

CLAUDE DUTERME

La
COMMUNICATION
interne
en **ENTREPRISE**

POUR UNE COMPRÉHENSION SYSTÉMIQUE

DES ORGANISATIONS



LA COMMUNICATION INTERNE EN ENTREPRISE

La communication interne en entreprise

*Pour une compréhension
systémique des organisations*

Claude Duterme

Enrick ·B·
— ÉDITIONS —

© De Boeck Et Larcier s.a., 2002.

© Enrick B. Editions, 2016, pour la présente édition.

Conception couverture : Marie Dortier

ISBN : 978-2-35644-142-3

Tous droits réservés pour tous pays. Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

Sommaire

| | |
|---|----|
| <i>Préface</i> | 7 |
| <i>Avant-propos</i> | 11 |
| <i>Introduction</i> | 13 |
| PREMIÈRE PARTIE | |
| Communication et organisation | 17 |
| 1 Approches traditionnelles | 19 |
| 1 La transmission et l'échange d'informations | 19 |
| 2 La « communication » dans l'entreprise | 27 |
| 3 Pour conclure ce chapitre | 36 |
| 2 L'école de Palo Alto : systémique et pragmatique de la communication | 38 |
| 1 Quelques repères contextuels | 38 |
| 2 Systémique et pragmatique de la communication | 42 |
| 3 L'individu et le décodage des informations | 56 |
| 4 Pour conclure ce chapitre | 66 |
| 3 L'organisation comme système de communication | 68 |
| 1 Qu'est-ce qu'une organisation ? Survol des tendances théoriques | 69 |
| 2 Système, redondances et contraintes | 75 |
| 3 L'organisation comme système de communication | 76 |
| 4 L'organisation comme ensemble de figures de régulation | 79 |
| 5 Culture d'entreprise et figures de régulation | 84 |
| 6 Pour conclure ce chapitre | 88 |
| DEUXIÈME PARTIE | |
| Pratiques de communication interne | 91 |
| 4 La communication interne comme enjeu de gestion et d'intervention de l'organisation : quelques pratiques actuelles | 93 |
| 1 Les actions de communication | 93 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 2 | La stratégie de communication | 102 |
| 3 | Le service de communication | 104 |
| 4 | Pour conclure ce chapitre | 105 |
| 5 | La communication interne : intervention sur le système de communication | 108 |
| 1 | Changement de paradigme : un monde d'information | 109 |
| 2 | Intervenir sur la communication interne | 110 |
| 3 | Décrire « l'état communicationnel du système » | 114 |
| 4 | Travailler sur la capacité de décodage des informations | 123 |
| 5 | Concourir à la rétroinformation et à la mise en place des rétroactions | 128 |
| 6 | Information et métacommunication | 133 |
| 7 | Une stratégie pour le S.C.I. | 137 |
| 8 | Pour conclure ce chapitre | 144 |
| 6 | Les acteurs de l'entreprise et la communication interne | 146 |
| 1 | La direction générale | 146 |
| 2 | Le management | 151 |
| 3 | Le personnel | 154 |
| 4 | L'acteur syndical | 161 |
| 5 | Pour conclure ce chapitre | 164 |
| | <i>Conclusion</i> | 167 |
| | <i>Bibliographie</i> | 173 |
| | <i>Index</i> | 177 |

Préface

En traitant conjointement, dans cet ouvrage, de « l'approche de Palo Alto » et de « l'analyse des organisations » (voir le sous-titre), Claude Duterme nous convie à une rencontre improbable.

En effet, pendant plus d'un demi-siècle, les deux courants sont restés largement étrangers l'un à l'autre. L'école de Palo Alto, cette approche systémique de la communication qui s'enracine dans les travaux de Bateson, Watzlawick et d'autres, se développait dans le domaine thérapeutique, se faisait une place dans certaines organisations non marchandes, mais pénétrait très peu le monde des entreprises publiques et privées. Or paradoxalement, comme le montre bien l'auteur, les entreprises se dotaient, pendant cette période, de programmes de communication interne et externe. Mais ces actions de communication restaient très étrangères au courant de pensée qui nous occupe ici, pourtant un des plus riches en la matière. Selon Claude Duterme, cette distance s'explique par le fait que la communication en entreprise reste fondamentalement marquée par le modèle de la transmission linéaire : un message envoyé par un émetteur vers un récepteur. Un modèle que Claude Duterme présente de manière suggestive, en recourant à la métaphore de la gâchette, c'est-à-dire du tireur qui vise une cible... (On se demandera d'ailleurs pourquoi l'auteur n'a pas tissé, parallèlement, une métaphore autour du courant systémique ; par exemple la métaphore de l'orchestre, qu'il évoque brièvement, mais sans la déployer comme il le fait pour la métaphore de la gâchette.) Claude Duterme nous éclaire donc sur cette séparation, voire cette ignorance persistante entre l'approche de Palo Alto et le monde des entreprises. Il insiste surtout sur les causes qui se situent du côté des entreprises. Une telle analyse mériterait d'être complétée en envisageant aussi les déterminants du côté des protagonistes de l'école de Palo Alto : leurs origines et leurs trajectoires, leurs modèles d'analyse et d'intervention, les valeurs qu'ils véhiculent...

