir un raisonnement correct sur l'organisation en se limitant à comprendre le processus de production. Il faut aussi prendre en compte la place des personnes et leurs conditions de travail, bref, il insiste sur l'importance centrale du « facteur humain », y compris évidemment dans une organisation « taylorisée ».

Une troisième grande approche de l'organisation, de type psychosociologique cette fois, se situe, dès les années 50, dans la lignée du courant de recherche portant sur la dynamique des groupes restreints. S'il fallait une figure centrale, ce serait celle de Kurt Lewin (1959) qu'il faudrait retenir¹. Cette approche va considérer l'entreprise comme un système de groupes interagissant entre eux et dans lesquels les personnes elles-mêmes interagissent et donnent sens tant aux liens qu'elles entretiennent avec les autres qu'à leurs activités et à leurs tâches proprement dites au sein de l'organisation. Ce courant enrichit ainsi une nouvelle fois la lecture de l'organisation, mais sans effectuer pour autant une synthèse des courants précédents. On notera cependant que l'organisation est pour la première fois considérée comme un système d'interactions fonctionnant comme un « champ » conditionnant, mais aussi conditionné par ses acteurs.

L'analyse stratégique des organisations (Crozier & Friedberg, 1977) prend quant à elle un angle résolument sociologique. C'est un quatrième repère significatif. Crozier et Friedberg, ensemble et séparément, affinent la connaissance de l'organisation. Ils proposent de la considérer cette fois comme un ensemble de « systèmes d'action concrets », un lieu où se vivent des jeux de pouvoir (conçus comme une relation entre acteurs), jeux à « rationalité limitée » certes (tous les acteurs n'ont pas le même horizon stratégique), mais dont le but est

1 Voir aussi Levy (1972), ainsi que Anzieu & Martin (1973).

néanmoins de contrôler des « zones d'incertitudes », voire, si possible, de les agrandir, car elles sont enjeux, sources et signes du pouvoir des acteurs. Au fond, au sein de l'organisation (entreprise, administration, association), les acteurs - collectivement et individuellement - essaient continuellement d'améliorer leurs positions de pouvoir en utilisant de manière stratégique les « zones d'incertitudes » qu'ils peuvent contrôler.

On notera qu'ici aussi l'organisation est considérée comme un système, non pas d'un point de vue sociographique ou « systémographique », comme l'envisage par exemple, Defourny (1991) au travers d'une analyse de système débouchant régulièrement sur des modélisations, mais bien d'un point de vue dynamique : l'organisation est un ensemble de conduites en interactions. Mais ce courant ne traitera pas suffisamment à notre avis des mécanismes de régulation de ces systèmes, sinon bien sûr - et ce n'est pas négligeable - au travers des stratégies de coopération-conflictuelle et des relations de pouvoir entre acteurs.

Il était assez facile jusqu'ici de dégager les lignes de force ressortant d'un rapide historique de la sociologie des organisations. Il est nettement plus difficile par contre de résumer le débat actuel qui est loin d'être sédimenté quant à lui et, en quelque sorte, c'est heureux. On va donc s'engager dans une présentation rapide des mouvements actuels en la matière. Nous allons essentiellement citer, sans les développer, les apports de J. D. Reynaud, H. Mintzberg, Boltanski, Thévenot et Ciapello ainsi que R. Sainsaulieu.

S'inscrivant dans la foulée des travaux de Crozier et Friedberg, J. D. Reynaud (1989) va porter son attention sur les mécanismes de régulation du système. Certes, il y a jeux de pouvoir et de coopération-conflictuelle, mais comment s'équilibrent-ils pour donner une entreprise à la fois performante et satisfaisante (ou pour expliquer une éventuelle crise d'évolution)? Comme on le sait, Reynaud distingue tout d'abord deux ensembles de régulation qu'il appelle « régulation de contrôle » et « régulation autonome » et qu'il couronnera d'une troisième : « la régulation conjointe ». A première vue on se croirait revenu à la distinction séparant Mayo de Taylor : la régulation formelle (régulation de contrôle) est centrée sur la logique de la tâche à produire et à coordonner et l'autre, informelle (régulation autonome), est liée aux initiatives que prennent les personnes au sein de l'organisation. Mais

Reynaud fait observer que la régulation autonome - contrairement à ce que l'on pourrait croire - porte aussi bien sur la tâche (ententes et ajustements entre acteurs à propos de celle-ci) que sur les personnes (aspects relationnels entre êtres humains). Il montre enfin qu'une « régulation conjointe » régule les processus d'équilibration de l'ensemble des régulations précédentes.

