

La communication interne, entre académisme et professionnalisme

Internal communication, between academism and professionalism

Samira Ammor

Psychosociologue
Professeure Habilitée
Université Hassan II Casablanca
Faculté des Lettres et des Sciences Humaines Ben M'sik
Laboratoire de Narratologie et Discours Culturels
Département de Communication
Master Spécialisé en Communication des Organisations

(00 212) 6 61 41 57 16
s.ammor@flbenmsik.com
saammor@gmail.com

Date de soumission : 16/03/2019

Date d'acceptation : 18/04/2019

Pour citer cet article :

Ammor S. (2019) « La communication interne, entre académisme et professionnalisme » Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 3 : Avril 2019 / Volume 2 : numéro 2 » p : 427- 441

Résumé :

L'évolution de la communication interne s'est faite en tant que fonction managériale de l'organisation, mais aussi en tant qu'objet épistémologique pour appréhender l'organisation.

Pour l'enseignement et la recherche académique, comment doit être abordée la communication interne ? En tant que fonction professionnalisante au service du management ? Ou, à travers sa dimension réflexive sur le sens et la dynamique des communications dans l'organisation ?

L'objectif de cet article est de mettre en exergue l'analyse systémique comme option mixte réconciliant la pratique managériale avec la recherche du sens, et en tant que démarche méthodologique fiable sur les plans, à la fois, scientifique, éthique et gestionnaire.

Mots clés :

Communication interne, sciences de gestion, sciences de l'information et de la communication, systémique, limites de la communication.

Abstract :

The evolution of internal communication has taken place, as a managerial function of the organization, but also as an epistemological object to apprehend the organization.

For teaching and academic research, how should internal communication be approached? As a professional function at the service of management ? Or, through its reflective dimension on the meaning and dynamics of communications in the organization?

The purpose of this article is to highlight systemic analysis, as a mixed option reconciling managerial practice with the search for meaning, and as a scientifically, ethically and managerially sound methodological approach, at the time.

Keywords:

Internal communication, management sciences, information and communication sciences, systemic, limits of communication.



Introduction

L'évolution de la communication interne s'est faite, grosso modo, de deux manières : La première, en tant que corolaire de l'évolution du management. Elle a alors comme fonction d'être au service de celui-ci, quel que soit le mode managérial. La deuxième, en tant que champ disciplinaire scientifique et objectif, non adossé à une fonction utilitaire.

Dans le premier cas, il s'agit de son appellation familière qu'on trouve d'habitude dans les formations professionnalisantes : communication interne des organisations ou communication interne d'entreprises. Elle est étudiée en tant que fonction de l'organisation, avec une variété de déclinaisons, de formes et de modalités opérationnalisantes, et à travers ses interférences avec les autres fonctions.

Dans le deuxième cas, il s'agit de la communication interne au sein de l'organisation. Son objet d'étude porte sur l'appréhension de l'organisation en tant que structure sociale, à travers le décryptage de l'ensemble de messages manifestes et latents entre les différents acteurs et des dynamiques et du sens de la communication. Ainsi, l'organisation est-elle assimilée à un prolongement de l'écosystème, animée, notamment, par toutes les communications qui y foisonnent de façon naturelle. Elle devient dans cette perspective une « constituante de l'organisation », un « espace de sens », un moyen de « configurer une action » (Bouillon, Bourdin & Loneux, 2008).

Pour l'enseignement et la recherche dans cette discipline, quelle est la posture universitaire scientifique idéale?

Une première option consiste à pratiquer la communication interne, former, conseiller les entreprises, et/ou préparer, à l'université, des cadres opérationnels pour l'organisation, avec le souci de dresser des passerelles, entre l'université et le monde économique, au niveau des contenus et des programmes d'enseignement et de recherche. Plusieurs arguments pragmatiques peuvent être avancés pour justifier cette concordance. A leur tête, les objectifs d'employabilité des étudiants et le rôle de l'université pour faire avancer les bonnes pratiques de gestion et de communication au sein de l'organisation.