Rencontre improbable, donc, mais combien heureuse et profitable. Profitable d'abord du point de vue de la compréhension des phénomènes organisationnels. Les notions développées par l'école de Palo Alto élargissent notre regard sur la communication en organisation. Celle-ci ne se limite plus, désormais, à des phénomènes ponctuels, comme les discours des dirigeants à leur personnel, la rédaction du journal d'entreprise, le fonctionnement de

l'intranet... Elle concerne désormais tous les comportements des membres, en interaction les uns avec les autres, dans le cadre d'un système dont tous sont partie prenante. « On ne communique pas, on prend part à une communication » aime à rappeler l'auteur, reprenant l'adage de Birdwhistell. Une telle approche donne un sens à des phénomènes que les théories classiques de la communication en organisation ont des difficultés à comprendre et considèrera volontiers comme des dysfonctionnements. Claude Dutermé émaille ici son propos de vignettes qui décrivent des situations concrètes, qu'il éclaire à partir des clés d'analyse systémique. Ainsi l'idée qu'on ne peut pas ne pas communiquer sera illustrée par le cas de cette directrice qui assiste sans mot dire à une réunion d'un département traversé par de fortes tensions et qui s'étonne que son silence suscite par la suite des craintes de licenciement. La notion de paradoxe est illustrée par le cas de ce service hospitalier qui, du fait de restrictions budgétaires, incite le personnel infirmier à s'impliquer davantage dans son travail, mais où le responsable réprimande la personne qui a pris une initiative jugée malheureuse. En distillant ces mini cas, Claude Dutermé se révèle un fin observateur de la vie en entreprise.

L'ouvrage n'aide pas seulement le lecteur à améliorer sa compréhension des phénomènes, il constitue aussi une aide précieuse pour l'action en organisation. Claude Dutermé aurait pu rappeler qu'à une époque charnière du développement de l'école de Palo Alto, les chercheurs se réunissaient : l'un d'entre eux accueillait un (ou des) patient(s), les autres étaient présents derrière le miroir sans tain – la vidéo n'était pas encore en usage. Une fois l'intervention terminée, ils échangeaient à la fois concernant le diagnostic posé et le mode d'intervention choisi. Claude Dutermé est fidèle à cette tradition qui articule analyse et intervention. Certes, il est amené à prendre quelques distances par rapport aux actions classiques de la communication d'entreprise rappelées plus haut, en montrant leur inscription dans le modèle linéaire de la communication. La tâche majeure qu'il assigne au service de communication interne de l'organisation est de décrire ce qu'il appelle l'« état communicationnel du système » et d'intervenir – en proposant des recadrages, en suscitant des comportements plus adéquats – en vue d'en améliorer la souplesse et l'équilibre. Claude Dutermé reconnaît que cette proposition reste à l'état d'ébauche, qu'elle s'inspire d'expériences isolées, en particulier d'interventions menées par des experts extérieurs. Un tel mode d'intervention est-il également praticable par un service interne à l'entreprise ? Quels en sont les bénéfices ? Quelles difficultés concrètes peut rencontrer sa mise en oeuvre ? Ces questions restent largement ouvertes à nos yeux ; elles ne pourront pas trouver de réponses uniquement *a priori* ; le débat devra être alimenté par des expériences de terrain que l'on espère riches et profitables.