Henri Mintzberg (1982), à peu près au même moment, considère que l'organisation est un ensemble de systèmes de flux entre des acteurs affectés à un des éléments de base constitutifs de toute organisation (le sommet stratégique, la ligne hiérarchique, le centre opérationnel, la technostructure et les fonctions de support logistique). Ces flux se chevauchent, se complètent et se combinent : ils en arrivent à former ce qu'il appelle des « configurations » dans un environnement social évolutif. Certains ont pu voir en Mintzberg un fonctionnaliste (la description des cinq « éléments de base » va bien sûr dans ce sens). Mais il faut surtout y voir aussi, à notre avis, une approche que l'on peut qualifier jusqu'à un certain point de systémique dans la mesure où Mintzberg propose cette idée originale de « configuration ». Il définit ainsi l'organisation comme une figure sociale particulière s'inscrivant dans un contexte de contingences internes et externes où les acteurs cherchent continuellement à s'adapter et à trouver des solutions. H. Mintzberg est en outre un des auteurs qui développe l'idée - intéressante lorsqu'on réfléchit à la communication - que l'organisation peut utilement être abordée comme un ensemble complexe de flux d'information.

Il faudrait sans doute compléter ce trop rapide panoramique par d'autres apports. La logique des « épreuves » de Boltanski et Thévenot (Boltanski & Thévenot, 1991 ; Boltanski & Chiapello, 1999), par exemple, qui n'ont pas l'organisation comme objet spécifique, mais qui mettent en évidence des figures de régulation dans la société. Elles sont liées à l'appartenance à des « cités » ou des « mondes » au travers desquels chacun justifie sa conduite et ses valeurs. Et lorsqu'il y a une confrontation entre eux, il s'agit de produire au travers d'épreuves des règles permettant de poursuivre une vie sociale en commun. On devrait aussi faire référence aux travaux féconds de R. Sainsaulieu (1987) portant notamment sur l'identité au travail et sur la culture d'entreprise conçue non pas comme un projet managérial mais comme le fonde-

ment des régulations internes de l'organisation définissant les marges de changements possibles au-delà desquels le conflit prend le relais.

Que conclure de ce premier point pour notre propos ? Tout d'abord que la compréhension de la notion d'organisation par la sociologie s'est épurée tout en se précisant. Un point essentiel est cette idée de forme sociale, de configuration ou encore de niveau régulé de l'action organisée définissant l'organisation. Il y a donc lieu de ne pas la réifier, mais au contraire de délimiter chaque fois le niveau d'analyse pertinent lorsqu'il s'agit notamment de réfléchir ou encore d'agir dans un cadre empirique donné.

Cette forme sociale est dynamique, activée par l'ensemble de ses acteurs qui poursuivent des stratégies individuelles et collectives, quel que soit leur niveau hiérarchique. Ainsi, le rapport entre la structure de l'organisation et les acteurs, d'une part, et entre ceux-ci et la structure, d'autre part, est un aller-retour de conditionnements et de changements réciproques auxquels les acteurs donnent sens dans un contexte donné. Il y a donc à la fois coopération et conflit, jeux de tensions entre individus et groupes, dynamique sociale, mais aussi bien sûr production de sens par les personnes concernées. La vision de l'organisation n'est en rien statique.

La forme sociale en question est encore caractérisée par ses modes de régulation (il y a des « règles du jeu » à respecter, à créer, à modifier), en ce compris la régulation des mécanismes de régulation eux-mêmes. (Dans ce cadre, la culture d'entreprise, par exemple, peut être comprise comme un des éléments de la régulation centrale du système).

On ne peut oublier enfin de prendre en compte un autre principe de réalité que sont les finalités particulières de cette organisation (marchande ou non-marchande) : la production de biens et de services, le projet associatif, l'administration publique, biens et services qu'il s'agit de fournir avec efficacité et efficience.

Enfin, le tout se passe dans un contexte de société avec lequel l'organisation ne cesse d'avoir des échanges. Elle est contingente, doit pouvoir s'adapter à l'environnement et agir sur elle-même, sur sa propre dynamique organisationnelle tout en étant tributaire elle-même

des influences sociétales (la législation, l'éducation, les institutions, la culture, etc.).

Théoriser la communication

Le deuxième axe de cette réflexion à propos de la communication interne implique de se mettre ou se remettre en perspective cette fois l'apport des théories de la communication (Lohisse, Klein & Patriarche, 2006 ; Maigret, 2003 ; Bougnoux, 1993 ; Winkin, 1981). Il va falloir néanmoins se résumer, faire des choix et ne retenir ici que quelques grands axes.

Comme on le sait, les premiers modèles théoriques ont abordé la communication essentiellement comme un processus de transmission. Le schéma est bien connu : il s'agit de faire passer une information, un message (codé dans un langage), d'un émetteur à un récepteur grâce à des moyens de communication divers (canaux ou médias) afin d'atteindre un but (cognitif, conatif ou émotionnel), tout en évitant au maximum les déformations que cette information risque de subir lors de son émission, tout au long de son cheminement et au moment de sa réception.