Une deuxième option serait de se détacher, pour l'enseignant chercheur, des objectifs économiques de l'écosystème, en faveur d'une démarche scientifique et distante par rapport aux contraintes socioéconomiques. L'intérêt académique porterait alors sur la déconstruction du système de communication permettant l'appréhension de l'organisation, avec objectivité et neutralité scientifique. La communication professionnelle n'est pas en elle-même un enjeu et la démarche critique du système de communication managériale n'est pas exclue. Un

certain espace de réflexivité devient permis dans l'enseignement et la recherche. Cependant, le risque est réel de se mettre en porte à faux avec les stratégies de développement des universités et de l'enseignement, consistant à multiplier les passerelles avec le monde de l'entreprise, afin de réaliser une bonne adéquation avec le marché de l'emploi et renforcer l'employabilité des étudiants.

Les questionnements soulevés face à ce dilemme sont les suivants : comment la communication interne peut-elle se développer ? En tant que pratique au service du management des organisations avec, in fine, une visée productive et économique ? Ou bien, doit-elle être abordée en tant que dimension d'analyse des différents enjeux au sein de l'organisation, avec une libre réflexion scientifique, sans contraintes de professionnalisation ? Ou, encore avec une option mixte, intégrant la démarche professionnalisante, mais sans perdre de vue les questionnements académiques qui s'imposent quant à sa fiabilité ?

Nous allons tenter de répondre à ces questionnements en évoquant trois niveaux. Au premier niveau, nous allons essayer de cerner le cadre méthodologique et fonctionnel de la communication interne CI dans les deux disciplines qui s'y intéressent: les sciences de gestion SG et les sciences de l'information et de la communication SIC. Dans un deuxième niveau, nous allons aborder la CI en tant que structuration systémique, devant faire appel à une pensée complexe, contre l'approche positiviste de l'organisation. Au troisième niveau, nous ferons allusion aux limites de la CI, notamment en temps de crise, face aux impératifs productifs et économiques de l'organisation.

1. La communication interne CI entre les sciences de gestion SG et les sciences de l'information et de la communication SIC

Les SG et les SIC sont deux disciplines qui s'intéressent de près à la communication interne. Plusieurs chercheurs se sont intéressés aux points de similitude et de convergence entre les deux disciplines (Courbet, 2001, Bernard, 2004, Charlet, 2005, Le Boeuf, 2008).

Pour Courbet (2001), les différences sont d'ordres « épistémologiques, théoriques et méthodologiques ». A titre d'exemple, si les SIC préfèrent observer l'entreprise de façon distante et critique, s'appuyant sur une démarche empirico-inductive, les SG sont davantage orientées vers l'opérationnalité et l'efficacité des modèles, selon une démarche déductive.

Pour Le Boeuf (2008), une des différences de taille entre les deux disciplines peut être ramenée au fait que l'information soit le centre d'intérêt chez les gestionnaires. Elle peut être

rationalisée, contrôlée, abordée de façon descriptive. La relation, par contre, est au centre des préoccupations des communicants, mais dans une dynamique systémique. Ce qui explique la liaison entre information et communication.

1.1 La CI en SG

Ainsi, pour la CI en SG, l'intérêt porte-il sur sa fonction dans l'entreprise, selon une démarche fonctionnelle et des finalités managériales identifiées. Le va et vient entre théorisations et pratiques est néanmoins présent. Mais, la CI est plutôt considérée à travers des finalités pragmatiques et professionnelles, au même titre que la logistique, la production, la finance, le marketing, etc.).

Sur le plan méthodologique, la démarche courante est de type praxéologique, positiviste et fonctionnaliste. La CI est alors organisée et rationalisée pour répondre à des objectifs qui lui sont assignés, dans le cadre de stratégies et de politiques pré définies par l'organisation. Parmi ces objectifs, on trouve l'information, la paix sociale, la motivation, la résolution des problèmes, (Mucchielli & Guivarch, 1998).

