



**HAL**  
open science

## Communication, organisation, changement : associer pour mieux comprendre

Nicolas Kaciaf, Jean-Baptiste Legavre

► **To cite this version:**

Nicolas Kaciaf, Jean-Baptiste Legavre. Communication, organisation, changement : associer pour mieux comprendre. Communication interne et changement, L'Harmattan / Pepper, p. 5-30, 2011, 2296545009. hal-01078797

**HAL Id: hal-01078797**

**<https://hal.science/hal-01078797>**

Submitted on 30 Oct 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Introduction

## Communication, organisation, changement : associer pour mieux comprendre

Nicolas Kaciaf et  
Jean-Baptiste Legavre

La communication interne connaît une expansion continue. Son développement s'observe dans un nombre considérable d'organisations, privées ou publiques, comme en témoignent la multiplication des services dévolus à la fonction, la densification de leurs effectifs et la diversification de leurs tâches. Elle demeure pourtant peu étudiée par les sciences sociales françaises<sup>1</sup>. En lui-même, le rapprochement de ces deux constats peut susciter étonnement, motif à réflexions et motivation supplémentaire pour y remédier. En réunissant une douzaine de contributions de chercheurs ou de praticiens, cet ouvrage collectif se propose justement de combler, au moins partiellement, cet écart<sup>2</sup>.

Il n'aurait sans doute été ni inutile ni illégitime de s'en tenir à une réflexion à prétention « panoramique » sur le secteur. Mais une investigation trop cantonnée à la-communication-interne aurait cependant eu des chances sinon de masquer, du moins de détourner l'attention d'une préoccupation quotidienne des communicants internes<sup>3</sup> : la centralité, voire l'omniprésence, des impératifs de « changement » ou de « modernisation » dans les espaces de travail (privés et publics) au sein desquels ils officient. Les praticiens ne cessent, en effet, de travailler des notions comme celles « d'accompagnement », de « promotion » ou de « pilotage » du changement. Pour eux, c'est bien ici que se découvre la finalité majeure de la communication interne. Pour les chercheurs, la focale se révèle d'une grande utilité à l'analyse du métier.

---

<sup>1</sup> Deux indicateurs, même sommaires, permettent d'exemplifier ce constat. D'une part, parmi l'ensemble des articles de revues académiques mis en ligne sur les plates-formes *Persée* et *Cairn*, seuls quatre intègrent le syntagme « communication interne » dans leur titre, ce nombre montant à six si la recherche est étendue aux résumés [Hénoque, 1998 ; Corbalan, 1999 ; Nicotri, 2001 ; Morillon, 2006 ; Pierre, 2006 ; Morillon, Bouzon, 2009]. D'autre part, parmi les vingt-huit ouvrages édités en France depuis 1981 dont l'intitulé évoque explicitement la « communication interne », aucun ne s'inscrit dans une démarche d'enquête consacrée à la genèse du secteur, à ses praticiens et à leurs routines. Malgré d'indéniables divergences quant à leurs registres et leurs soubassements théoriques, tous relèvent d'une ambition de légitimation du métier et/ou de codification des « bonnes pratiques ». Pour le dire autrement, il s'agit exclusivement d'ouvrages de type « manuel professionnel ». Il va de soi que ces recensements prétendent d'autant moins à l'exhaustivité qu'ils n'ont pas été élargis aux labels « communication organisationnelle » ou « communication d'entreprise » et qu'ils ne concernent pas les chapitres d'ouvrages collectifs.

<sup>2</sup> L'ouvrage est issu d'une journée d'étude de 2008 organisée dans le cadre du Master professionnel « Politiques de communication » de l'Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines. Merci à Alexa Minvielle, Marion Akaoui-Fermat, Maud Rigoulot et Trang Hong Nguyen, étudiantes du M2, d'avoir aidé à la mise en place de l'événement. Merci aussi aux intervenants dont les communications ne figurent pas dans le présent ouvrage.

<sup>3</sup> Le vocable « communicant interne » permet de nommer ceux dont le métier est la prise en charge *officielle* de la communication au sein des organisations (« dircom » interne ou responsable de communication interne, chargé de communication interne, etc.). Même si le terme n'est pas encore adopté par tous les spécialistes au travail, il a au moins l'avantage de repousser les apories des expressions d'usages fréquents comme « professionnels de la communication ».

Si les lecteurs veulent bien admettre qu'il est urgent d'approfondir l'exploration de ces liens étroits entre pratiques de la communication interne et transformations managériales et organisationnelles, alors le questionnement ne peut qu'être double, du fait du caractère réciproque de ces relations. Première question : dans quelle mesure et par quels mécanismes la communication contribue-t-elle aux évolutions (structurelles et conjoncturelles) des entreprises et des organisations ? Et, en retour – la seconde question lui faisant écho –, ces bouleversements dans les univers de travail affectent-ils les conditions d'exercice de la communication interne ?

Croisant les regards de cinq universitaires (Véronique Attias-Delattre, Jean-Luc Bouillon, Pascal Dauvin, Nicolas Kaciaf et Jean-Baptiste Legavre), de cinq praticiens (Laura Buck, Jean-Emmanuel Paillon, Françoise Plet-Servan, Laurent Riera et Jacques Suart) et de deux auteurs placés ou anciennement placés à l'interface de ces deux espaces professionnels (Élise Maas et Michel Villette), ce livre ambitionne d'analyser conjointement les changements *dans* la communication interne et les changements *par* la communication interne.

Les « terrains » examinés par les auteurs à partir de leurs expériences ou de leurs enquêtes visent la variété : entreprises privées d'envergure nationale ou transnationale (Jacques Suart, Élise Maas, Véronique Attias-Delattre), opérateur privé de transport public (Laura Buck), organisme de formation professionnelle (Jean-Luc Bouillon), administration d'État (Jean-Emmanuel Paillon), collectivité territoriale (Laurent Riera), établissement public administratif (Françoise Plet-Servan), ONG humanitaire (Pascal Dauvin), etc. En conséquence, tous les contributeurs n'envisagent pas de la même manière les notions de *communication interne* et de *changement*. Tous ne s'inscrivent pas non plus dans un même rapport, personnel et intellectuel, à ces « objets ». Rien d'illogique à cela : associer différentes contributions de professionnels aux analyses de chercheurs en sciences sociales ne va pas de soi aujourd'hui. Il est donc nécessaire de se fixer aussi pour objectif de préciser les apports – mais aussi les limites – d'un parti pris assez rare dans la production scientifique.

## **La communication interne comme objet fuyant**

### *Une notion polysémique*

Débattre de la communication interne suppose, en premier lieu, de s'entendre sur les contours d'une notion délicate à manier, du fait de son caractère polysémique. Le terme renvoie, en effet, à deux dimensions qui ne se recouvrent que partiellement.

La notion fait d'abord référence à une réalité observable dans n'importe quelle organisation : *il y a de la communication* en son sein. Sans vouloir ici ânonner l'axiomatique de l'École de Palo Alto, il est utile de rappeler qu'il n'est-pas-possible-de-ne-pas-communiquer dans une organisation ou, pour parler encore comme Paul Watzlawick et ses collègues américains des années soixante, qu'il n'y pas de « non communication », ici dans les organisations, du moins en présence d'autrui [par exemple, Watzlawick et *al.*, 1972]. La communication est aujourd'hui partout foisonnante – verticale, horizontale, ascendante, descendante – résultant non seulement des canaux formels mis en place par les directions, mais également de l'ensemble des échanges informels et/ou clandestins que

s'étaient efforcés d'éradiquer, sans succès, les premiers théoriciens des organisations<sup>4</sup>. A ce titre, la communication ne peut être seulement considérée comme le propre de toute interaction humaine, qu'elle soit intentionnelle ou non. Elle est aussi une « idéologie » portée par (et objectivées dans) des rôles professionnels dont ses serviteurs – les communicants – tentent d'intéresser et de mobiliser les autres acteurs des organisations et, plus largement, du monde social.