Je terminerai en soulignant combien l'ouvrage est également stimulant d'un point de vue axiologique, autrement dit, du point de vue des valeurs

qu'il met en avant. Un courant de recherche critique d'origine anglaise et scandinave, les *Critical Management Studies*, a souligné récemment combien les théories et les pratiques de gestion sont généralement sous-tendues par les seules préoccupations de « performativité ». L'ouvrage de Claude Duterme tranche avec cette orientation *mainstream* en mettant en avant le souci de promouvoir une communication plus souple, plus équilibrée, ce qui ne signifie pas nécessairement, comme le souligne l'auteur, qu'elle sera moins conflictuelle. Dans un dernier chapitre stimulant, l'auteur montre que les différents acteurs de l'entreprise – le service de communication, mais aussi la direction, le management, les syndicats, les employés... – peuvent, grâce aux apports de l'approche de Palo Alto, contribuer à atteindre cette finalité. Bref, une perspective, peut-être un brin utopiste, qui oeuvre dans le sens d'une décentralisation, oserait-on dire d'une démocratisation de la vie en entreprise.

JEAN NIZET

Professeur émérite à l'Université de Namur
et à la FOPES (Université Catholique de Louvain)

Avant-propos

Ce livre parle d'interactions, d'entreprise, d'équilibre dans les systèmes, bref, de communication interne en organisation.

Généralement, ce thème intéresse les communicateurs d'entreprise, certains dirigeants ou cadres ainsi que des consultants – un cercle somme toute restreint de personnes. La réflexion proposée ici développe cependant, me semble-t-il, un point de vue qui pourrait concerner d'autres acteurs. Il n'y sera pas question d'études d'impact ou de techniques de communication... *L'école de Palo Alto* envisage en effet la communication humaine comme l'ensemble des interactions entre les individus et leur contexte, et c'est cette perspective qui guidera la démarche. Il me semble que toutes les personnes intéressées par le fonctionnement des entreprises et la place des individus dans ce fonctionnement pourraient trouver quelque intérêt aux réflexions qui suivent. *Partenaires* (éventuellement en opposition ou en conflit) au sein d'un *système de communication*, la direction, le personnel, l'encadrement aussi bien que les syndicats participent au système. Chacun, en fonction de son point de vue, cherche à en influencer le fonctionnement. La communication interne, quel que soit le sens qu'on lui donne, est au cœur de cette recherche d'influence sur la régulation d'ensemble. C'est pourquoi je pense – j'espère – que chacun de ces acteurs de l'entreprise pourra aussi trouver matière à réflexion pour ses propres actions.

Ce livre est le résultat du croisement de plusieurs cheminements.

Il s'est construit sous l'impulsion de la F.E.C.¹, organisme de formation lié au monde syndical belge (C.S.C.)². Comme j'avais réalisé un module de formation à destination de plusieurs publics internes de cet organisme, il m'a été suggéré de rassembler mes apports sur la communication interne sous forme écrite, en vue d'un usage interne. C'était pour moi l'occasion de formaliser un ensemble de réflexions, j'ai donc accepté.

Parallèlement, j'avais intégré (peu de temps auparavant) l'équipe de l'Institut Gregory Bateson (Liège), représentant officiel du M.R.I.³ de Palo Alto en Europe francophone. Cela m'a permis (entre autres) d'approfondir mes réflexions dans le domaine et de poursuivre une démarche de recherche sur le modèle et ses implications, tout en continuant mon travail d'intervention en entreprise.

1. Formation Éducation Culture.
2. Confédération des Syndicats Chrétiens (Belgique).
3. Mental Research Institute.

Enfin, et ce n'est pas le moindre affluent vers ce croisement, ce livre n'aurait pas vu le jour sans la rencontre avec Pierre de Saint-Georges, professeur à l'U.C.L.⁴, et un travail de collaboration de plus de dix ans qui a suivi. Sa lecture attentive et critique du premier manuscrit m'a permis d'améliorer la cohérence de l'ensemble et m'a encouragé à poursuivre. Les réflexions qui suivent sont aussi, en partie, les siennes – même si j'en prends bien entendu l'entière responsabilité. Je lui adresse ici mes plus profonds remerciements.

Une approche interactionnelle ne peut faire semblant de croire à une prétendue « objectivité » ou neutralité du chercheur ou de l'observateur par rapport à l'objet observé. Le lecteur remarquera sans doute au fil des pages que la réflexion, qui propose une analyse du concept et des pratiques de communication interne, est aussi parsemée de prises de position. Il y a, en effet, accompagnant la posture interactionnelle et systémique, une logique dans laquelle je privilégie la souplesse à la rigidité, la reconnaissance d'une multiplicité de points de vue plutôt qu'une vision bipolaire. Il m'a semblé préférable de « l'afficher, plutôt que de la cacher ».