Ces premiers modèles théorisent la communication à partir de cadres initiaux très différents qui, bien sûr, amènent chacun des aspects spécifiques à leurs domaines d'origine et c'est au travers de ces apports que s'élabore progressivement une approche plus complète de la communication. On note à ce stade l'influence de la sociologie politique (Lasswell, 1951), des télécommunications (Shannon & Weaver, 1949), de la linguistique (Jakobson, 1963), de l'ingénierie (Wiener, 1948), de la psychologie sociale (Lewin, 1959 ; Newcomb, 1953) de la psychosociologie (Katz & Lazarsfeld, 1955).

On doit se souvenir en outre que la préoccupation de l'effet à obtenir, de l'impact, du « suivi » de la transmission ou, autrement dit, de la persuasion est à ce stade assez omniprésente chez ceux qui empruntent ces premiers modèles explicatifs. La transmission doit produire un effet escompté. On se rendra vite compte que cette vision théorique, à la fois linéaire, analytique et séquentielle, n'arrive pas à expliquer correctement les multiples échecs de la transmission. Il ne

suffit pas de vouloir optimiser chaque élément du dispositif en minimisant ou supprimant les « bruits » qui peuvent l'affecter pour assurer une transmission parfaite du point de vue de l'émetteur.

A la logique de la maîtrise des « bruits » et du contrôle de l'impact, on substituera ainsi progressivement, puis radicalement, celle du *feedback* et on introduira de ce fait une nouvelle vision de la communication. Elle devient processus circulaire, système d'interactions. Le saut épistémologique est radical.

Auparavant cependant, on aura complètement « linéarisé » au passage le propos d'une série d'auteurs (H. Lasswell, 1951; Cl. Shannon & W. Weaver 1949, entre autres) qui pourtant avaient déjà inclus la notion complète de *feedback* (à la fois retour d'information et action en retour, soulignons-le) dans leurs analyses (« *talk back* » chez Lasswell; « comparateur-correcteur » des signaux chez Shannon et Weaver).

Un tournant important dans cette théorisation de la communication a consisté à intégrer les recherches effectuées par K. Lewin (1959) et les équipes travaillant autour de lui. Ces chercheurs étudiaient la communication dans les groupes restreints tout autant en laboratoire (psychologie sociale expérimentale), que sur le terrain (psychosociologie) en inventant de nouvelles techniques de recherche (« *action-research* »). Leurs recherches mettent en évidence les multiples phénomènes et processus à l'oeuvre dans les groupes (*leadership*, influence, construction de normes, pression à la conformité, prise de décision, impact des réseaux, etc).

Dans la foulée, ces recherches ont dynamisé des études de terrain voulant comprendre pourquoi des campagnes d'information (notamment des campagnes électorales) pourtant bien montées n'arrivaient pas aux résultats escomptés. Des notions comme celle de « leader d'opinion » ou de « *gate keeper* » (White, 1950 ; Katz et Lazarsfeld, 1955, Snider, 1967) sont élaborées dans ce cadre. Et elles permettent dans un premier temps de poser les bases d'une théorie de la communication « à plusieurs étages » (« *two step flow of communication* ») avec notamment Katz et Lazarsfeld, puis de développer un modèle plus complet, comme celui de Westley et Mac Lean (1957), par exemple, cherchant à intégrer communication interpersonnelle, en groupe et communication

médiatique (on disait à l'époque « communication de masse »). Il s'agit là de ce qu'on a appelé par après la « théorie des effets indirects ».

Et c'est dans le prolongement de ces recherches, en alliant à nouveau le terrain et le laboratoire, que sera élaborée, en matière de communication médiatique, la théorie de l'« *agenda setting* » (Mac Combs et Shaw, 1972 ; Mc Combs, 2004). Celle-ci résout en quelque sorte le problème de base de l'influence en montrant de façon très intéressante qu'il peut y avoir à la fois influence médiatique (par la mise à l'agenda social de préoccupations) et en même temps non influence linéaire de ces mêmes médias : l'individu n'adopte pas nécessairement l'opinion proposée par les médias au sujet des points qu'il accepte pourtant de mettre à l'agenda. Deux temps à nouveau : celui de l'information (où l'action des médias d'information est centrale) et celui de la construction d'une opinion (où l'influence interpersonnelle et celle du milieu sont déterminantes).

Le panoramique serait incomplet si on ne relevait pas l'apport du courant de la « pragmatique de la communication »¹. Il réalise une avancée significative de plus dans la compréhension des processus de communication et leur théorisation. La « pragmatique de la communication » permet notamment d'étudier plus finement ces influences interpersonnelles et celles du milieu que la théorie de la mise à l'agenda met en évidence de son côté.