Il apparaît du coup souhaitable de « prendre au mot » les tenants de Palo Alto et de pousser un peu plus loin l'axiomatique qui sert de quasi-paradigme à des pans entiers des sciences de la communication. Il suffit alors de partir d'une autre de leur proposition majeure. Ils ont coutume, en effet, de remettre en cause un sens commun qui voit dans « la réalité » une donnée objective, intangible, déjà là, hors des constructions humaine. Au contraire, martèlent-ils, la réalité dite de « premier ordre » n'est pas la réalité dite de « second ordre ». La « réalité de premier ordre » est une réalité sur laquelle chacun peut, en tendance au moins, s'accorder : il est possible *a priori* de trancher une dispute sur les composantes de l'or (pour reprendre l'exemple souvent retenu). La « réalité de second ordre » est celle des perceptions et, là, aucune dispute ne peut être analysée sans recourir aux interprétations et autres significations que les acteurs parviennent à établir, à opposer, à stabiliser : le rôle de l'or dans l'histoire de l'humanité a ainsi peu à voir avec ses composantes proprement dites. Comme l'écrit Paul Watzlawick, la réalité de second ordre est « le cadre dans lequel les “faits” reçoivent une signification ou une valeur » [Watzlawick, 1991 : 256. Voir aussi Watzlawick, 1978 : 58 ]. Étrangement, ces chercheurs n'ont-ils pas passé « la communication » au tamis des deux réalités [Legavre, 1993]. Or, la communication comme réalité de premier ordre – chacun pourra s'accorder sur cette idée qu'il n'y pas de non-communication en présence d'autrui – n'explique pas le rôle qu'elle est susceptible d'occuper dans les organisations aujourd'hui et qu'elle n'occupait pas hier. Et le dire permet notamment d'éviter les fausses évidences si répandues qui ne font pas hésiter certains à remonter au temps des cavernes pour penser la communication. Ce serait s'égarer. La réalité de premier ordre permet en fait aux experts de trouver matière à légitimation et à intéressement. Surtout, la communication est *aussi* une réalité de second ordre parce qu'elle est devenue – ce qu'elle n'était pas il y a quelques décennies – une des façons de comprendre ce qui se joue dans les organisations et, plus largement, dans la société. Et là, tout est affaire de « conventions », pour reprendre encore un des termes fétiches du *Mental Research Institute*, à condition du moins de sociologiser les rapports de force des acteurs du monde social – ce que ne faisait pas Palo Alto –, et de penser les ressources et les contextes qui permettent à des humains d'objectiver ce nouveau « cela va de soi ». La communication est bien une réalité de second ordre parce qu'elle est désormais érigée par nombre d'acteurs en clé explicative du devenir de leurs actions : les échecs seraient le produit d'un « manque » de communication, tandis que les succès résulteraient d'une « bonne » communication.

À retenir le vocable « communication » sans en préciser ses (nouveaux) atours, on en oublierait encore que les mots, emportant avec eux une philosophie du monde social, évoluent. Ils sont par nature des « pièges » et demandent à chacun un effort continu de mise à distance. La

---

<sup>4</sup> Philippe Bernoux rappelle ainsi qu'« une fois que l'organisation scientifique [du travail] a été mise au point, toute autonomie est enlevée aux ouvriers et tout véritable échange entre la direction et les ouvriers est inutile. Formellement, l'atelier taylorien peut fonctionner sans que les exécutants se parlent » [2010 : 245]. Justifiée au nom de préceptes supposément rationnels, cette invitation au silence s'inscrit aussi (et surtout ?) dans des rapports de pouvoir « disciplinaires » qui sollicitent « une soumission totale au règlement et une docilité obéissante face à la hiérarchie » [Galéjac, 2005 : 87].

« leçon » est en l'espèce moins banale qu'il n'y paraît si une illustration savante est apportée. Au cours des années 1980, et face à l'explosion de « la communication » dans l'espace social, un auteur comme Michel Crozier a lutté pour éviter toute mauvaise compréhension de ses théories. Sans nul doute, celles-ci mettent l'accent sur la « bonne » communication qu'il faut promouvoir dans les organisations<sup>5</sup>. Mais la communication envisagée par Crozier n'a guère à voir avec les politiques de communication les plus ordinaires, telles qu'elles sont souvent appréhendées par le management. Le co-auteur de *L'Acteur et le système* semblait même (presque) prêt à abandonner le vocable pour le substituer à d'autres comme « dialogue » ou « écoute ». La course aux significations étant sans fin et les mythes de la communication mettant si souvent l'accent sur l'échange<sup>6</sup>, Michel Crozier se sentit finalement contraint d'ajouter un terme de plus : la « bonne » communication « émerge[rait] de la confrontation » des points de vue, pas de journaux d'entreprise, ni d'actions managériales « par le haut », précisa-t-il dans un de ses derniers opuscules [Crozier, 1989]. On ne saurait mieux dire que la communication interne peut aujourd'hui s'analyser comme l'une des facettes de la vie organisationnelle que les dirigeants cherchent à encadrer et/ou à rationaliser mais qui ne peut être réduite aux dispositifs promus par la hiérarchie. C'est une telle perspective que défend ici Jean-Luc Bouillon dans son article lorsqu'il distingue trois registres communicationnels en jeu dans les changements organisationnels : d'abord, le discours managérial supposé renforcer l'image et la culture interne ; ensuite, les outils et dispositifs de communication chargés d'assurer la coordination des activités des différentes entités ; enfin les relations interpersonnelles qui dessinent les situations de travail les plus ordinaires.

Reste que le syntagme « communication interne » sert surtout aujourd'hui à désigner un ensemble de pratiques et de fonctions clairement identifiées dans les organigrammes. De la sorte, la communication interne constitue, sinon un métier, du moins un secteur d'activité dont la matérialité est renforcée par l'existence de manuels et d'associations professionnelles éponymes. Or, si toutes les organisations sont, par essence, peuplées de dynamiques communicationnelles, la présence de services exclusivement dédiés à un tel enjeu ne va historiquement pas de soi<sup>7</sup>. Leur émergence dans les entreprises privées (au cours des décennies 1970 et 1980) puis leur diffusion dans les secteurs publics et associatifs (notamment depuis les années 1990) se sont inscrites dans des contextes d'intenses bouleversements organisationnels et managériaux. Pascal Dauvin souligne bien à quel point l'autonomisation de la communication interne ne constitue aucunement un processus « nécessaire » dans l'ensemble des univers organisationnels. Sa contribution vise, en effet, à comprendre pourquoi les ONG humanitaires françaises demeurent des lieux réfractaires à l'institutionnalisation de la spécialité. Sans réduire l'explication à ce seul facteur, il montre que les réticences à l'égard d'une communication interne professionnalisée et centralisée renvoient aux craintes d'être régis par des logiques « managériales » qui réduiraient la singularité des ONG vis-à-vis des entreprises privées.

### *Des frontières poreuses*

---

<sup>5</sup> Par exemple, dans le classique *Phénomène bureaucratique* [Crozier, 1963], le défaut de communication est pensé comme producteur de dysfonctionnements organisationnels.

<sup>6</sup> Sur les mythes de la communication, voir Neveu, 1994.

<sup>7</sup> L'histoire de la communication interne, en tant que secteur d'activité, est encore peu défrichée. Pour un premier aperçu, on peut néanmoins se référer, dans des optiques différentes, à Walter, 1995 et Labasse, 2009.

