La fonction « communication interne » en crise ?

Didier Chauvin

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1476>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.1476

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2010

Pagination : 147-170

ISBN : 978-2-86781-743-4

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Didier Chauvin, « La fonction « communication interne » en crise ? », *Communication et organisation* [En ligne], 38 | 2010, mis en ligne le 01 décembre 2013, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1476> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.1476

La fonction « communication interne » en crise ?

Didier CHAUVIN⁰¹

Le point d'appui de cet article est le constat du caractère paradoxal de la multiplication, depuis le milieu des années quatre-vingt, des postes de « communicateurs » (et corrélativement l'hypertrophie des activités info-communicationnelles) dans un contexte où se développait massivement un mouvement « *de délitement, d'apparente dislocation et de perpétuelle recomposition des formes organisationnelles* »⁰² affectant les plus grandes entreprises et, comme par une réaction en chaîne, les moyennes et petites. Ce paradoxe, constaté par les chercheurs dès le début des années quatre-vingt-dix, aboutissait logiquement à un questionnement : « *quelle conception de la communication dans ce contexte ?* ». Il nous a semblé intéressant de tester cette hypothèse en analysant comment l'une des principales organisations professionnelles de la communication d'entreprise, l'Association Française de Communication interne (AFCI), qui fêtait récemment ses vingt ans d'existence, avait traversé ces deux décennies qui apparaissent rétrospectivement comme des années de crise managériale majeure, crise d'abord pratique - même si elle n'est pas sans conséquence sur la théorie - et crise ayant sans doute à voir avec le développement massif, au cours de cette même période de postes et fonctions de communicateurs.

Cet anniversaire a été l'occasion, pour ses membres⁰³, de tirer un bilan et des perspectives pour leur association, en réaffirmant « *à l'âge de la maturité* »⁰⁴ la conviction que « *la performance d'une organisation est profondément liée à la qualité des relations qui s'établissent en son sein, avec ses partenaires et ses parties prenantes.* »⁰⁵. Cette affirmation qui semble être, pour ces professionnels, la référence de base de

01. Didier Chauvin est Maître de Conférences en SIC à l'Université Rennes 2, Directeur du Département Communication. Il est membre du laboratoire PREFIC's et responsable du parcours MICO (Métiers de l'Information et de la communication organisationnelle - Master 2 Communication). Mel : didier.chauvin@univ-rennes2.fr

02. Hypothèse posée et développée par C. Le Moëne in « Communications organisationnelles : problèmes et problématiques » HDR Grenoble 3, Janvier 1994.

03. L'AFCI comptait, fin 2008, plus de 400 membres (353 entreprises privées, 66 entreprises et organismes publics et para-publics et 51 cabinets de conseil ou indépendants) ; source : site web www.afci.asso.fr.

04. Enquête Inergie 2005 : *La fonction communication interne : quels enjeux et quelles problématiques émergentes ?*

05. Source : site web www.afci.asso.fr.

leur professionnalisme, va de pair avec le sentiment que « *leur fonction est solide dans la tourmente* »⁰⁶... alors que, selon plusieurs responsables de communication de grandes entreprises, leurs « *métiers sont en train de bouger voire de se disloquer* ». C'est ce paradoxe qu'il nous semble intéressant d'interroger, en posant comme hypothèse qu'il est une des traductions d'une fonction en crise. Paradoxe dont nous prenons d'autant plus la mesure, que la création de cette association et son développement durant vingt ans, s'inscrit – souvent de façon consciente et parfois douloureusement ressentie – dans cet environnement contradictoire.

Notre hypothèse est que, les nouvelles formes d'organisation qui ont émergé depuis une vingtaine d'années – que nous ramènerons ici sous le vocable d'« organisations communicationnelles » – la convergence entre « communication managériale » et « communication interne » est inéluctable, convergence qui était déjà en germe, au demeurant, dès la naissance de la fonction. Ce qui signifie logiquement la disparition des fonctions de communication interne au profit de fonctions managériales de communication globale. Une disparition à laquelle les responsables de cette association ne semblent pas se résoudre – sauf à considérer que leur revendication « finale » présente dans le baromètre 2009 de l'AFCI de voir disparaître la fonction « Responsable de communication interne » au profit d'une « Direction des relations internes » – soit une traduction de cette prise en compte. Bien entendu, nous ne suggérons nullement que cette logique paradoxale puisse entraîner la disparition, à terme, d'une association professionnelle dynamique : peut-être son destin, comme celui des communicateurs professionnels d'entreprises est-il de vivre dans le paradoxe ? L'AFCI a construit en vingt ans un dispositif d'énonciation – et de performance – assez complet (comme toutes les associations professionnelles, comme tous les dispositifs activistes d'une manière générale) : un site web (www.afci.asso.fr) ; une revue (les « Cahiers de l'AFCI ») au rythme d'un numéro par an ; des comptes-rendus de débats sous deux formes (les « petis-déjeuners » thématiques et les compte-rendus de son « Université AFCI »). Nous centrerons ici notre analyse sur deux types d'écrits : le baromètre quinquennal sur « l'évolution de la fonction communication interne » (de 1991 à 2009), études réalisées par le cabinet Inergie, et de manière secondaire sur deux « outils » à vocation instituante de leur « professionnalisme », car centrés sur la formalisation de leurs compétences (le « Cadre de référence de la fonction communication interne » publié en 1995 ; le « Référentiel d'activités et de compétences du responsable de communication interne » publié en 2005).