Cette tendance n'est cependant pas homogène et évolue en fonction des écoles de management, dont la variété laisse voir une autre variété de conceptions : celle de l'Homme au travail, des relations interpersonnelles, des échanges entre les groupes, du processus décisionnel, et par conséquent des modèles de communication en harmonie avec chaque modèle managériel.

Pour l'école classique le pouvoir est centralisé, tandis que le récepteur, en l'occurrence l'employé, est passif. La communication est ainsi, simplement linéaire, conforme au modèle télégraphique de Shannon et Weaver, conçu pour les machines. Elle est, alors, formelle, descendante, hiérarchique et limitée à des directives, des instructions ou des notes de services. Elle est porteuse d'informations et non de communication. Sa fonction est de faciliter la réalisation des tâches, à l'aide de canaux prescrits et de réseaux mis en place par la direction. La communication informelle est indésirable et le conflit est perçu comme une erreur de gestion.

Cette première conception de la communication professionnelle, bien qu'ancienne, reste encore d'actualité dans des contextes de management Taylorien. D'autres conceptions lui ont succédé, chacune avec une vision différente de l'Homme au travail. A commencer par l'école des relations humaines, centrée sur l'étude des besoins psychosociaux des individus pour une meilleure motivation au travail. Pour l'école sociotechnique, ce qui compte c'est le

rapport entre les changements technologiques et les facteurs humains (qualifications, attentes, sentiments, valeurs), ainsi que ceux de l'environnement (équipement, machinerie, procédés, horaires de travail, conditions de travail).

Enfin, les écoles modernes : systémique, contingente, participative, constructiviste, etc.), considèrent l'Humain comme une ressource centrale, et l'entreprise, tel un système complexe qui évolue dans une relation d'interdépendance avec son environnement et avec le degré de sa technicité. Variabilité des milieux sociaux, culturels, économiques et technologiques et congruence entre la structure organisationnelle et l'environnement global sont des éléments clés de ce système.

L'intérêt de cette évolution est qu'elle libère la réflexion théorique du postulat qu'il n'existe qu'un seul bon mode d'organisation, et qu'à des structures diverses et variées peuvent correspondre des modes d'organisation aussi divers et variés. De même, la communication n'étant plus limitée à une simple transmission de l'information unilatérale, volontaire et rationalisée, devient un système ouvert et dynamique, avec un flux permanent d'informations et tous azimuts. Elle est donc multidirectionnelle, formelle et informelle. Elle recouvre, de surcroît, sa fonction relationnelle, en plus de la fonction fonctionnelle, afin de mobiliser les acteurs face aux changements et les amener à y adhérer. Leur participation à la prise de décision s'avère un bon moyen pour une meilleure intégration et plus d'adhésion : « ...pour une meilleure intégration des RH dans les décisions stratégiques, il convient d'adopter les modes de management les plus appropriés : participatif, consultatif et motivationnel, et ce, pour l'implication des RH de manière stimulante à tous les niveaux de la décision » (Sahraoui & Temnati, 2019).

Enrichissement des tâches, cercles de qualité, groupes de concertation, de suggestions, sont quelques moyens pour un management systémique et moderne.

Dans cette évolution rapide, la variable participation nous intéresse particulièrement. En plus des besoins sociaux d'appartenance et de reconnaissance de l'individu au travail, elle met en exergue d'autres types de besoins, comme la prise en compte de ses attentes et aspirations, et la valorisation de son intelligence. Communication, participation, implication, fédération, identification, convivialité, deviennent les maîtres mots d'un management plus ou moins participatif. (Michon, 1994).



1.2 La CI en SIC

Pour la CI en SIC, la production du sens de la CI est recherchée, dans une dynamique constructiviste, grâce à une démarche multiple et croisée de plusieurs champs en sciences humaines et sociales: anthropologie, sociologie, psychologie, linguistique. Information et communication sont interdépendantes.