Bien qu'aujourd'hui présente dans un nombre considérable d'organisations, la communication interne ne constitue pas pour autant un segment professionnel pleinement différencié et autonomisé. C'est là une deuxième difficulté soulevée par cet objet. Étayé par des entretiens réalisés auprès de responsables de communication interne, l'article de Nicolas Kaciaf s'attache à décrire des communicants internes dans une situation d'entre-deux identitaires. Entre-deux d'abord, car la fonction – peu valorisée et nichée entre les univers de la communication et des ressources humaines – ne s'appuie pas sur un savoir-faire suffisamment distinctif pour être au fondement de l'identité professionnelle de ses praticiens. Entre-deux ensuite, tant il paraît difficile de faire carrière en se spécialisant dans la seule communication interne. À l'autre pôle, c'est une dynamique de relative indifférenciation entre communication et journalisme que met à jour Jean-Baptiste Legavre. Celui-ci étudie les stratégies d'ajustements mises en œuvre par des journalistes « indépendants » amenés à « piger » pour différentes publications d'entreprises afin de compenser d'insuffisantes commandes dans l'univers plus « noble » de la presse. Ces « travailleurs de l'ombre » forment une population dont le caractère « hybride » aide à se déprendre des biais normatifs de la division traditionnelle entre journalisme et communication. Mais leurs témoignages rappellent aussi, fussent dans la dénégation, combien il leur est difficile de se déprendre de l'attraction d'un premier métier, le journalisme, qui se pense officiellement comme devant mettre à distance l'emprise croissante de la communication sur le monde social.

La porosité des frontières entre segments professionnels ne s'observe pas seulement dans les processus, personnels ou collectifs, de construction identitaire. Elle peut aussi s'analyser dans le déroulement même du travail au quotidien. S'appuyant sur l'exemple d'actions auxquelles elle a personnellement participé dans l'univers des transports, Laura Buck rejette le découpage classique qu'elle juge artificiel entre communication interne et communication externe. À la différence des contributeurs précédemment cités, son propos a une finalité clairement prescriptive : elle invite ses collègues à multiplier les projets réunissant différentes branches de la communication d'entreprise. Pour justifier cette recommandation, elle postule l'interaction étroite entre cohésion interne et notoriété externe. Pour elle, les salariés ont d'autant plus de chances d'adhérer aux « valeurs » de l'entreprise que ces dernières sont mises en scène dans les supports destinés aux publics externes. À l'inverse, l'entreprise a d'autant plus de chances de charrier des représentations favorables parmi les usagers que son image est portée, de façon cohérente, par ses salariés. Jacques Suart, directeur de la communication d'un grand groupe privé, adopte une perspective proche, dès lors que, pour lui, « l'équilibre entre les trois publics majeurs pour l'entreprise – le client, le collaborateur et l'actionnaire – s'est déplacé. La mission des communicants est désormais – continue-t-il – d'organiser la communication de manière cohérente et globale, en fonction de ces trois publics ». La communication interne, dans cette perspective, est pensée comme devant être rattachée non pas aux ressources humaines mais à une direction de la communication, elle-même en charge aussi bien de l'interne que de l'externe. La prescription peut paraître rationnelle. Mais les communicants internes doivent aussi faire avec des contextes paradoxaux, comme l'explique Jean-Emmanuel Paillon. Si l'actuel secrétaire général du Service d'Information du Gouvernement convient que le découpage entre communication interne et externe est artificiel, il constate aussi que sans un minimum d'autonomie structurelle, la communication interne aurait toute chance d'être encore plus réduite à la portion congrue, noyée qu'elle serait dans des directions de la communication avant tout préoccupées, dans les

ministères, par l'externe. Tout donne à penser qu'il serait vain de rechercher, en tout cas pour un sociologue, ce que serait le découpage pertinent pour toutes les organisations. Il est d'ailleurs impossible de projeter des organigrammes utopiques sans rappeler le « poids » qu'exercent les directeurs des ressources humaines sur la communication interne. Ils ont tendance à penser, explique en effet Véronique Attias-Delambre, que la communication interne est d'abord un appui décisif pour légitimer... leur propre rôle. Sa contribution défend notamment l'idée que « pas plus l'expertise proprement dite de la fonction RH que celle de la fonction communication en tant que telle ne doit s'analyser comme l'élément déterminant de l'activité [de DRH]. Ce qui se joue au quotidien – souligne-t-elle – est plutôt une *mise en sens* auprès de multiples acteurs de problématiques liées à des menaces formalisées et identifiées » que vivent les organisations. Ou comment la communication interne n'est pas forcément pour chacun ce que ses serviteurs projettent...

Les segmentations entre publics autant qu'entre directions peuvent se révéler d'autant moins simples à établir que les chercheurs peuvent observer des organisations qui vivent autrement des clivages qui semblent aller de soi ailleurs. L'étude de Pascal Dauvin sur les ONG humanitaires a également pour intérêt de rappeler que la communication interne ne peut s'institutionnaliser lorsqu'il est difficile de distinguer ce qui est *dans* l'organisation et *hors* de l'organisation. Des salariés aux donateurs réguliers, en passant par les bénévoles et les expatriés, le statut de « membre » de l'organisation recouvre des formes très contrastées d'engagements et d'investissements... Discours et supports de communication ne peuvent alors se décliner identiquement pour ces publics diversement intéressés par les jeux et les enjeux organisationnels.

#### *Des conceptions du métier plurielles*

Au-delà du brouillage des contours de la communication interne, c'est l'unité même de l'espace professionnel qu'il faut enfin discuter. La troisième difficulté soulevée par cet objet réside, en effet, dans l'hétérogénéité (au moins potentielle) des fonctions et des missions dévolues à la communication interne et à ses praticiens. Sans prétendre à l'exhaustivité, Nicolas Kaciaf répertorie les différents objectifs assignés à ses interviewés par leurs hiérarchies respectives : créer des passerelles entre les équipes, faire circuler les messages et notamment ceux de la direction, développer le sentiment d'appartenance à l'organisation, apprendre aux managers à communiquer, donner du sens au travail de chacun, mettre en valeur les salariés, mobiliser les personnels. Bien que ces différents objectifs soient supposés répondre à une même finalité managériale, ils renvoient à deux conceptions différenciées de la communication. Professeur de sociologie et ancien praticien de la communication interne, Michel Villette actualise l'opposition en un sens « classique »<sup>8</sup> entre une perspective *balistique* à travers laquelle les communicants sont chargés d'imposer le point de vue de la direction auprès des salariés et une perspective se focalisant sur *l'échange* à travers laquelle la communication repose sur une moindre asymétrie des parties. Si ces modèles professionnels répondent évidemment à des enjeux de légitimation, interne et externe, de l'activité [Legavre, 1993 ; Neveu, 1994 ; Walter, 1995], ils donnent à voir aussi une pluralité de représentations du métier, de sa place dans l'organisation et de la manière dont la communication interne peut contribuer aux changements.

---

<sup>8</sup> Par exemple, Winkin, 1981 et 1996.

## Les communicants face au « changement »

### *Une catégorie partagée pour des transformations hétérogènes*

Quel est donc ce « changement » que la communication interne et ses praticiens sont supposés accompagner ou promouvoir ? Là aussi, force est de constater le caractère équivoque voire ambigu d'une telle notion [Bernoux, 2010 : 7-8]. Une ordinaire prudence sociologique invite à conserver les guillemets, à encadrer le vocable de « changement » pour bien se souvenir que ce terme est avant tout une *catégorie* mobilisée par des acteurs pour décrire et parfois prescrire l'environnement de travail. Le flou entourant la notion, notamment lorsqu'elle est utilisée au singulier, invite à questionner ses soubassements normatifs ou idéologiques, à saisir aussi les intérêts qui président à son usage selon les univers professionnels. La répétition et la banalisation du mot concourt, en effet, à en faire un quasi-slogan qui vise et tend à naturaliser certaines transformations organisationnelles et managériales. « Le » changement semble n'avoir parfois (souvent ?) ni sujet, ni auteur : c'est une sorte d'évidence face à laquelle toute organisation devrait savoir fatalement s'adapter.