CLAUDE DUTERME

4. Université Catholique de Louvain (Belgique).

Introduction

J'aurais pu commencer cette introduction par une déclaration comme : « ceci n'est pas un *œ* ouvrage consacré à la communication interne ». Outre le caractère paradoxal de l'affirmation en regard du titre, cela m'aurait permis d'expliquer combien il était important pour moi de poser d'abord un regard sur l'organisation comme système de communication, un ensemble de comportements en interaction, et de faire alors référence au sous-titre comme conducteur de la réflexion présentée.

Je ne voudrais cependant pas renier aussi vite l'organisation générale de ce livre, ni le fait qu'il soit effectivement centré sur un ensemble de phénomènes qu'on peut raisonnablement regrouper sous le concept de communication interne. D'autant plus que ce dernier, largement mis en avant dans le monde de l'entreprise ces derniers temps – et plus généralement dans les réflexions sur l'organisation – me paraît à divers titres au centre de préoccupations actuelles assez fondamentales pour ceux et celles qui participent (bon gré mal gré) aux bouleversements en cours dans le monde du travail.

Essayons donc d'avancer dans l'ordre et de présenter quelques points qui ont poussé ma réflexion, même si certains d'entre eux ne se retrouvent que disséminés et seulement visibles dans une lecture transversale des pages qui suivent.

L'expression communication interne en entreprise se pose d'emblée comme ambiguë. De la *communication interne*, il en émerge nécessairement et constamment dans l'entreprise : depuis le « bonjour » du matin jusqu'à l'assemblée générale avec discours du PDG, en passant par les ordres et les discussions autour du café. En interne, « ça communique » bien sûr et l'expression se réfère en partie à cette évidence.

Elle se réfère aussi et de plus en plus ces dernières années à une dimension plus construite, une action volontaire au sein de l'entreprise : la gestion de l'information et, dans sa version la plus élaborée, la recherche de consensus autour de ce qu'on appelle habituellement la « culture d'entreprise ».

À y réfléchir, la coexistence de ces deux significations frappe par l'ambivalence qu'elle met en jeu : d'un côté, un ensemble de phénomènes quasiment « naturels » dans un contexte de vie collective ; de l'autre, une prise en charge active de moyens et techniques pour influencer l'état résultant de l'existence de ces phénomènes « naturels ». Les efforts portés sur la communication en entreprise, les services qui sont créés de plus en plus souvent en son sein feront bientôt croire que cette *communication* n'existe que si on la *gère*.

Il y a là une confusion liée à la manière dont on définit ou simplement dont on appréhende la communication. Dans les faits, il est frappant de constater que ce sur quoi on met généralement l'accent, ce dont on s'occupe, c'est la *gestion de l'information* : ses processus, ses outils, sa construction et sa diffusion. Cette gestion s'opère actuellement sur deux niveaux principaux.

D'une part, les « nouvelles technologies de l'information et de la communication » révolutionnent les capacités de stockage, de traitement automatique et de transmission de l'information autant en ce qui concerne les processus de travail que les informations d'ordre plus général (développement rapide des « intranet » dans les organisations, par exemple).

D'autre part, la création quasi systématique de services de communication interne en entreprise (du moins dans les plus importantes de celles-ci) révèle la part de plus en plus stratégique que prend la gestion de l'information vers le personnel dans la dynamique des organisations.

Dans le cadre général de la conduite « rationnelle » des entreprises, on peut comprendre que les phénomènes de communication soient approchés par leur composante la plus facilement objectivable, celle qui se prête à une manipulation par des outils : l'information. On voit alors apparaître le rêve un peu fantasmagique de contrôle de l'information dans l'objectif, louable certes, de limiter voire d'éliminer les manipulations et les erreurs d'interprétation (rumeurs, désinformation, fuites, etc.).

On perçoit alors clairement comment l'expression renvoie à deux significations quasiment opposées : la communication interne « *naturelle* » est source de rumeurs et potentiellement de dysfonctionnements dommageables pour l'entreprise ; la *gestion* de la communication interne instaurerait de l'ordre et de l'harmonie dans le collectif.