La démarche analytique est privilégiée, et l'organisation est considérée en tant qu'ensemble de processus organisants, construits, co-construits, en permanence, par des dynamiques sociales qui justifient, pour le chercheur, l'intérêt de les étudier, d'interpréter leurs interactions et leurs sens. Les questions portent sur les modes de production et de structuration des connaissances, ayant trait à la dynamique des communications formelles et non formelles, des relations verticales et symétriques, des négociations sous jacentes entre acteurs (Crozier, 1977), des rapports de pouvoir dans l'organisation, en rupture avec les études descriptives ou prescriptives des pratiques professionnelles (Bouillon, Bourdin & Loneux, 2008).

L'entreprise devient un fait social, en totale interaction avec les différentes composantes de la société dans laquelle elle évolue. Elle ne peut en être extraite, ni réduite à sa propre pratique, de façon isolée : « ...d'une part, les entreprises, comme telles, sont inséparables des contextes politiques, économiques, sociaux et culturels par lesquels elles sont influencées et qu'elles influencent ; d'autre part, les membres de l'entreprise, tous niveaux considérés, sont eux aussi personnellement et collectivement insérés dans de tels contextes dont l'entreprise ne peut les couper. L'entreprise est un fait de société. Elle est complètement en interaction avec le contexte sociétal dans lequel elle se trouve. » (Saint-Georges (de), 1993).

Ces méthodes empruntent une approche holistique qui doit permettre le décryptage de la complexité de la communication et la prise en considération du contexte général dans l'analyse de son processus, en tant que système complexe. (Miles & Huberman, 2003).

A partir de là, certaines recherches établissent un parallèle entre les fonctions de la CI dans la gestion des organisations, et l'ordre social non déclaré dans les pratiques communicationnelles, avec des enjeux et des mécanismes de domination sociale : « La centralité de la communication dans la gestion des organisations modernes est susceptible d'aider à identifier un ordre social sous-jacent dans les pratiques communicationnelles, d'en dévoiler les enjeux, implications et de comprendre les mécanismes de la domination sociale. Les changements représentationnels, socio-cognitifs et dispositionnels induits seraient susceptibles de favoriser une émancipation. ». (Aldebert & Morillon, 2012).

2. La CI, en tant que structuration systémique

Le développement du modèle systémique et de la pensée complexe en sciences humaines et sociales a remis en question l'approche positiviste de l'organisation.

En tant qu'approche holistique, l'analyse systémique permet le décryptage de la complexité de l'organisation, et les nombreuses et diverses interactions entre ses éléments, avec une prise en considération du temps et du contexte (Miles & Huberman, 2003).

Nous retenons, dans ce sens, la définition de la systémique selon l'AFSCET (Association Française des Sciences des Systèmes Cybernétiques, Cognitifs et Techniques): « Nouvelle discipline qui regroupe les démarches théoriques, pratiques et méthodologiques, relatives à l'étude de ce qui est reconnu comme trop complexe pour pouvoir être abordé de façon réductionniste, et qui pose des problèmes de frontières, de relations internes et externes, de structure, de lois ou de propriétés émergentes caractérisant le système comme tel, ou des problèmes de mode d'observation, de représentation, de modélisation ou de simulation d'une totalité complexe. » (Donnadieu, et al, 2013).

Appliquée à la CI, celle-ci devient un ensemble de composantes qui ne peuvent être expliquées que dans leur interférence avec tout ce qui constitue l'organisation : système de direction et de pouvoir, modes de production, politique des ressources humaines, management de Hommes, perception de l'Homme au travail, caractéristiques et profils des différents publics internes, culture dominante, histoire, métier, taille, organisation administrative, règlement et lois, technologie, etc.).

2.1 La communication selon Palo Alto

L'école de Palo Alto a apporté, à notre sens, encore plus d'affinement à la démarche systémique. Pour les fondateurs de cette école, la communication ne peut se limiter à un simple message intentionnel à transmettre. Dans une situation sociale, elle est présente dans tous nos comportements et attitudes. Même lorsqu'on « refuse » d'échanger, on le communique à notre insu. Le silence est un comportement, donc le silence en dit long, en exprimant notre volonté de ne pas communiquer. « Tout comportement a la valeur d'un message, c'est-à-dire qu'il est une communication, il s'en suit qu'on ne peut pas ne pas communiquer, qu'on le veuille ou non. Activité ou inactivité, parole ou silence, tout a valeur de message » (Watzlawick, et al., 1967).