Faut-il le préciser ? Ces guillemets au mot « changement » ne mettent aucunement en doute l'existence d'intenses mutations dans les entreprises et les administrations. Depuis les années 1980, de très nombreux travaux en sociologie ou en sciences de gestion s'attachent à analyser ces métamorphoses organisationnelles, à identifier leurs causes et leurs justifications, à en saisir l'impact sur les conditions de travail, les rapports sociaux ou les capacités de résistance collective des salariés<sup>9</sup>. De ce point de vue, Michel Villette offre ici une utile description « idéal-typique » des changements mis en œuvre depuis une quarantaine d'années dans un grand nombre d'établissements privés. Tandis que l'entreprise type des années 1960 est « gérée de façon rationnelle, selon des procédures minutieusement élaborées et stables dans le temps », et peuplée de salariés qui y effectueront la majeure partie de leur carrière, les années 1990 et 2000 se caractérisent à l'inverse par la généralisation d'« entreprises-réseaux », « complètement déstructurées », soucieuse de se débarrasser de la main d'œuvre et des investissements non stratégiques, en externalisant les fonctions les moins essentielles. Le capital change de main souvent, engendrant une restructuration fréquente de l'organisation. « Pour gouverner [...], écrit-il, on ne s'appuie plus sur la hiérarchie mais sur les deux principaux outils modernes de contrôle social : les systèmes informatiques qui imposent le respect des procédures et mesurent les performances, et les clients qui, en exigeant des prestations de meilleure qualité, mettent les salariés sous pression. »

Les autres contributions soulignent, elles aussi, l'intensité des processus de changement mais, compte tenu de la diversité de leurs terrains respectifs, toutes ne renvoient pas aux mêmes types de mutations : regroupement ou rachat d'entreprises dans un cadre national (Laura Buck) ou transnational (Elise Maas), « modernisation » de l'État sous l'effet notamment de la Révision générale des politiques publiques (Jean-Emmanuel Paillon), transformation d'une agence de moyen de droit privé en établissement public administratif (Françoise Plet-Servan),

---

<sup>9</sup> Parmi l'abondante littérature des années 1990 et 2000 et à partir de terrains et de perspectives distinctes, voir Aubert, Gaulejac, 1991 ; Bernoux, 2010 ; Bezes, 2009 ; Boltanski, Chiappello, 1999 ; Clot, 2010 ; Gaulejac, 2005 ; Le Goff, 1992, 1996 et 1999 ; Linhart, 1992, 2004 et 2009 ; Veltz, 2008 ; Villette, 1996.

« professionnalisation » du management des ONG (Pascal Dauvin), réorganisation d'un organisme au statut associatif via l'intériorisation des contraintes environnementales et l'adoption d'une « culture projet » (Jean-Luc Bouillon), entrée en bourse d'un groupe de restauration (Jacques Suart).

La différence entre ces terrains réside d'abord dans la nature des changements ainsi décrits. Tandis que certains identifient des métamorphoses structurelles qui redéfinissent les finalités mêmes de l'activité et reconfigurent les principes de gestion et d'organisation du travail (Jean-Luc Bouillon notamment), d'autres s'intéressent à des changements d'ordre conjoncturel : redéfinition du périmètre de l'entreprise, adaptation à un environnement évolutif, implémentation d'innovations techniques comme un nouveau système informatique, etc. Cette deuxième catégorie de changements n'en suscite souvent pas moins d'inquiétudes et de souffrances, surtout lorsque les réformes se multiplient au point d'être érigées en mode « normal » de gestion. Évoquant les bouleversements rencontrés par de nombreux organismes publics, Françoise Plet-Servan – qui est aussi rédactrice en chef des *Cahiers de la communication interne* – décrit des établissements placés « dans un perpétuel mouvement de transformations, générant incertitudes et instabilité, et contraignant les salariés à modifier sans cesse leurs pratiques et à acquérir de nouveaux savoir-faire. Annoncés comme une réponse conjoncturelle, les changements perdurent et deviennent un mode de gouvernance dont le sens est souvent inintelligible pour les équipes. »

#### *Des modalités « d'accompagnement » différenciées*

Quelle place peuvent alors occuper la communication interne et ses praticiens face à de telles transformations organisationnelles ? Si le terme d'« accompagnement du changement » est assez unanimement retenu pour désigner le rôle que doit jouer la communication interne – il est même présenté comme « la valeur ajoutée » de la communication interne par la principale association professionnelle<sup>10</sup> –, sa signification est duale. D'un côté, managers et théoriciens du management rappellent à quel point la qualité de la communication est désormais une condition nécessaire à la « performance » des organisations post-tayloriennes ou post-bureaucratiques. L'efficacité et/ou la justesse du travail collectif dépendraient davantage de facteurs tels que la réactivité et les initiatives de chacun face aux soubresauts de l'environnement ; la réduction des niveaux hiérarchiques et l'assouplissement de la structure organisationnelle ; l'accroissement de la responsabilité et de l'implication intellectuelle d'individus recrutés au nom de leurs compétences plus que leurs simples qualifications ; la multiplication des innovations et l'apprentissage continu de nouveaux savoir-faire... Toutes ces dimensions impliquent – théoriquement – un encouragement à la prise de parole, une meilleure prise en compte de « l'intelligence des autres » [Labasse, 1994] ou de « l'opinion propre » de chaque collaborateur (Jacques Suart), une

---

<sup>10</sup>En l'espèce, l'Association française de communication interne (AFCI) (<http://www.afci.asso.fr/axe-de-travail/Accompagner%20le%20changement>). Il ne s'agit pas d'une nouveauté. Pour justifier la fondation de l'AFCI, son premier président, Christian Michon, écrit ainsi en 1989 : « L'accélération des changements, la dureté de la compétition qui s'internationalise, l'importance croissante de l'homme au centre des ressources de l'entreprise, conduisent à une recherche plus performante du management des organisations. La communication d'entreprise est l'une des composantes de cette recherche. L'entreprise [...] a besoin de communication interne pour piloter le changement, tout ensemble et tous en même temps. La communication interne n'est pas un simple crédo incantatoire ou un simple outil à la mode, [...] mais bien un levier stratégique du changement » [cité par Hurstel, 2009 : 4].

valorisation finalement de la coopération entre acteurs plus autonomes<sup>11</sup>. Et la contribution de ce dernier, directeur de communication d'un groupe de restauration, exprime telle une épure ce modèle. La communication interne semble se donner à voir comme une nécessité fonctionnelle : elle est chargée de mettre en place les dispositifs techniques et managériaux favorisant les échanges au sein de l'organisation. Dans ce contexte, il n'est pas rare que certains envisagent la communication pas seulement comme une condition du changement : elle en devient partie prenante, trouvant une de ses raisons d'être dans les transformations organisationnelles engagées.