La « pragmatique de la communication », dont les origines lointaines remontent à F. de Saussure et à sa linguistique structurale (de Saussure, 1962) avant de devenir une sémio-pragmatique, puis une pragmatique psychosociologique², rompt en effet avec les théories qui considéraient la communication comme un processus de transmission (métaphore du « télégraphe »). Elle lui substitue une vision systémique illustrée par la métaphore de « l'orchestre » qu'a proposée Yves Winkin (le travail du scientifique de la communication étant alors de tenter de reconstituer la partition sociale permettant le jeu des acteurs de cet orchestre). L'idée de comportement comme acte de communication

1 On se souviendra que le livre de Watzlawick *et al.* (1975) « Une logique de la communication » a pour titre en anglais « *Pragmatics of human communication* ».

2 On trouvera une intéressante « généalogie » de la pragmatique, in (Armengaud, 1985, pp 120-121).

y est centrale (c'est le sens du terme « pragmatique » et de l'axiome célèbre « on ne peut pas ne pas communiquer »); celles de contexte et de codes culturels la complètent directement (d'où un autre axiome complémentaire, dû à Birdwhistell : « on ne communique pas, on prend part à une communication »).

Cette communication est « polyphonique » (digitale et analogique à la fois). Elle comprend nécessairement des aspects de contenu et en même temps elle implique que les acteurs définissent entre eux la nature de leurs relations. Enfin, dans cette conception, la communication forme système, c'est-à-dire qu'il est toujours nécessaire d'identifier les niveaux d'analyse, de distinguer le registre de la communication de celui de la méta-communication et de focaliser la recherche sur les interactions et leurs « règles du jeu ».

Au départ, ce courant, né autour de G. Bateson (1951), va se développer considérablement dans le champ de la psychothérapie au sein notamment du *Mental Research Institute* et de ce qu'on a appelé « l'École de Palo Alto » (Watzlawick & al. 1975 ; Wittezaele & Garcia, 1992). Progressivement il va s'intéresser aussi à des systèmes plus larges que le couple ou la famille, à savoir le groupe et les organisations et y développer aussi des stratégies de changement spécifiques (Selvini & al. 1984), Pirson (1999), Nizet (1995), Evequoz (1984), Duterme (2002), Salamanca (2003), etc). Mais, il ne faut pas oublier que ce courant développe dès le départ tout un axe sociologique insistant sur le décryptage de cette fameuse « partition » sociale de la communication en articulation au moins partielle avec la micro-sociologie du quotidien (dans la tradition de l'École de Chicago), avec l'anthropologie et aussi avec l'ethnométhodologie¹.

Que conclure de ce second point pour notre propos ? Tout d'abord, bien sûr, que la communication n'est pas un simple processus de transmission. Même si une telle optique peut garder un intérêt méthodologique momentané, la théorie de la mise à l'agenda conduit à y lire des étapes dans lesquelles l'insertion sociale joue un rôle absolument significatif. Donc pas d'émetteur et de récepteur, mais bien un système d'acteurs en interaction. Ensuite, que les comportements eux-mêmes sont

1 Voir notamment à ce sujet Yves Winkin (1984 ; 1988 ; 1996) ; ainsi que Nizet & Rigaux (2005).

des actes de communication (et pas seulement les messages verbaux) et en outre que ces comportements s'inscrivent dans un contexte social qui rend l'échange possible et fournit les codes d'interprétation. Enfin, il y a plusieurs niveaux d'analyse à prendre en compte (par exemple la relation interpersonnelle, le cadre où se passe cette relation, la culture sociétale dans lequel ce cadre lui-même s'inscrit, etc.). Les niveaux, les contextes sont hiérarchisés entre eux selon un ordre englobant (de la personne à la société et vice versa). De ce fait, le concept de méta-communication est central pour saisir l'interaction entre ces niveaux. Ce concept invite à explorer le rapport entre le contenu de tout message (verbal ou comportemental), la définition de la relation que forment nécessairement entre eux les acteurs et le contexte dans lequel la communication s'inscrit. On ne peut donc pas ne pas métacommuniquer, c'est-à-dire s'accorder sur le contexte d'interprétation pertinent.

C'est notre socialisation qui nous permet de reconnaître et d'utiliser ces codes, ces règles du jeu communicationnel. Bref, nous sommes capables de jouer dans l'orchestre social (ou ici organisationnel), quitte à y commettre parfois quelques fausses notes.

La communication interne

Troisième point de cette réflexion : qu'est-ce donc alors que la communication interne ? D'une part, pour définir une organisation, il vient d'être question de « forme sociale », de « configuration structurale » ou de « niveau régulé de l'action organisée ». Et d'autre part, on envisage la communication comme un ensemble d'interactions, verbales et comportementales, formant système et toujours situées dans une hiérarchie de contextes s'englobant les uns les autres.