Il convient dès lors de complexifier la notion de communication et de la sortir des conceptions réductrices liées à la seule transmission de l'information – sous peine de ne pouvoir en dépasser l'ambiguïté. L'approche de la communication par ce qu'il est convenu d'appeler « l'école de Palo Alto » va permettre cette complexification. À ce propos, quelques précisions s'imposent.

En premier lieu, l'école de Palo Alto développe des réflexions liées à une vision systémique des phénomènes. L'*approche systémique* commence à être connue dans le monde des organisations, comme une analyse de la complexité et une tentative de modélisation de cette dernière, à travers une décomposition en sous-systèmes et une observation fine de leurs échanges. Il est important de ne pas confondre cette approche avec la perspective tracée ici. Ce qui va être développé dans les pages qui suivent est une approche systémique (et pragmatique) *de la communication*. C'est-à-dire, finalement, une analyse interactionnelle de l'entreprise et des phénomènes qui s'y vivent.

Dans ce cadre, une deuxième remarque paraît utile. En effet, l'école de Palo Alto est connue essentiellement à travers ses recherches dans le domaine de la thérapie, auquel on la réfère le plus souvent. On ne peut cependant oublier que le berceau de ces recherches est constitué par une

approche novatrice de la *communication* initiée par Gregory Bateson. Ce dernier a poursuivi durant toute sa carrière une recherche passionnante sur la communication entendue dans un sens très large – trop sans doute pour que les chercheurs en communication soient tentés de le suivre et de reprendre ses travaux. Par ailleurs, un des premiers livres (re)connus (en Europe francophone) de l'école de Palo Alto était intitulé en américain « pragmatique de la communication humaine » (le choix du titre français ayant été « une logique de la communication »). L'étude de la communication en général constitue donc le socle de la réflexion de l'école de Palo Alto. Je pense que cette approche n'est pas seulement utile dans le monde de la « psychologie » mais qu'elle est extrêmement intéressante et stimulante dans tous les domaines de l'activité humaine ; l'entreprise constitue toujours, jusqu'à nouvel ordre, une activité humaine.

Il s'agira donc moins de chercher à modéliser des systèmes et d'appréhender la complexité de l'organisation (alors définie, sans doute, par son activité de production), que d'approcher ces systèmes par le fait qu'ils sont constitués par des ensembles de *comportements en interaction*. Des individus se comportent dans un contexte et développent des modèles de comportements qui font sens et régulent l'ensemble concerné. L'école de Palo Alto approche les phénomènes humains par la communication et cela permet de poser un autre regard sur la communication interne en entreprise. Cette approche par la communication suppose, quand on analyse les organisations, de prendre le parti de l'ensemble humain comme clé de compréhension. C'est l'ensemble des interactions en jeu qui fait sens ; ce sont les relations et les significations qui leur sont attribuées par les acteurs qui déterminent les options techniques, structurelles, financières... dans l'entreprise. Celle-ci est donc appréhendée *in fine* comme un *système de communication* ; quelle valeur attribuer alors à la communication interne ?

Cette discussion structure en grande partie les différents chapitres. Après un rapide tour d'horizon à propos des conceptions traditionnelles de la communication et de ses implications dans l'entreprise (chapitre 1), on en viendra à décrire (chapitre 2) l'approche de Palo Alto sur la communication, ainsi que les conséquences de cette approche sur le point de vue porté sur les organisations (chapitre 3). Ces trois chapitres constituent la première partie du livre. La deuxième porte alors spécifiquement sur la communication interne en entreprise. D'abord en fonction des logiques managériales actuelles (chapitre 4), puis en explorant les conséquences d'une vision en termes de système de communication (chapitre 5). Le chapitre 6 tente quelques extrapolations sur ce que pourrait devenir une gestion de la *communication interne* par ses acteurs en fonction de l'approche de Palo Alto.

Cette approche des entreprises *par* la communication, c'est-à-dire par l'ensemble des interactions qui s'y déroulent, suppose que le point de vue adopté prenne en compte sur un même pied (même si l'importance relative des uns et des autres n'est évidemment pas équivalente) tous les membres

de l'organisation : dirigeants et personnels, actionnaires et syndicats, tous participent au jeu d'interactions qui mobilisent et stabilisent le système.

Les préoccupations des uns *et* des autres forment cet ensemble en éternelle, constante et mouvante *communication interne*.