Tout comme chaque comportement signifie un message, il devient instigateur d'une réponse chez l'interlocuteur, de façon naturelle, par l'effet de l'interaction réciproque, naturelle et inévitable, soit-elle voulue ou intentionnelle, explicite ou implicite. En revanche, la communication par les messages et les messages en retour est omniprésente entre interlocuteurs, en influençant les attitudes des uns envers les autres « De tels comportements influencent les autres, et les autres, en retour, ne peuvent pas ne pas réagir à ces communications, et de ce fait eux-mêmes communiquent » (Watzlawick, et al., 1967).

La communication reflète, ainsi, ce qu'on décide de transmettre ou, ne pas transmettre, et appelle forcément, par le jeu des interactions humaines, des réactions, des attitudes et des comportements. Ce qui justifie bien l'axiome mythique de Palo Alto : « il est impossible de ne pas communiquer ». (Watzlawick, et al., 1967).

Selon ce qui a précédé, ce modèle avance que, puisque tout acte de communication induit une interaction, celle-ci révèle la relation entre interlocuteurs. La communication ne saurait être appréhendée en dehors de son contexte qui est la relation, un autre axiome de ce modèle. Tout acte de communication s'inscrit donc, dans une relation. A l'opposée d'une conception classique, télégraphique, qui la limite à un transfert d'information d'un émetteur isolé dans l'absolu à un destinataire aussi isolé. (Shannon, C. 1948).

2.2 Palo Alto dans l'organisation

Tout communique dans l'entreprise, depuis les modes organisationnels et relationnels à la gestion du temps et de l'espace, aux différentes attitudes et comportements. Que ces aspects soient formalisés ou spontanés, ils ont valeurs de messages et ne manquent pas de sens: « tous les comportements manifestés dans l'entreprise, serait-ce même le silence, ont valeur d'information. Ils signifient quelque chose et ils s'influencent les uns les autres. Les personnes communiquent par tout ce qui se fait, se dit, se vit de concrètement observable entre elles (« on ne peut pas ne pas communiquer »). Mais ce « jeu » est évidemment régi par des règles auxquelles les acteurs sont socialisés à la fois formellement (gestion des personnes, règlements, procédures à suivre, consignes,...) et spontanément (relations entre personnes, bouche à oreille, pratiques habituelles, consignes entre pairs,...)». (Saint-Georges, 2003).

Ainsi, la systémique de Palo Alto appliquée à l'organisation, permet de reconsidérer toutes sortes de messages dans l'entreprise, dans la mesure où ils ont inévitablement un sens, une signification. L'expression de la communication est permanente, et prend plusieurs formes : claire et fluide lorsqu'elle est reconnue en tant que telle par le pouvoir. Elle peut être,



cependant, occulte, floue, informelle, lorsqu'elle n'est pas reconnue, voire ignorée ou rejetée. Mais elle ne peut jamais être réduite à néant ou supprimée de façon unilatérale.

Selon le management des Hommes, on fait appel à la participation des publics internes, ou bien on se limite à la voix de son maître. Dans une analyse interactionniste, la réaction des publics est inévitable, mais elle prend des expressions différentes : soit à travers des canaux formels et structurés, mis à sa disposition, soit à travers des canaux informels, détournés, voire latents. Cette voie laisse voir une dynamique informelle de l'organisation, révélatrice du niveau de déficit en communication par les voies formelles et jouant le rôle de régulation entre le dit et le non dit: « structures informelles, modes spécifiques d'autorégulation et de résistance au changement, emprise de l'organisation sur le système socio-mental des cadres, problèmes d'identité au travail et de relations de travail, jeux d'acteurs et de pouvoir, etc.. »