La réponse à la question posée coule dès lors de source : pour nous, l'organisation doit être directement saisie comme un système de communication, c'est-à-dire, comme un système contextualisé de comportements, de discours et d'opinions. Cette « configuration », cette « forme sociale », ce « système de communication », est agi par ses acteurs (ils communiquent). Il est fait d'interactions. Il est dynamique. Il est régulé par une culture propre (la culture d'entreprise au sens complet, non instrumental, du terme - de Saint-Georges P. 1993) et il tend à se maintenir en équilibre, ce qui signifie non pas rester invariant,

mais constant en tant que système (la stabilité d'une organisation est en soi déjà un processus de changement). La lecture de l'organisation ou de l'entreprise du point de vue d'une science de la communication nous paraît donc compléter celle de la sociologie des organisations, s'y articuler tout en apportant un regard spécifique.

Autrement dit, la communication « interne » n'est pas du tout d'abord un département spécialisé de l'entreprise ou une politique spécifique de la direction ou un « outil de management ». Lorsqu'on parle de communication interne, il s'agit bien de désigner avant tout la façon dont les membres de l'organisation agissent et s'expriment les uns avec les autres, tout niveaux considérés et avec les différences qui les caractérisent, ainsi que la manière dont les acteurs produisent et acceptent entre eux les règles du jeu organisationnel. Le tout dans un champ dynamique de contraintes, internes et externes, qui, en quelque sorte, cadre et limite ce jeu. La communication fonde l'organisation. Sans communication, pas d'organisation. Elle en est le tissu. Elle est « organisante ».

Le fait de définir l'organisation comme un système de communication conduit ainsi à une distinction fondamentale et féconde entre deux conceptions de la communication interne. La première, celle qui vient d'être introduite, a une vocation explicative et porte sur la dynamique collective et constitutive de l'organisation. Elle renvoie à la vie quotidienne des acteurs au sein de l'organisation et à l'insertion de celle-ci en tant que forme sociale dans le temps et l'espace. La seconde, et les mêmes termes de « communication interne » sont utilisés non sans ambiguïté, est une démarche organisationnelle spécifique qui relève pour sa part du champ du management, et singulièrement du management des personnes, dans les organisations. Peut-être serait-il bon d'utiliser l'expression de « communication organisationnelle » pour nommer la première et « communication d'organisation » ou « d'entreprise » pour désigner la seconde. Cette dernière, il est important de le souligner, n'est pas nécessairement présente dans toutes les entreprises, bien au contraire. Elle cherche en définitive toujours à influencer les opinions et les comportements des membres de l'organisation. Autrement dit la « communication d'organisation » (ici à orientation interne) a pour vocation d'agir sur la « communication organisationnelle ».

C'est donc à ce second niveau seulement, celui de la communication considérée d'un point de vue instrumental ou stratégique (la communication d'organisation ou d'entreprise) que s'opère en fait la distinction entre « communication interne » et « externe ». En effet, les politiques, les stratégies à concevoir et les actions à mettre en œuvre pour agir vers l'intérieur et vers l'extérieur de l'entreprise, même coordonnées, impliquent la plupart du temps, mais pas toujours, des méthodes et des démarches distinctes.

En ce sens, la communication interne d'entreprise devient affaire de métiers. On les appelle tantôt « communicateurs », tantôt « communicants »¹. Leur travail consiste à intervenir, au sens psychosociologique de ce terme, sur l'organisation (ou un sous-ensemble de celle-ci) en vue de modifier ou de renforcer dans un certain sens, stratégique pour l'entreprise, la dynamique communicationnelle.

En fonction du cadre théorique mis en place, la « communication d'organisation » à visée interne doit d'abord très clairement être considérée comme une classe précise de comportements au sein de l'organisation : il s'agit des comportements de communicateurs professionnels qui reçoivent de la direction le mandat de concevoir et de mettre en œuvre les initiatives de « communication managériale » au sein de l'entreprise.

De notre point de vue, de telles perturbations stratégiques délibérées, sinon méthodiques, sont en même temps systémiques (toucher à un élément influence le tout) et pragmatiques (elles affectent les comportements et les contextes dans lesquels ils s'inscrivent) (de Saint-Georges, 2001). Elles influencent la culture de l'entreprise (identifiée dans ce

¹ Selon le dictionnaire *Robert*, « le communicant est un spécialiste de la communication », tandis que le communicateur est « un spécialiste professionnel de la communication ». Pour le *Larousse* (qui est une encyclopédie et non un dictionnaire de langue), les deux termes sont synonymes (« personne douée pour la communication médiatique »). Tout le monde étant susceptible d'être communicant sans être pour autant un professionnel, nous préférons le terme communicateur. Ainsi un directeur ou un président d'entreprise peuvent être des communicants, mais ils n'exercent pas pour autant un métier spécialisé de la communication (journaliste, publicitaire, ...). Ils ne sont donc pas en ce sens des communicateurs. Le néologisme « communiquer » (comme il y a déjà annonceur) pour désigner les personnes qui « font de la communication » aurait peut-être l'intérêt d'être spécifique.

cadre de référence, rappelons-le, comme le régulateur du système de communication en question), mais en même temps - et c'est sans doute important de le noter - elles s'y inscrivent d'emblée.