On ne s'étonnera dès lors pas, je l'espère, de voir se côtoyer dans le dernier chapitre des réflexions liées à la direction et au management des entreprise et des questions plus proches des préoccupations syndicales : tous participent à cet équilibre du système, et ma préoccupation constante en tant qu'intervenant en entreprise a toujours été de promouvoir la souplesse des interactions. L'idée que les tendances actuelles ne vont cependant pas dans le sens de cette souplesse, constitue aussi une des lignes de force de la réflexion menée ici.

Enfin, la question de l'intervention ne peut manquer de surgir au hasard de la réflexion sur la communication interne, ne fût-ce que par la volonté des entreprises de la prendre en charge et de la « gérer » – d'intervenir, donc, sur le système. Or les suites, théoriques et pratiques, des travaux de Bateson sur la communication, réalisées par les membres de l'école de Palo Alto portent (à l'exception notable des travaux de type anthropologique), comme on le sait, sur la question de l'intervention (particulièrement l'intervention thérapeutique). Il serait donc tout à fait indiqué de poursuivre la réflexion sur ce terrain.

Je me suis cependant refusé à le faire, pour deux raisons principales. D'une part, la question de l'intervention nécessiterait de longs développements prenant en compte les questions du changement bien sûr, les propriétés des systèmes, les différentes modalités possibles d'intervention avant d'en venir spécifiquement au modèle d'intervention de Palo Alto, son mode stratégique et ses tactiques, ainsi qu'à leur adaptation en entreprise, sans oublier les questions liées au statut et au positionnement de l'intervenant. Il m'a paru que ç'aurait été trop pour un seul ouvrage, même si certains de ces points seront évoqués ici¹. Que le lecteur ne s'étonne pas non plus de ne pas trouver une revue complète des personnes que l'on associe généralement à « l'école de Palo Alto » : c'est uniquement en référence à la réflexion sur la communication interne que j'ai fait appel à leur concours.

D'autre part et comme je l'indiquais au début de cette introduction, il me semble que la question de la communication interne méritait qu'on s'y attarde de façon spécifique et que, à la faveur de cette exploration, la perspective communicationnelle de Palo Alto puisse être clairement introduite dans l'analyse des organisations. J'espère que ce livre y contribuera.

1. Précisons que l'intervention *externe* ne fait pas partie de la discussion proposée. Cependant, et comme on le verra par la suite, créer une fonction de communication interne constitue bien une intervention *interne*. Adopter ce point de vue nécessitera d'aborder certaines questions relatives à l'intervention en général. Cependant, nous ne nous y attarderons que dans la mesure où cela nous paraîtra indispensable pour éclairer le propos qui structure ce livre.

PREMIÈRE PARTIE

Communication
et organisation

1 Approches traditionnelles

Dans ce chapitre, nous voudrions mettre en place un « décor communicationnel », une sorte d'arrière-plan ou de *contexte* qui sert de toile de fond à nos comportements quotidiens. La mise en place de ce contexte permettra aussi de *saisir des différences*¹ par rapport à la conception de la communication qui va nous occuper par la suite.

Cet arrière-plan, nous voudrions le constituer d'un côté à partir des conceptions « immédiates » que nous avons de la communication et qui s'expriment notamment à travers les théories classiques (qui ont d'ailleurs été pour leur part largement simplifiées dans leur mise en application quotidienne). D'un autre côté, nous évoquerons les pratiques de « communication » en entreprise ; celles-ci n'ont bien entendu pas attendu la création d'une fonction communication interne pour intervenir concrètement dans la vie au travail et dans ses modalités organisationnelles.

Il s'agit donc d'évoquer un contexte plutôt que d'aborder précisément ou d'analyser des notions ou des pratiques. Les concepts évoqués à propos de la communication ainsi que les pratiques en entreprise dont nous parlerons ont déjà fait l'objet de bien des ouvrages autrement plus précis et explicites. Notre propos n'est pas de les paraphraser ni de tenter de les concurrencer.

1 La transmission et l'échange d'informations

Le terme « communication » est de plus en plus utilisé dans d'innombrables circonstances, pour évoquer des pratiques et des situations extrêmement diverses – jusqu'à parfois qualifier notre civilisation. Depuis le *ministère des communications* qui, comme chacun le sait, s'occupe des réseaux de transport physique (routes, chemins de fer, voies navigables, etc.) jusqu'aux *entreprises de communication* (médiats et en particulier audiovisuels) en passant par le marketing et la publicité, « tout est communication ».