D'un autre côté, les communicants internes contribuent aux changements en participant directement à leur mise en œuvre. Pour beaucoup de praticiens, c'est d'ailleurs une telle tâche qui leur est naturellement dévolue par la hiérarchie. L'enjeu consiste principalement à réduire les « inquiétudes » et vaincre les « résistances » (Jean-Emmanuel Paillon), en « rendant intelligible » les évolutions en cours (Françoise Plet-Servan), en construisant le « sens » du travail collectif (Jacques Suart, Elise Maas) et en valorisant la contribution de chacun. Mais, selon les ambitions du *top management*, cet objectif peut revêtir des manières de faire contrastées. Les communicants internes peuvent en effet encourager l'implication des salariés dans les réorganisations, à travers la mise en place et le suivi de dispositifs participatifs (Françoise Plet-Servan ou, d'une autre manière, Jacques Suart). Mais ils peuvent aussi être contraints de relayer strictement la parole hiérarchique et ainsi « vendre » un changement imposé sans concertation. Entre ces deux pôles, l'activité pratique des communicants est tributaire de nombreux paramètres et notamment de leur capacité à promouvoir les savoir-faire communicationnels auprès d'un management pas toujours réceptif. Analysant sa propre expérience de la communication publique, Jean-Emmanuel Paillon indique que, face aux réformes, les attentes des agents administratifs en matière d'informations et d'explications tranchent avec la relative indifférence de l'encadrement des services de l'État à l'égard de la communication interne. Défendant une conception proprement « stratégique » de son métier, Françoise Plet-Servan confirme, elle aussi, que pour accompagner le changement, la communication interne se doit d'impliquer l'encadrement. Il est d'ailleurs bon de rappeler que, comme tous les acteurs du monde social, les communicants internes disposent de marges de manœuvre spécifiques et d'intérêts propres : s'ils peuvent être parfois perçus (à juste titre) comme la voix de la direction, ils se contentent rarement d'appliquer mécaniquement des consignes définies par leur hiérarchie. Face au relatif (et inégal) désintérêt des états-majors pour la communication interne, ses praticiens disposent souvent d'une capacité d'initiative dans la définition des plans de communication.

#### *Les communicants internes face aux contradictions managériales*

Les contributions ici rassemblées ne visent toutefois pas seulement à décrire l'activité des communicants internes face aux changements. La nature des transformations organisationnelles en cours est également discutée et problématisée. Certains auteurs montrent ainsi, en creux ou plus explicitement, à quel point la communication interne est chargée de surmonter certaines

---

<sup>11</sup> « Le modèle nouveau [...] se traduit par le fait que les incertitudes y sont – en principe, car le modèle est formel – gérées en faisant davantage appel à la coopération. Elle apparaît plus performante car les entreprises subissent une pression grandissante de la concurrence, sont contraintes à des innovations de plus en plus coûteuses, voient les technologies se renouveler rapidement » [Bernoux, 2010 : 250].

contradictions inhérentes aux nouvelles exigences managériales. Deux d'entre elles suffiront ici à s'en persuader.

Le premier paradoxe est évoqué très clairement par Élise Maas. S'appuyant sur sa propre expérience, celle-ci observe comment certains managers demandent aux communicants de façonner *ex nihilo* des « valeurs » et une « culture » propres à l'entreprise pour accompagner un redécoupage de son périmètre, du fait d'une fusion, d'une scission ou d'une acquisition. L'identification des salariés à leur nouvel employeur est supposée favoriser leur motivation et leur dévouement au travail. Mais Élise Maas montre que cette identité artificiellement construite suscite davantage d'évitement que d'adhésion, tant elle s'écarte de la réalité vécue par les salariés et de la culture informelle dont ils sont effectivement porteurs. Cette analyse rejoint les travaux qui s'attachent à décrire les efforts managériaux pour individualiser les rapports salariaux et l'évaluation du travail, réduire l'autonomie des métiers par le renforcement des procédures, internationaliser les groupes et les équipes, et ainsi abattre des « cultures de métier » qui, par l'entretien de valeurs et de référents communs, pouvaient favoriser l'implication des agents [ainsi, Dubar, 2007 : 115 *sq.* ; Linhart, 2009].

Le cas étudié par Jean-Luc Bouillon est révélateur d'un second paradoxe managérial : la mise en œuvre d'un processus de dialogue et de concertation pour accompagner une réorganisation définie... en amont par la direction. Subissant une accentuation de la concurrence, l'organisme de formation analysé s'est appuyé sur un cabinet de conseil pour renouveler « la production, les métiers et la culture ». Inspirée par un modèle gestionnaire dominant, l'organisation projetée est avant tout redevable des négociations entre ce cabinet et le conseil d'administration de l'organisme. Décrivant les dispositifs de concertation mis en place ultérieurement avec les salariés, Jean-Luc Bouillon est amené à « relativiser la dimension participative de la démarche. » Le changement s'est en effet opéré de manière directive, à travers « le placage d'un modèle extérieur. » Or, cette dynamique autoritaire a pour effet d'engendrer « une réalisation très imparfaite des objectifs fixés initialement ». Si de réelles évolutions dans les méthodes de gestion et les relations avec la clientèle peuvent s'observer, elles ne correspondent pas exactement à ce qui était projetée. Elles tiennent à des ajustements locaux liés au cours même de l'activité plus qu'à la réforme définie par le « centre ».

Ces deux écueils potentiels confirment la position ambivalente des communicants internes. Ils sont de part en part inscrits dans les rapports de pouvoir propres à tous les espaces de travail. Ils peuvent tenter de se grandir. Ils y parviennent parfois avec succès. Ils peuvent aussi se penser explicitement comme des « partenaires ». C'est ce que propose d'ailleurs ici Jacques Suart, ancien Président de l'Association « Entreprises et médias » qui rassemble les « dircoms » de grands groupes. « Le “dircom” n'est pas par définition, écrit-il, l'adversaire du directeur des ressources humaines. Il est au service des RH, comme il est au service d'autres fonctions, parce qu'il est au service de l'entreprise. » Reste que, le plus souvent, les communicants internes doivent justifier leur place auprès des RH et éviter que leur service ne soit réduit à un pourvoyeur de moyens, alors que « le fond » ou autre « contenu » seraient définis ailleurs (Jean-Emmanuel Paillon). Les communicants internes peuvent même quasiment disparaître de l'horizon d'action de certains DRH vivant la (leur) « communication interne » telle une évidence, faite de leur propre travail discursif quotidien. La communication interne, entendue comme dispositif composé de rôles et d'outils spécifiques, n'est alors là que comme simple appui (Véronique Attias-Delattre). C'est dire

autrement que les communicants internes sont loin de toujours disposer des ressources suffisantes pour gagner en importance. Ils peuvent même être regardés avec méfiance, lorsqu'ils ont la tentation de se présenter comme « porte-parole » des salariés auprès du « *top management* ». Chargés de susciter la collaboration de tous et de stimuler les échanges, ils sont aussi (d'abord ?) supposés élaborer et relayer la communication, nécessairement *politique*, de la direction. Une citation, tirée d'un manuel de *Management* retenu parmi d'autres possibles, souligne plutôt bien le caractère foncièrement ambigu de l'activité :

« Dans les organisations, écrit son auteur, il ne suffit pas de diffuser de l'information. Il faut que les objectifs soient partagés. Les salariés ne sont pas des récepteurs d'informations dépourvus de pensée autonome. Leur adhésion est nécessaire : la communication n'est pas ce qui est dit, mais ce qui est mis en commun. La communication interne apparaît ainsi comme une composante essentielle du management. Elle permet d'agir sur les comportements pour faire en sorte que les salariés adoptent un comportement en phase avec les objectifs de l'organisation. Faire converger les objectifs individuels dans une direction conforme à la stratégie de l'organisation est l'objet même du management » [Soutenain, 2009 : 152].

Dans un même mouvement, les salariés sont ici pensés comme des humains autonomes, comme des humains avec lesquels il est possible de mettre en commun mais aussi comme des humains susceptibles de... changer grâce à une « bonne » communication permettant de les mettre « en phase » avec l'organisation telle qu'elle est pensée (et d'abord par la direction ?).

Les deux « terrains » analysés par Élise Maas et Jean-Luc Bouillon ont pourtant en commun de mettre à mal les prétentions démiurgiques de dirigeants qui souhaiteraient utiliser les dispositifs de communication interne pour façonner des représentations, modeler les comportements, susciter l'adhésion des salariés aux réformes organisationnelles. Sur ce point, il est toujours utile de garder en tête les critiques adressées par les tenants d'une approche stratégique des organisations contre les prétentions à anticiper et régir toutes les dimensions des systèmes d'action [Crozier, Friedberg, 1977 ; Friedberg, 1993]. Dans un de ses derniers ouvrages, Michel Crozier rappelait d'ailleurs qu'en dépit des prétentions de ses hérauts, le management n'était finalement qu'un « art de la pratique » voué à l'échec si les managers évitaient toute *confrontation* avec les salariés et s'ils imaginaient contrôler par le « haut ». « Contrôle n'est pas écoute, écrit-il, c'est même le contraire » [1994 : 35, 208]. La motivation, l'identification, l'adhésion, l'implication ou la collaboration ne se décrètent pas et ne peuvent s'imposer autoritairement aux salariés... Elles renvoient toutes à de « l'apprentissage » et des rapports de sens qui sont autant de rapports de force.