Pierre de Saint-Georges

Pour nous résumer, nous pensons que cette conception interactionniste de la communication humaine a permis, outre l'enrichissement du champ au niveau épistémologique, le développement de la praxéologie en SG. Les écoles de management moderne, s'inspirant des nouvelles théories de la communication, proposent des pratiques moins directives et moins unilatérales, pour plus de participation et d'échanges. On y trouve davantage d'intégration de l'aspect interactionniste de la communication, en accordant plus de place à la participation des acteurs. Unifier, renforcer les liens, impliquer, faire participer, deviennent des objectifs de communication interne, plus élaborés que le simple fait de diffuser l'information. C'est encore plus vrai lorsqu'en plus d'informer sur une nouvelle politique ou un nouveau projet, on cherche l'adhésion des publics internes. En effet, on ne peut pas avoir l'adhésion des gens si ceux-ci n'ont pas la conviction d'avoir été impliqués et d'avoir participé, à leur niveau, à l'objet de leur adhésion.

En somme, nous pensons que l'école de Palo Alto a fourni une grille méthodologique d'analyse, aussi bien au niveau épistémologique par l'appréhension complexe des communications dans l'organisation, qu'au niveau praxéologique, par l'analyse systémique des pratiques liées aux différents modèles de management, des plus technicistes aux plus complexes.

CI dans les SG et CI dans les SIC sont ainsi différentes par leurs objets d'étude, mais peuvent se rejoindre dans leurs analyses, en adoptant la démarche systémique, soit-elle pragmatique ou neutre. En tenir compte, c'est prendre en considération la complexité de tout contexte de communication et de la réalité de l'organisation, sous ses différentes formes.



Ce rapprochement pourrait constituer, à notre avis, une voie de réconciliation, au niveau académique, entre les enseignants chercheurs qui veulent préparer leurs étudiants au métier de communicant, par la maîtrise des pratiques, et les autres qui préfèrent les inviter à réfléchir de façon globale, sur les différentes expressions de la communication interne et le sens qu'elles donnent à l'organisation.

3. La CI en crise, en temps de crise

Le fait d'adopter une démarche systémique dans l'organisation ne constitue pas une garantie suffisante pour une CI interactive et authentique, même lorsqu'elle est formalisée et structurée dans ce sens. Le fait d'adopter une approche constructiviste devrait être accompagnée d'une évolution idéologique : « ce point de vue présuppose que les acteurs ont la volonté de dialoguer pour rapprocher leurs points de vue. Il présuppose aussi que le management s'efforce de piloter, d'une manière non manipulatoire » (Mucchielli, 2001).

Cela est vrai en périodes de tensions dans les entreprises. Celles-ci sont exposées, en effet, à diverses occasions de crise, avec un changement de contexte, devenant moins rassurant et sujet à diverses interprétations. C'est le cas, à titre d'exemples, de restructurations, de délocalisations, de fusions ou, simplement de perturbations conjoncturelles. Dans un tel contexte, les objectifs stratégiques assignés à la CI professionnelle risquent d'être remis en question par une volonté opposée de communiquer moins, ou à côté de la réalité.

En 1970 déjà, Dimitri Weiss constatait que « le traditionnel journal d'entreprise a peur du conflit, l'évite, le supprime, en faisant semblant qu'il n'existe pas (...) il s'avance jusqu'au seuil de l'information sur des situations porteuses de conflit qu'il n'ose cependant jamais, ou presque, franchir » (Weiss, 1977). Denis Sureau, directeur de la communication interne du groupe Suez s'étonne d'une telle pratique: « n'est-il pas absurde que la communication interne se taise ou perde les pédales aussitôt qu'il commence à se passer quelque chose de réellement important ? C'est pourtant la réalité (...) A ce jeu, elle perd rapidement de sa crédibilité » (Sureau, 1995).