Au-delà de cet usage effréné du mot, chacun développe une compréhension intuitive de ce à quoi il renvoie. Et même si cela peut paraître quelque peu caricatural, l'idée de *transport* n'en est finalement pas si éloignée.

1. « La différence qui fait une différence », tel que la formule Gregory Bateson, constitue l'information. BATESON, G. (1977), *Vers une écologie de l'esprit*, Paris, Seuil (trad.), tomes 1 et 2.

Lorsque nous pensons « communication », en effet, il nous vient immédiatement à l'esprit l'idée de transmission d'information, si possible mutuelle, entre deux ou plusieurs interlocuteurs. La communication est perçue généralement comme un échange, un processus de partage plus ou moins bien réussi auquel est associée l'idée de meilleure compréhension ainsi que de connaissance partagée ou de rapprochement entre les personnes.

Dans des situations de communication, notre attention est focalisée sur ce qui est échangé : le contenu, le message. Nous tenons compte aussi, bien sûr, de la manière dont les informations ont été transmises, la *façon* dont les interlocuteurs en présence ont « communiqué » : intonation, mimiques, postures sont autant d'indications qui nous permettent de deviner la sincérité des uns et des autres, mais aussi pour une part les sentiments liés au contenu des messages échangés. Cet ensemble d'indications parallèles à l'échange proprement dit est en général appelé « non verbal » et est décrit comme un « paralangage » : il accompagne la communication mais n'en fait pas partie.

L'objet de notre attention est *in fine* constitué par le contenu du message et sa transmission (« transport »), c'est-à-dire en somme sa mise en forme, la manière dont il est envoyé d'un point à un autre (de l'émetteur vers le récepteur) et reçu par le destinataire. La mesure de cette réception sera le plus souvent établie par l'observation des comportements du destinataire, qui se conformera plus ou moins au contenu du message.

Même si notre propos n'est pas de faire ici une revue de la littérature sur le sujet, on peut cependant noter que la plupart des théories classiques relaient cette préoccupation liée au message et à sa transmission². Nous allons donc relever dans un premier temps quelques repères centraux mis en avant par ces diverses recherches théoriques, en distinguant deux champs de préoccupations : celui de la transmission et de ses contraintes, et celui de la communication interpersonnelle plus précisément. En effet, ces deux champs de préoccupations ont fait l'objet d'études séparées même si leurs conclusions se recoupent ou se nourrissent parfois. D'un côté, l'attention a été focalisée sur la transmission d'informations et ses conditions de possibilité³ ainsi que l'amélioration de ses performances : on reconnaît là un questionnement lié notamment (mais pas uniquement) aux mass médias. D'un autre côté, des recherches ont été menées – et le sont toujours, bien sûr – à propos des relations : communication interpersonnelle et en groupe ; elles sont plus proches du domaine d'intérêt des psychosociologues.

On pourrait dire que cette distinction recouvre plus ou moins une formule souvent énoncée : « informer, c'est un aller simple, communiquer,

2. « Légitimation savante d'un modèle de sens commun », comme le disait Y. Winkin lors d'un module d'un « cours postuniversitaire en communication interne des entreprises et des organisations » organisé à Louvain-la-Neuve, mars 2001.

3. Cf. notamment : LASWELL, H., « The Structure and Function of Communication in Society », in L. BRYSON (Ed.) (1948), *The communication of Ideas*, New York, Harper.

c'est un aller-retour »⁴. Elle indique aussi l'absence de perspective globale à propos des phénomènes de communication : c'est en fonction des objectifs recherchés qu'on va déterminer le domaine de recherche. Enfin, elle se trouve au cœur d'une opposition posée par certains comme irréductible entre « l'information » et ses pratiques, qui seraient fondamentalement liées à des positions éthiques comprenant des normes à respecter (par exemple, celles des journalistes professionnels) et « la communication » très souvent assimilée à la propagande ou en tout cas à des pratiques qui s'y apparenteraient de très près.⁵

1.1 Quelques éléments apportés par les théories de la transmission

Ces théories sont à la source du célèbre schéma, simplifié ci-dessous :

Émetteur → Message → Récepteur

Elles focalisent l'attention sur le processus et le circuit d'encodage de l'information. Elles interrogent les mécanismes qui permettent le transfert d'informations d'un point à un autre, se penchent sur les difficultés qui y sont liées et donc sur les composantes potentiellement perturbatrices liées à la transmission dans son ensemble (« bruits » de la communication). L'information étant définie à la base comme une grandeur quantitative⁶ – donc objectivable – le questionnement peut se poser aussitôt sur les conditions de déplacement de cette grandeur et sur les modalités de codage de celle-ci dans des formes permettant le respect maximum de ses composantes, ainsi que sur les conditions de réussite de ce transfert vers des « récepteurs ».