Françoise Plet-Servan rappelle à ce titre l'inefficacité des discours incantatoires qui iraient à l'encontre de l'expérience quotidienne des salariés. Jacques Suart souligne aussi à sa manière la complexité des politiques de communication interne. « Rendre accessible la stratégie du groupe, faciliter les échanges entre les uns et les autres, aider à la mise en perspective du travail qui est fait, permettre le partage d'informations, dire aux salariés : “Les meilleures pratiques, on va les partager...” », “Ce qui se fait de bien dans telle division, on va essayer ailleurs...” », c'est beau sur le papier, ce peut être compliqué à mettre en pratique, aussi ! »...

De son côté, Michel Villette est plus radical. Pour lui, l'intensité des métamorphoses managériales et leur impact sur le climat social des organisations battent en brèche la capacité même des communicants internes à engendrer loyauté et engagement des salariés. D'une part, écrit-il, « le sentiment d'appartenance [...] devient très difficile à promouvoir. Aujourd'hui, personne n'y croit vraiment, parce que tout le monde sait que, demain, le périmètre de l'entreprise, le propriétaire et la

marque peuvent changer. Dans ces conditions, que reste-t-il au communicant, sinon faire du papier glacé, de la pub, des sites Internet et mettre une information en quelque sorte récréative à laquelle personne ne veut croire vraiment, mais qui enjolive un peu le paysage ? » D'autre part, la tentation persistante de nombreux dirigeants à réduire la communication au « matraquage balistique » renforce le décalage entre images projetées et réalité perçue. Le problème est alors à la fois éthique et pratique : si les conditions nécessaires à la loyauté des personnels sont mises à mal par l'instabilité institutionnelle, comment les communicants internes pourraient-ils satisfaire leurs objectifs, qu'il s'agisse de « vendre » le discours de la direction, de mobiliser les équipes ou de favoriser les échanges au sein de l'organisation ?

## **Ensemble ?**

La présentation proposée ici, autant que la lecture des chapitres successifs, pourrait susciter la perplexité de plus d'un lecteur. Qu'est-ce qu'en effet un ouvrage dans lequel se côtoient et se répondent des chercheurs en sciences sociales et des praticiens ? Et pas toujours sans « fausse note » ou autre dissonance. Qu'en faire *in fine* ? Quel statut lui accorder ? Comment penser *ensemble* les paroles des uns et des autres ? La question mérite d'autant plus une réponse que les divisions du travail facilitent ordinairement les lectures routinisées.

### *Lectures croisées*

Les spécialistes de sciences sociales savent, en effet, que faire d'un ouvrage de sciences sociales écrit par... des spécialistes de sciences sociales et ce, même si toute lecture a ses propres limites : les disciplines sont faites d'écoles ou de paradigmes, de méthodes, d'affinités plus ou moins électives qui font que chacun lit à travers ses « lunettes » ou autres « loupes » qu'il peut ou non tenter d'ajuster, voire changer, au fil de ses socialisations scientifiques. Mais, au moins, et pour reprendre une formule de Pierre Bourdieu, les chercheurs, dans un entre-soi, ont des chances de tomber « d'accord sur leurs désaccords ».

Les spécialistes de sciences sociales savent aussi que faire d'un ouvrage de praticien. Il aura des chances d'être perçu – et, en certains cas, pour de très bonnes raisons – comme une vision d'acteur du monde social par définition pris par sa pratique et ses « voiles », incapable de voir ce que le sociologue « roi » parvient à percevoir grâce à ses outils, par définition puissants, d'objectivation. Bref, le praticien est mis en position basse. Au mieux, l'ouvrage sera conseillé à des étudiants en quête, à condition de leur rappeler aussitôt que la lecture devra se faire au second degré, comme un témoignage ou un manuel professionnel perclus de croyances naïves et de distinctions éventuellement prétentieuses, peut-être sans intérêts, certainement insuffisantes...

Ce n'est pas indiquer ici que les praticiens ne savent pas, de leur côté, quoi faire d'un ouvrage... académique. Beaucoup d'entre eux le regarderont, souvent, soit comme rendant compte d'évidences partagées – et, à dire vrai, que peut vraiment apprendre un ouvrage de sciences sociales à un praticien initié et intéressé ? –, soit comme très (donc trop) éloigné d'une pratique par définition ancrée dans la « vraie vie », soit comme faisant inutilement « savant », c'est-à-dire (trop) compliqué... Il n'est pas sûr non plus qu'ils y trouveront toujours quelques idées ou concepts qui feront sens et pourront servir leurs propres pratiques. Mais, en même

temps, chacun sait que dans des univers concurrentiels comme le sont les marchés de la communication, les mots sont aussi des armes, et les concepts une façon de se faire prendre pour un important. Certes, point trop n'en faut puisque les praticiens peuvent savoir aussi – sans le formuler de cette manière – ce que des sociologues comme Peter Berger et Thomas Luckmann [1986] ont théorisé : une expertise est structurée par une tension grosse de difficulté. D'un côté, pour exister, les experts doivent *mettre à distance les tiers profanes*. Et les théories scientifiques en produisant des mots non ordinaires, en donnant à voir une autre « réalité » par des rapprochements, comparaisons ou concepts, peuvent offrir « un coup de main » bien utile. D'un autre côté, les experts doivent aussi offrir *un savoir disponible à l'action*. Et les théories scientifiques ne sont alors guère utiles... sinon qu'elles octroient (un peu ?) de la légitimité et du (un peu de ?) vocabulaire... Si l'expert s'enferme dans un discours ésotérique, il aura toute chance de se voir typifier en intellectuel proposant des théories peu « opérationnalisables ». En d'autres termes, d'être disqualifié.

La présentation des regards croisés est-elle si caricaturale ? Peut-être... Mais alors comment expliquer que l'entreprise engagée ici ait si peu de précédents repérables sous la forme d'ouvrages collectifs ?<sup>12</sup> Si les méfiances mutuelles sont aussi tranchées, c'est sans doute parce que les savoirs académiques, en particulier en sciences sociales, sont travaillés par une certaine fragilité et que ses chercheurs tendent à penser que ce type de rapprochement a de bonne chance de parasiter la nécessaire prise de distance qui doit structurer, par définition, le travail scientifique.

---

<sup>12</sup> Sans doute – et à titre de comparaison – n'est-ce pas toujours le cas pour l'analyse de l'univers proprement journalistique. Ainsi du sociologue Alain Accardo proposant à des journalistes (écrivant le plus souvent sous un pseudonyme) de rendre compte de leur activité quotidienne ou de leur précarité [1995 ; 1998]. Ainsi de la politiste Géraldine Mulhmann proposant à l'actuel directeur de *Mediapart*, de partager les commentaires de l'œuvre d'un « grand ancien », Robert E. Park [2008], journaliste devenu l'un des fondateurs de l'École de Chicago. Mais ces tentatives sont circonscrites. Alain Accardo rassemble des journalistes critiques de leurs pratiques, proches finalement de ses propres conceptions du métier. Géraldine Mulhmann fait appel à un journaliste averse du monde intellectuel et elle-même dispose d'émissions dans les médias. Pour le cas de la communication interne, la seule association repérée est celle de Nicole d'Almeida, Professeur au CELSA et de Thierry Libaert [2007], encore faut-il préciser qu'aujourd'hui, le second est Professeur à l'Université de Louvain.