Les deux niveaux d'analyse - communication organisationnelle et communication d'organisation ou d'entreprise - sont donc à la fois intriqués (il s'agit de comportements organisationnels dans tous les cas) et distincts (une gamme de comportements est isolable : en l'occurrence, ici, celle des communicateurs). Il est spécialement intéressant d'étudier leurs actions puisqu'ils ont le mandat d'agir sur le système. Leurs activités de ce fait permettent tout particulièrement bien de saisir la conception du lien au travail valorisé par l'organisation, en particulier par son sommet hiérarchique, ainsi que la vision du rapport entre l'organisation et son personnel (de Saint-Georges, 2008).

L'optimisation des méthodes de travail de ces communicateurs fait évidemment l'objet de recherches spécialisées par ailleurs ; elles ne sont pas l'objet de notre réflexion ici. Notons seulement qu'il est assez fréquent d'opérer quelques distinctions de base en la matière (de Saint-Georges, 2000) :

- la communication centrée sur les personnes dans leur lien à l'organisation (communication intégrative). Diriger, c'est aussi veiller aux exécutants et pas seulement à l'exécution de la tâche. Dans cette optique, la notion de « communication interne » recouvre les initiatives managériales qui visent spécifiquement l'intégration des acteurs au sein de l'organisation. Il est clair en effet que le « facteur humain » ne peut pas être négligé. Ces initiatives ont pour fonction d'agir sur les modes d'intégration déjà en place pour les conforter ou les modifier. C'est tout l'enjeu du climat d'entreprise et de la place des personnes dans l'organisation qui est posé là. Cet aspect intégratif de la politique de communication interne est évidemment essentiel pour l'organisation dans la mesure où on peut penser qu'un haut niveau de motivation et de satisfaction des personnes conduit généralement à de meilleures performances individuelles et collectives. Sous cet angle, l'entreprise est une collectivité (et non pas seulement un processus de production de biens ou de services).

- la communication d'organisation (communication opérationnelle ou opératoire) liée précisément à la fonction de production de biens et de services par l'organisation (l'entreprise, l'administration, l'association, ...). L'accent est mis ici sur l'optimisation du processus de produc-

tion et sur l'organisation du travail. Cette zone de la « communication d'organisation » semble rarement investie par des « communicateurs ». Elle relève essentiellement de la ligne hiérarchique (système d'autorité, flux de travail et d'administration, coordination et gestion des personnes et des équipes, processus de décision, etc).

- Une troisième dimension fréquente de la « communication interne » relève de ce qu'il serait sans doute plus à propos d'appeler « information interne » ou encore journalisme ou presse d'entreprise. Mais sur le terrain certaines conceptions de la presse ou du journalisme d'entreprise correspondent peu en réalité aux critères professionnels du journalisme. Au point d'ailleurs que pour certains observateurs, il n'est pas possible d'être journaliste en entreprise, ce qui est sans doute un jugement rapide et discutable.

Dans bon nombre de cas, il nous semble toutefois évident que la presse d'entreprise, quel que soit son support, relève en réalité de la « communication interne » à visée intégrative¹. Elle reçoit en quelque sorte la mission d'instaurer une pensée conforme, sinon unique (et la théorie de la mise à l'agenda nous a pourtant dit que ce n'était sûrement pas possible de manière linéaire). Il y a donc des distinctions à opérer : persuader n'est pas informer. Dans d'autres cas, nettement moins fréquents, mais très intéressants, les critères professionnels de recueil, de recoupement et de traitement de l'information mis en œuvre sont ceux du journalisme professionnel. On observera dans cette perspective que c'est l'hétérogénéité interne de l'entreprise (donc en quelque sorte sa richesse spécifique) qui est mise au service de sa dynamique (plutôt que faire des efforts pour obtenir une opinion unanime).

Conclusion

Une seule expression, deux définitions : la communication interne a bien à la fois une définition « managériale » ou « instrumentale » et une définition « compréhensive » ou « explicative ». Une ambiguïté fréquente consiste à confondre sous les mêmes termes de « commu-

1 Il y a plusieurs mois déjà, l'Association Royale Belge de la Presse d'Entreprise (ABPE) a choisi de s'appeler plutôt Association Belge de la Communication Interne. Il serait étonnant que ce changement ne traduise pas une partie de ce débat. Et il resterait donc à créer une association des journalistes d'entreprise...

nication interne » la dynamique sociale constitutive de toute organisation et les stratégies de « communication » conçues pour l'influencer. Cela revient à confondre « *communiquer* » ou « *communiquer avec* », (l'accent scientifique étant mis dans ce cas sur la compréhension et l'explication) et « *faire de la communication* » ou « *communiquer sur* » (l'accent scientifique étant mis, le cas échéant, sur le développement des méthodes de travail des communicateurs).