Historiquement, si les préoccupations ont été focalisées d'abord sur le circuit de transmission, elles se portent de plus en plus nettement aujourd'hui sur le pôle « récepteur » du schéma.

Ce dernier attire invariablement l'attention sur chacune de ses trois composantes. Nous aurons l'occasion de revenir sur le couple « émetteur-récepteur » dans la réflexion concernant la communication interpersonnelle. Mais on peut d'ores et déjà évoquer quelques points.

En particulier, sa structure linéaire suppose une réflexion de type « cause-effet » qui, si elle peut se complexifier de façon très importante autour des

4. CALIFICE Ch. (1989), *La communication dans le secteur non-marchand*, Bruxelles, Labor, p. 61.

5. Et qui sont souvent relevées dans le mode de l'organisation et de la politique. Voir notamment : TIXIER-GUICHARD R., CHAISE D. (1993), *Les Dircoms. À quoi sert la communication d'entreprise ? Enquête*, Paris, Seuil.

6. SHANNON, C.E., WEAVER, W. (1975), *Théorie mathématique de la communication*, Paris, Retz (trad.).

recherches actuelles⁷, renvoie de fait la « cause » du côté de l'émetteur. Sans vouloir caricaturer outrageusement les recherches actuelles, celles-ci ne se focalisent tellement sur le récepteur que pour affiner les techniques d'émission les plus efficaces (et donc augmenter la « puissance » de l'émetteur).

1.1.1 Le pôle « émetteur »

Pour l'émetteur, la manière d'encoder l'information est tout à fait centrale. Puisque l'objectif vise à ce que cette information atteigne de manière optimale le destinataire, il faudra que l'émetteur se plie à une discipline rigoureuse s'il veut maximiser ses efforts. Il sera donc particulièrement responsable du travail sur l'information elle-même ainsi que sur la manière dont cette information sera mise en forme pour s'adapter au destinataire.

Il doit par exemple être attentif à repérer l'essentiel du contenu de cette information, à le structurer d'une manière claire et logique et à le mettre en forme au mieux pour que ce contenu puisse parvenir avec le maximum d'efficacité au destinataire. La rhétorique a, depuis les Grecs, constitué une discipline tout à fait centrale dans les études linguistiques et littéraires. Elle constitue encore aujourd'hui le socle de base de toute formation à l'exposé ou à l'argumentation.

À partir du moment où on étudie la communication médiatique, d'autres aspects du processus doivent être pris en compte. Les études menées à propos de la communication politique, ainsi que sur l'impact des grands médias (presse écrite d'abord, radio puis télévisée ensuite) ont ainsi abouti à quelques constats centraux. Ceux-ci sont au départ du déplacement de l'attention vers le récepteur – et donc, à notre avis, de l'oubli de la *position* de l'émetteur dans le processus. La question posée est celle de l'efficacité : étant donné tel type d'information que tel émetteur veut transmettre, quels sont les éléments à prendre en considération ? Pour le savoir, il faut se tourner vers l'indicateur de réussite du processus, le récepteur.

D'une certaine manière, on peut concrétiser la façon de réfléchir la « communication » par la métaphore du tireur : celui-ci choisit une cible et, en fonction de celle-ci (ses déplacements, ses caractéristiques morphologiques, etc.) va déterminer le plus précisément possible le choix de l'arme, des projectiles, l'emplacement, l'angle de tir, le moment, etc. Si l'analyse a été bien conduite et les choix pertinents, un tireur entraîné doit toucher au but avec le résultat escompté. La logique linéaire de transmission suppose que l'étude de la cible est réalisée au bénéfice de celui qui a l'initiative de presser la gâchette.

Cette analogie prend encore de nouvelles couleurs quand on la transpose à la question de la communication interne en entreprise.

7. Notamment l'accent mis sur les éléments cognitifs et de représentation qui affectent le pôle « réception ».