## Un cas d'école ?

Les sciences de l'information et de la communication (SIC) offrent ici l'avantage<sup>13</sup> de donner à voir une organisation institutionnelle et des usages de la légitimité scientifique qui expliquent, au moins en partie, le regard que ses savants tendent à porter sur les pratiques professionnelles. Pour le comprendre, il n'est sans doute pas inutile de revenir un instant à sa genèse. Son émergence – récente, une trentaine d'années – est, en effet, redevable à la fois de formations ouvertes sur le monde professionnel *et* d'enseignants-chercheurs pour une bonne part issus des facultés de Lettres ou, en tout cas, dont le contenu des recherches peuvent apparaître majoritairement comme « littéraires »<sup>14</sup>. Objectera-t-on qu'aujourd'hui les approches se sont considérablement renouvelées, même si elles étaient dès l'origine plus diverses qu'on a pu souvent le dire et le penser ? D'autres rétorqueront que certains de ses promoteurs ont une propension coupable à adopter une vision idéaliste et essentialiste de ce qu'ils nomment « l'interdiscipline » [Olivesi, 2007]. Les SIC peuvent certes tirer profit des débouchés professionnels qu'elles offrent à ses diplômés dans une société de communication qui lui sert de viatique. Elle a pu, ce faisant, bénéficier d'une augmentation quasi-continue de postes depuis les années 1970 et à un rythme beaucoup plus élevé que la plupart des disciplines. Mais, intégrant un nombre considérable d'enseignants détachés du secondaire (plus de 250) dont la première préoccupation n'est pas forcément la recherche, faisant appel à de très nombreux professionnels disposant de postes universitaires *ad hoc* – dit « associés », plus de 300 –, les SIC peuvent donner à ses contempteurs l'image d'une discipline au service d'intérêts éloignés d'une démarche académiquement « noble ». Le trait est d'autant plus accusé qu'une partie de ses forces est disséminée dans des formations technologiques, pas toujours adossée quotidiennement à des laboratoires de recherche et à qui il peut être demandé aussi bien d'entraîner les étudiants à l'expression écrite ou orale qu'à prendre en charge des modules dits de « Vie professionnelle » (rédaction-présentation de CV, lettres de candidature ou entretiens d'embauche...). Sans compter que l'un de ses pôles socialement dominants – le CELSA – a fait de la formation professionnalisante sa marque de fabrique. Avec succès aux vues des positions de ses diplômés dans le monde du travail. L'ensemble donne aux SIC une morphologie originale. Version haute : près de 1300 serviteurs (un peu plus de 500 pour la science politique). Version basse : une pyramide des honneurs qui tranche avec l'ordinaire. Les SIC disposent de moins de 150 professeurs des universités, soit un *ratio* très faible par rapport à la moyenne des disciplines. Surtout, elles se distinguent par la présence de 7/10<sup>e</sup> de collègues « chimiquement non purs » (plus de 550 détachés du secondaire ou professionnels associés) aux côtés de plus de 700 enseignants-chercheurs (PU ou MCF). Au total, près d'un quart des postes sont occupés par des professionnels – sans compter les milliers de vacataires<sup>15</sup>.

On ne saurait, en conséquence, s'étonner de voir de très nombreux enseignants-chercheurs regarder avec distance et méfiance les pratiques professionnelles et peut-être d'autant plus quand elles les font, en un sens, exister. On s'en doute, les positions de tous ne sont pas superposables. Elles pourraient cependant produire des postures et autres attitudes communes : éviter de croire et de faire croire que des équivalences sont possibles entre un chercheur et un praticien ; rejeter l'idée qu'un chercheur et un praticien font le même travail ; en tout cas, ne pas envisager qu'un praticien puisse revendiquer appartenir au même monde, fût-il statutairement « associé ». La revendication est-elle ordinaire ? Oui, en un sens. Le fait même qu'elle n'aille pas totalement de

<sup>13</sup> Les SIC constituent le point d'ancrage disciplinaire de plusieurs contributeurs de cet ouvrage (Jean-Luc Bouillon, Nicole d'Almeida, Jean-Baptiste Legavre, Élise Maas). Les sciences de gestion, la sociologie ou la science politique, qui sont les disciplines des autres contributeurs offriraient aussi des illustrations complémentaires, même si pas identiques, de cette question.

<sup>14</sup> On lira avec profit les travaux de Robert Bourre [2006, 2007, 2008] ou ceux conduits par ses soins [Bourre, 2002] dont il n'est pas ici possible de rendre compte avec détails et subtilité.

<sup>15</sup> Pour une présentation chiffrée selon des logiques partiellement différentes, voir Cardy et Froissart, 2006 et 2009.

soi, que « l'impureté » soit présente en de telles proportions, oblige chacun à adopter des stratégies distinctives. Certains – pas tous – vont alors privilégier une approche très théorique, pour ne pas dire « théoricienne », un regard insuffisamment sociologique pouvant faire croire que la recherche vise d'abord à forger des concepts supposés à eux seuls rendre compte d'une « réalité » fuyante. Pour le dire autrement, la recherche risque ici alors de devenir une sorte de jeu de langages déconnectés des pratiques. D'autres – pas tous – vont adopter une posture critique (pour ne pas dire « dénonciatrice ») et régler leurs « comptes » comme ils le peuvent. Dans le cadre d'une division du travail plus ou moins assumée, les uns et les autres vont le plus souvent laisser les professionnels enseigner les « outils » aux étudiants, et souvent ne pas hésiter à leur déléguer conceptions et approches des métiers. Quitte d'ailleurs à retenir pour eux-mêmes des objets de recherche différents de ceux sur lesquels portent les formations dans lesquelles ils interviennent ou qu'ils dirigent. D'autres chercheurs, encore, tentent de déplacer le questionnement pour éviter d'être « pris » dans les idéologies professionnelles et, peut-être, d'autant plus que leurs postes sont inscrits dans des formations et univers professionnels. Il n'est ainsi pas anodin que des labels comme ceux de « communication d'entreprise » ou, ensuite, « communication des organisations » initialement travaillés par les pratiques professionnelles [Bernard, 2002 ; D'Almeida, Andonva, 2006] aient été renommés « communication organisationnelle » ou, plus récemment par certains, « approches communicationnelles des organisations » [Bouillon, Bourdin, Loneux, 2007 et 2008]<sup>16</sup>. Ces jeux de classement et de nomination ont notamment pour fonction de produire de la distance vis-à-vis des pratiques et visions professionnelles. Les chercheurs qui les promeuvent se proposent ainsi de ne pas s'inscrire dans les pas des définitions que donnent les communicants de « la » communication dans les organisations. En soi, la posture n'est pas sans pertinence. Déplacer des questionnements est souvent une manière utile de mieux comprendre l'objet retenu. Le paradoxe, toutefois, est qu'au final sont résiduels les travaux consacrés aux titulaires de postes de communication dans les organisations, à leur métiers, trajectoires, discours de légitimation, stratégies vis-à-vis des divisions du travail qui leur sont plus ou moins imposées, visions du monde et des actions qu'ils souhaitent mener dans les organisations.