L'intérêt du point de vue que nous proposons ici est qu'il permet de réfléchir aux interventions des communicateurs au sein des organisations en les considérant elles-mêmes comme des actes de communication (au sens de la pragmatique). Ce point de vue permet donc de questionner, par la métacommunication que les pratiques de communication induisent nécessairement, non seulement ces pratiques, mais aussi à travers elles le sens organisationnel et social auquel celles-ci renvoient, la nature même du lien organisationnel ainsi que le rapport au travail tel qu'il est mis en avant par l'organisation. Difficile, par exemple, de concilier la notion de citoyenneté d'entreprise avec une vision linéaire et *top down* de la « communication interne » de type « télégraphique » ou « balistique » (n'est-il pas régulièrement question de « publics-cibles » ?). Le cadre théorique de la mise à l'agenda conjugué avec celui de la pragmatique de la communication en permet une étude approfondie.

Réduire la communication interne à ses aspects appliqués, managériaux ou instrumentaux, c'est donc selon nous se condamner à une vision métonymique de la communication confondant la partie et le tout. Et c'est surtout se priver d'un cadre explicatif permettant de comprendre les réussites comme les échecs de la « communication interne » managériale. Ceci n'empêche pas cette vision d'avoir sa propre légitimité, ni d'avoir à développer et à optimiser ses propres démarches, mais dans son intérêt même, scientifiquement, on ne peut pas réduire la problématique de la communication organisationnelle aux initiatives de la communication d'organisation.

Références

- Amblard, A., Bernoux, Ph., Herreros, G., & Livian, Y.-F. (1996). *Les nouvelles approches sociologiques de l'organisation*. Paris : Seuil.
- Armengaud, F. (1985). *La pragmatique*. Que sais-je ? Paris : PUF.
- Anzieu, D., & Martin, J.-Y. (1973). *La dynamique des groupes restreints*. Paris : PUF.
- Bartoli, A. (1990). *Communication et organisation. Pour une politique générale cohérente*. Paris : Les Editions d'Organisation.
- Bateson, G., & Ruesch, J. (1988). *Communication et société*. Paris : Seuil.
- Bateson, G. (1977 – 1980). *Vers une écologie de l'esprit* (2 tomes). Paris : Seuil.
- Bernoux, Ph. (2004). *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*. Paris : Seuil.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification : les économies de la grandeur*. Paris : Gallimard.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard.
- Bonami M., de Henin, B., Boque, J.-M., & Legrand, J.-J. (1993). *Management des systèmes complexes*. Bruxelles : De Boeck.
- Bougnoux, D. (1993). *Sciences de l'information et de la communication*. Textes essentiels. Paris : Larousse.
- Brulois, V. (2006). Communication et organisation : état des recherches en sciences de l'information et de la communication. *Education permanente*, 167, 29-41.
- Carayol, V. (2004). *Communication organisationnelle : une perspective allagmatique*.