Le service de communication interne, en période de tensions organisationnelles subit, en effet, des injonctions paradoxales (Bouzon, 2009), dues à une « double contrainte » (Wittezaele, 2008). Celle d'annoncer les changements, d'interagir avec les salariés pour les rassurer (Feldman, Spratt, 2000), et celle de recourir à la censure et à la politique de la confidentialité, jugée vitale en ces moments par l'organisation.

Le décalage entre ce que permet la CI et les attentes du personnel n'est pas de nature à



rassurer ce dernier, ni d'apaiser les tensions. L'organisation pourrait alors faire appel à un management de la crise par le déni, en choisissant de garder le silence. Elle pourrait aussi opter sur la déviation de l'objet de la crise en faisant appel à la ruse, etc.).

Dans tous les cas, dans les moments des crises, la CI voit ses fonctions changer et s'adapter aux impératifs économiques de la direction. Elle prend le parti, pour ainsi dire, du pouvoir et s'ingénie à renforcer ses positions. Son espace d'action est de plus en plus rétréci, sinon détourné de sa fonction première.

De tels paradoxes peuvent occasionner des dérives au nom de la CI, que l'académicien devrait décrypter et analyser. D'abord, comme conséquences des différentes interférences entre impératifs de la CI et impératifs économiques de l'organisation. Ensuite, en tant que limites de la communication professionnelle, lorsqu'elle est réduite à des pratiques.

Ces moments font sonner le glas de la CI dans l'organisation, pour l'académicien en sciences de gestion et en sciences de l'information et de la communication. La nouvelle fonction de la CI, devenue manipulatoire (Floris, 1996), devient une opportunité pour la recherche qui, détachée des enjeux économiques, peut signaler les limites managériales de la CI.

Conclusion

Place et fonctions de la CI dans les organisations se trouvent, d'après nous, dans un champ mouvant au niveau professionnel.

L'évolution de la CI, à travers les écoles de management, nous apprend que les objectifs stratégiques de la CI diffèrent, en s'adaptant aux modes du management, du plus autoritaire au plus participatif. L'analyse neutre et désintéressée nous révèle, cependant, que les finalités de la CI peuvent être plus au moins proches, dès lors que l'organisation se trouve en crise. Style directif et monopole des sources de l'information sont de mise.

Cela nous amène à répondre à la question posée au début de cet article, quant à la posture universitaire scientifique idéale pour l'enseignement et la recherche dans cette discipline.

Nous pensons qu'il y'aurait trois options possibles : la première consisterait à former les gestionnaires de l'organisation, en les outillant de pratiques efficaces en CI, sans se poser les questions sur son caractère complexe, et en évacuant le leurre de la rationaliser. La deuxième proposerait de se détacher des objectifs de l'organisation, devenue terrain d'observation, sans contraintes professionnelles, en faveur d'une démarche scientifique et objective, offrant un espace de réflexivité aux chercheurs et aux étudiants, portant sur la déconstruction et l'identification du système, à travers une lecture complexe des communications, notamment.

Une option intéressante, mais qui ne prépare pas au profil du gestionnaire de l'organisation. Enfin, la troisième option, qu'on qualifierait de mixte, est celle qui procéderait avec une démarche professionnalisante, mais sans perdre de vue la vision d'ensemble de la CI, ni les questionnements systémiques qui s'imposent, quant à sa fiabilité et à sa crédibilité : « le recours aux SIC permettrait aux chercheurs en gestion de comprendre plus finement le contexte et la culture de l'entreprise pour faciliter l'accès aux terrains et aux acteurs » (Aldebert, Morillon, 2012). Cela est vrai pour toutes les situations d'entreprises, mais encore plus dans les situations critiques.

Hormis les différentes contraintes managériales et pragmatiques, que nous ne nous sous estimons pas, nous pensons que la démarche systémique peut être un garant d'une certaine cohérence de la CI au sein de l'entreprise. La CI pourrait, dans ce cas, jouer une fonction de veille, tel un observatoire, pour éclairer le management, en lui fournissant des informations précieuses, mais aussi pour détecter ses propres dysfonctionnements, ses limites et ses risques de dérives dans la pratique.