### *Engagement et distanciation*

Quelle place, alors, accorder à des paroles professionnelles dans un ouvrage collectif ? Le pari est ici de considérer que la distance ou *distanciation* ne saurait être pensée indépendamment de ce que Norbert Elias appelle l'*engagement* [1983]. Sans doute, pour le cas d'espèce, et selon l'état des configurations et donc des évolutions à l'œuvre, mais aussi des moments d'une existence, les chercheurs sont amenés à se déplacer plutôt du côté du pôle de l'engagement ou plutôt du côté du pôle de la distanciation. Ici, c'est dans une même séquence que « distanciation » et « engagement » sont proposés aux lecteurs, avec des degrés variables selon les auteurs. Le propos n'est pourtant pas de construire une sorte de kaléidoscope, mais d'associer pour mieux comprendre. Et, à la lecture, l'une des leçons – sans doute banale – est qu'une telle association permet évidemment d'éprouver en acte que la distanciation n'est pas réservée au monde académique. L'acteur social n'est pas un « idiot culturel » aiment répéter les ethnométhodologues dans la lignée d'Harold Garfinkel. Sans aller aussi loin que les conséquences qu'ils en tirent, sans même adopter non plus les positions les plus radicales de nombreux interactionnistes, la compréhension des pratiques passe par une saisie rigoureuse des représentations des acteurs au

---

<sup>16</sup> Voir aussi dans une autre veine, les travaux de Stéphane Olivesi proposant de substituer à la notion ordinaire de management celle de *gouvernement* de et dans l'entreprise [2002].

travail et donc de la réflexivité qu'ils peuvent proposer de leurs pratiques. On voit mal ce qui interdirait d'en susciter l'écriture par ses agents<sup>17</sup>.

Sans nul doute, certains – y compris des praticiens d'ailleurs – pourront trouver que tel professionnel dans cet ouvrage adopte à bon compte un positionnement ou une conception de son métier qui le... grandit un peu trop. Mais, d'une manière symétrique, des professionnels pourront penser que des universitaires oublient un aspect essentiel des pratiques pour construire à bon compte une démonstration. Après tout, ces lectures croisées ne sont possibles que si les deux univers se lisent un peu plus et un peu mieux. L'une des conditions est justement de donner la possibilité aux acteurs professionnels d'écrire sur leurs pratiques ; de ne pas les croire vouées à se cantonner aux « manuels professionnels ». Sans doute, ici, les professionnels qui ont pris leur plume ne sont pas tout à fait « ordinaires ». Ils ont, en effet, souvent des responsabilités dans des associations professionnelles. L'un vient de quitter la présidence d'une des grandes associations de « dircoms », « Entreprises et médias » (Jacques Suart), un autre est secrétaire général adjoint de l'association « Communication publique » (Jean-Emmanuel Paillon), un troisième anime des rencontres du principal réseau de communicants territoriaux, « Cap'com » (Laurent Riera), une quatrième est rédactrice en chef de la revue de l'Association française de communication interne (Françoise Plet-Servan). Et les positions des chercheurs sont plus complexes que les seules inscriptions proprement universitaires le laissent voir. L'une a longtemps été praticienne avant de rejoindre l'Université (Véronique Attias-Delattre), comme d'ailleurs en un sens, le seul sociologue en poste de l'ouvrage (Michel Villette) ; une autre est toujours consultante et anime des ateliers dans une association professionnelle (Élise Maas).

Ces praticiens sont probablement plus que d'autres mus par la volonté de « porter parole », soit par disposition, soit parce qu'ils occupent ou ont occupé des positions privilégiées dans leurs associations professionnelles respectives. Mais c'est justement parce qu'ils ne sont pas d'abord supposés être ici dans une posture « idéologique » de porte-parole qu'ils peuvent adopter tendanciellement une certaine distanciation réflexive. La naïveté serait évidemment d'imaginer qu'un acteur peut se déprendre de ses croyances fondatrices, les praticiens comme les chercheurs au demeurant. Mais l'un des apports espérés de cet ouvrage est de donner à voir ainsi, très concrètement, des communicants pas seulement « agis » par des processus qui les dépassent ; des communicants capables de mettre des mots qui, dans ces moments de distanciation, leur permettent aussi de se rappeler et de nous rappeler qu'ils ne sont pas forcément et toujours « dupes » de cette grande machinerie du « changement » transformée en impératif catégorique du moment. En particulier parce qu'ils peuvent disposer d'outils proches des nôtres qui leur permettent de contrecarrer les effets d'un engagement proprement professionnel. La diffusion massive des sciences sociales dans le monde du travail est aujourd'hui productrice de profonds effets. Ces professionnels ont pu suivre des cursus dans lesquels les sciences sociales n'étaient pas marginales. Lorsqu'ils ont des responsabilités, ils peuvent faire appel à des consultants qui, souvent, font de ces grilles de lectures (même *a minima*) des réducteurs d'incertitude. Il leur arrive de donner des cours à l'Université ou dans des écoles. Ils peuvent rencontrer des universitaires et échanger sur leurs approches. Certains d'entre eux peuvent aussi avoir une activité éditoriale, etc.

---

<sup>17</sup> Ce n'est pourtant pas oublier, comme aimait le répéter Bourdieu, qu'un point de vue est « une vue prise à partir d'un point » de l'espace social. Plusieurs contributions le rappellent. Le projet éditorial rend évidemment complexe une objectivation de chacune des prises de position... gageons que des lecteurs pourront s'y atteler !

Un universitaire « orthodoxe » sourira-t-il cependant d'usages ici ou là tendanciellement instrumentaux de concepts, notions ou approches puisés à bonne source ? Peut-être. Mais l'essentiel n'est-il pas finalement que ces usages – au demeurant élastiques – permettent à chacun d'acquérir plus d'intelligibilité et de réflexivité ? Quitte à s'éloigner de la « pureté » des origines, la « conscience discursive » d'humain au travail s'en trouvera au moins élargie, pour reprendre les mots d'Antony Giddens [1987], c'est-à-dire que chacun pourra tendanciellement disposer d'une capacité plus forte à mettre des mots sur sa pratique.

On pourra, enfin, trouver tout aussi banal un autre – et dernier – avantage d'une telle association de chercheurs et de professionnels, même s'il est rarement mis en avant par beaucoup d'universitaires préférant adopter une posture souveraine et, de fait, plus confortable. Dans un tel échange, les praticiens n'apportent pas seulement « leurs » conceptions du métier. Ils peuvent aussi faire évoluer les définitions universitaires de situations professionnelles perçues par définition de « l'extérieur », en tout cas les rappeler plus simplement encore à « l'ordre » de leur quotidien. En prendre conscience, pour le cas d'espèce, suppose de revenir à la genèse d'un projet éditorial directement rattaché à une formation professionnalisante. Le master « Politiques de communication » de l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines organise en effet, depuis plusieurs années, une journée annuelle au cours de laquelle des professionnels et des universitaires échangent et débattent sur un thème *ad hoc* (« Journalistes et communicants », « Les femmes dans les métiers de la communication », « Le service communication dans ses environnements », « Développement durable et communication », « Les outils de saisie des publics », « La communication humanitaire », etc.)<sup>18</sup>. À l'origine, l'ambition des organisateurs était plus modeste que le projet éditorial ultérieur. Elle était de proposer une sorte de panorama de la communication interne, de ses professionnels et de leurs enjeux. Il n'était alors pas question de prendre « le changement » comme question transversale. Mais le « fait » est apparu si massif dans les échanges, entre impératif, contrainte, ressource, leurre ou antienne, qu'il a paru nécessaire de s'y atteler et de demander, ensuite, à chaque participant de s'en saisir, d'en livrer ses codes et modes d'emploi.

Un tel parti pris permettra, en définitive, de rappeler qu'on ne saurait croire analysée « la » communication des (et dans les) organisations en délaissant ceux qui en ont la charge professionnelle quotidienne. Partir de ce qu'ils sont et de ce qu'ils font, les rencontrer, les associer est une autre façon d'en épuiser les logiques. Et, en tout cas, de rompre avec des types d'analyses si éloignées des pratiques les plus quotidiennes et des acteurs les plus évidents qu'elles paraissent parfois comme « en apesanteur ».

---

<sup>18</sup> Cet ouvrage est le second publié chez le même éditeur – le premier l'avait été par Pascal Dauvin sur *La communication des ONG humanitaires* [2010].