- Paris : L'Harmattan.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Seuil.
- d'Almeida, N., & Libaert, Th. (2004). *La communication interne de l'entreprise*. Paris : Dunod.
- Defourny, V. (1991). *Organisation et pilotage stratégique de la communication*. Louvain-la-Neuve : UCL, Faculté des sciences économiques, sociales et politiques.
- de la Broise, P. (2006). La professionnalisation des communicateurs : de la fonction aux métiers. *Education permanente*, 167, 67-78.
- de Saint-Georges, P. (1993). Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement. *Communication et organisation*, 4.
- de Saint-Georges, P. (2000). Les fils rouges du journalisme d'entreprise. 1950-2000, 50 ans de Presse d'entreprise en Belgique (pp 38-62). Bruxelles : Association Belge de la Presse d'Entreprise (ABPE).
- de Saint-Georges, P. (2001). La formation-symptôme. Intervention et changement dans les organisations. *Communication et organisation*, 17, 194-216.
- de Saint-Georges, P. (2008). Métiers de la communication et processus de légitimation. *Recherches en communication*, 25, 53-64.
- de Saussure, F. (1962). *Cours de linguistique générale*. Paris : Payot.
- Donjean, Ch. (2006). *La communication interne*. Liège : Edipro.
- Dubois, C. & Carpentier, J.-M. (2006). Communication, interaction et action. *Education permanente*, 167, 11-22.
- Duterme, C. (2002). *La communication interne en entreprise*. Bruxelles : De Boeck.
- Evequoz, G. (1984). *Le contexte scolaire et ses otages*. Paris : ESF.
- Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir et la règle : dynamique de l'action organisée*. Paris : Seuil.
- Friedberg, E. (1992). Les quatre dimensions de l'action organisée, *Revue française de sociologie*, XXXIII, 532-557.
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in ethnomethodology*. Englewood Cliffs : Prentice- Hall.
- Giroux, N. (1994). La communication interne. Une définition en évolution. *Communication et organisation*, 5, 16-45
- Goffman, E. (1974). *Les rites d'interaction*. Paris : Editions de Minuit.
- Grosjean, S., & Bonneville, L. (2011). *La communication organisationnelle. Approches, processus et enjeux*. Montréal : Chenelière Education.
- Hall, E. T. (1984). *La danse de la vie*. Paris : Seuil.
- Hymes, D. H. (1991). *Vers la compétence de communication*. Paris : Hatier-Didier.
- Jakobson, R. (1963). *Essais de linguistique générale*. Paris : Editions de Minuit.
- Katz, E., & Lazarsfeld, P. (1955). *Personal influence*. New-York : The Free Press of Glencoe.
- Lazar, J. (1992). *La science de la communication*. Que sais-je ? Paris : PUF.
- Lazarsfeld, P., Berelson, B., & Gaudet, H. (1948). *The people's choice*. New-York : Columbia University Press.
- Lasswell, H.D. & Lerner, J. (1951). *Les sciences de la politique aux Etats-Unis*. Paris : Armand Colin.
- Levy, A. (1972). *Psychologie sociale. Textes fondamentaux anglais et américains*. Paris : PUF.
- Lewin, K. (1959). *Psychologie dynamique. Les relations humaines*. Paris : PUF.
- Lohisse, J., Klein, A., & Patriarche, G. (2006). *La communication. De la transmission à la relation*. Bruxelles : De Boeck.

- McCombs, M., & Shaw, D.L. (1972). The agenda-setting function of mass-media. *Public Opinion Quarterly*, 36,176-187.
- McCombs, M. (2004). *Setting the agenda. The mass media and public opinion*. Oxford: Blackwell.
- Maigret, E. (2003). *Sociologie de la communication et des médias*. Paris : Armand Colin.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York : MacMillan.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Les Editions d'organisation.
- Mucchielli, A. (2001). *La communication interne*. Paris : Armand Colin.
- Newcomb, T. (1953). An approach of communicative acts. *Psychological review*, 60, 393-404.
- Nizet, J., & Pichault, F. (1995). *Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits*. Paris-Montréal : Gaëtan Morin.
- Nizet, J., & Rigaux, N. (2005). *La sociologie de Erving Goffman*. Paris : La découverte.
- Pirson, J. (1999). De l'analyse stratégique à l'analyse pragmatique. *Recherches sociologiques*, 3, 131-146.
- Reynaud, J. D. (1989). *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*. Paris : Armand Colin.
- Riom, A., Libaert, Th., & Adary, A. (2010). *Toute la fonction communication*. Paris : Dunod.
- Salamanca Avila, L. (2003). *Piloter le changement dans les organisations*. Louvain-la-Neuve : UCL, Faculté des Sciences économiques, sociales, politiques et de communication.
- Sainsaulieu, R. (1987). *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris : Dalloz.
- Selvini Palazzoli, M, Anolli, L, Di Blasio, P., & al. (1984). *Dans les coulisses de l'organisation*. Paris : ESF.
- Shannon, C., & Weaver, W. (1975). *La théorie mathématique de la communication*, Paris : Retz. (Publ. orig. en anglais : 1949).
- Snider, P.B. (1967). « Mr Gates » revisited : a 1966 version of the 1949 case study. *Journalism quarterly*, 44(3), 413-428
- Watzlawick, P, Helmick-Beavin, J., & Jackson, D. (1975). *Une logique de la communication*. Paris : Seuil.
- Watzlawick, P. Weakland, J., & Fisch R. (1975). *Changements. Paradoxes et psychothérapie*. Paris : Seuil.
- Westley, B. H., & Mac Lean, M. S. (1957). A conceptual model for communication research. *Journalism Quarterly*, Winter, 31-38.
- White, D.M. (1950). The gate keeper : a case study in the selection of news. *Journalism Quarterly*, 27(4), 383-390
- Wiener, N. (1948). *Cybernetic or control and communication in the animal and the machine*. Paris : Hermann
- Winkin, Y. (1981). *La nouvelle communication*. Paris : Seuil.
- Winkin, Y (1988). *Erving Goffman. Les moments et leurs hommes*. Paris : Seuil/Minuit.
- Winkin, Y. (1996). *Anthropologie de la communication : de la théorie au terrain*. Bruxelles : De Boeck.
- Wittezaele, J.J., & Garcia, T. (1992). *A la recherche de l'école de Palo Alto*. Paris : Seuil.