BIBLIOGRAPHIE :

Aldebert, B & Morillon L. (2012). Communication des organisations: comparaison des approches scientifiques en gestion et en communication. RIHM, Vol. 13, n° 2, 59-77.

Bernard, F. (2004). Constructivisme et sciences de l'organisation. De l'alternative au pluralisme épistémologique "limité". Communication et langages, n°139, p.27-40.

Bouillon, J. L. Bourdin, S. & Loneux, C. (2008). Approches communicationnelles des organisations : interroger l'organisation par la communication. Eléments de contextualisation. Sciences de la société, n°74, p.3-9.

Bouzon, A. Les injonctions paradoxales de la communication interne en période de tensions organisationnelles. Études de communication 2009/2, n° 33.

Charlet, J. (2005), L'ingénierie des connaissances, entre science de l'information et science de gestion, chap. 11, Teulier R. & Lorino Ph. (coord.), Entre connaissance et organisation : l'activité collective , Actes du colloque de Cerisy, Paris : La Découverte.

Courbet, D. (2001), Comparaison épistémologique des recherches en SIC et sciences de gestion dans le domaine de la communication externe, divergences et terrain commun, Colloque La communication d'entreprise : regards croisés sciences de gestion et sciences de l'information et de la communication, Nice, 6-7 décembre.

Crozier, M & Friedberg, E. (1977), L'acteur et le système, Seuil.

Donnadieu, G. Durand, D. Neel, D. Nunez, E. Saint-Paul, L. L'Approche systémique : de quoi s'agit-il ?. Synthèse des travaux du Groupe AFSCET " Diffusion de la pensée systémique", 2003, P 2-3.

Détrie, P & Broyez, C. (2001), La communication interne, au service du management, Édition Liaison, collection communication-innovation, 2eme édition, 196p.

Feldman, M & Spratt, M. (2000), Fusionner, agir vite pour réussir les transitions, Paris, Village Mondial.

Floris, B. (1996). Communication d'entreprise et pouvoir managérial. Sciences de la Société, n°39, p.37-52.

Floris, B. (1996), Communication managériale. La modernisation symbolique des entreprises, PUG, Grenoble, 271 p.

Le Boeuf, C. (2008). Le couple "information communication", en SIC et en sciences de gestion. Proposition de communication au XVIème congrès de la SFSIC, Les sciences de l'information et de la communication : affirmation et pluralité, Compiègne, 11-13 juin.

Michon, C. (1994). Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considerer). Communication et Organisation, N° 5, La communication interne : une approche croisée.

Miles, M. & Huberman, M. (2003), Analyse des données qualitatives, Bruxelles : De Boeck.

Mucchielli, A & Guivarch, J. (1998), *Nouvelles méthodes d'étude des communications*, Armon Coin, Paris,.

Mucchielli, A. (2001), *La communication interne, les clefs d'un renouvellement*, Paris, Armand Colin.

Sahraoui, H. & Temnati, L. La problématique de l'intégration de la dimension « Ressources Humaines » dans les décisions stratégiques de l'entreprise. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Numéro 2 : Janvier 2019, P.16.

Saint-Georges (de), P. (1993). *Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement*, *Communication et Organisation*, N°4, P.4.

Shannon, C. (1963), *A Mathematical Theory of Communication* », Urbana, University of Illinois Press.

Sureau, D. (1995). *Communication interne: le choc salutaire de la crise. Humanisme et entreprise*, n°302, p.57-64.

Watzlawick, P. Helmick, J. & Jackson, D. (1967), *Une logique de la communication*, Éditions du Seuil, Paris.

Weiss, D. (1977), *Réflexions sur la communication et l'entreprise*, Colloque du CERP, Liège.

Wittezaele, J-J, (2008), *La double contrainte, Héritage des paradoxes de Bateson en sciences humaines*, Bruxelles, De Boeck, coll Carrefour des psychothérapies.