La création de l'AFCI : professionnaliser » une fonction émergente

Le contexte de création de l'association

Plusieurs ouvrages ont proposé des éléments de mise en perspective historique de la fonction communication interne⁰⁷. Nous ne développerons pas ici

06. *ibid*

07. Walter J., *Directeurs de communication. Les avatars d'un modèle professionnel*, L'Harmattan, 1995 ; Floris B., *Communication managériale. La modernisation symbolique des entreprises*, Grenoble, PUG,

les éléments qui peuvent constituer une « proto-histoire » de cette fonction : importation du mouvement *human engineering*, qui se déploie dans un premier temps en France via les missions de productivité mises en place dans le cadre du plan Marshall⁰⁸. Cette doctrine managériale de gestion des ressources humaines trouvera une nouvelle impulsion dans le cadre du « mouvement réformiste » dont le rapport Bloch-Lainé⁰⁹ peut être considéré comme emblématique ; le rôle de la politique gaullienne de « participation » et d'« expression » des salariés (afin de résoudre « *la contradiction entre le libéralisme et le socialisme* »¹⁰ en réconciliant « le capital et le travail ») ; les rôles – à des degrés divers – des accords de Grenelle (1968), du rapport du CJD sur « L'information dans l'entreprise » (1972), du rapport Sudreau sur « La réforme de l'entreprise » (1975)¹¹ ou encore les lois Auroux sur la participation des salariés « *sur le contenu et l'organisation de leur travail* » (1982), et enfin l'arrivée des « démarches qualité » portées par les nouvelles formes organisationnelles inspirées de ce que l'on a longtemps appelé le « modèle japonais ». Tous ces éléments, ces jalons qui ont créé les conditions d'émergence de la fonction communication interne, ont été massivement traités ailleurs. Tous ces moments mettent en scène les thématiques qui seront les points d'appui et de légitimation de la fonction « cadette » de l'entreprise taylorienne en recomposition : dialogue, coopération, expression comme conditions d'efficacité.

Il nous semble que les années 1980 constituent un point de départ possible de notre analyse, car c'est cette décennie qui voit la création de « l'Association Française de Communication interne » (AFCI) comme traduction de l'institutionnalisation de cette fonction dans le champ managérial. Le contexte peut – schématiquement – être caractérisé par le propos diffusé dans deux ouvrages emblématiques de la *doxa* managériale de l'époque : *Le prix de l'excellence* de Peters et Watermann (1982)¹² ; *L'entreprise du troisième type* d'Archier et Serieyx (1984).

C'est dans ce contexte de recomposition vers un nouveau régime d'accumulation productive – largement pris en charge par les communicants (thématiques de « l'entreprise citoyenne » et de la « culture d'entreprise » comme dispositifs de clôture symbolique des différentes sphères professionnelles et publiques) – que l'AFCI va être constituée¹³. Cette association professionnelle est créée à l'initiative d'un enseignant de l'ESSEC (École supérieure de commerce), Christian Michon. Il est notable que cette association devait initialement s'appeler « AFC-

1996 ; Le Moëne C., « Communication by smiling around et crise managériale », Paris, Réseaux, n°6', 1994 ; Olivesi S., *La communication au travail. Une critique des nouvelles formes de pouvoir dans les entreprises*, PUG, 2007 par exemple.

08. Par l'AFAP - Association française pour l'accroissement de la productivité.

09. François Bloch-Lainé : *Pour une réforme de l'entreprise*, Seuil, 1963.

10. Pierre Mazeaud, président de la Fondation Charles de Gaulle (source : www.gaullisme.fr) ;

11. P. Sudreau : *La réforme de l'entreprise*, La Documentation Française-10/18, 1975.

12. Ouvrage dont il conviendra de lire le « pendant » critique : N. Aubert, V. de Gaulejac : *Le coût de l'excellence*, Le Seuil, 1991.

13. Processus de recomposition des entreprises qui se traduit, pour reprendre C. Le Moëne, par la « *floraison de métaphores plus ou moins originales* » : entreprise « virtuelles », « cognitives », « communicationnelles », « post-modernes »..., in C. Le Moëne : *ibidem*, 2002.

MI »: Association française de communication et de « marketing » interne... Dans l'éditorial de la première lettre d'information (1991), outre l'objectif de « *doter la communication interne de concepts et de méthodes appropriées* », C. Michon souhaite également que l'association puisse « *faire de la communication interne une science appliquée et une fonction reconnue*. »¹⁴ L'AFCI se définit par la suite explicitement comme un espace de professionnalisation, d'échange, de rencontre et d'ouverture... pour asseoir et légitimer la nouvelle fonction de l'organisation taylorienne. Cet objectif se traduit par trois « missions »: professionnaliser, échanger, rayonner... Pour mener à bien ces missions, l'association a contractualisé dès 1992 un partenariat avec un cabinet-conseil, ressource experte dans le champ de la communication: le cabinet « Inergie »¹⁵. Depuis cette date, ce cabinet produit régulièrement - dans le cadre d'un contrat de prestation de service - des études sur l'évolution de la fonction communication interne: un baromètre quinquennal sur « L'évolution de la fonction communication interne », et depuis 2006 des études sur la « communication managériale » avec l'ANDRH¹⁶ (ces études sont les éléments du corpus analysé dans le cadre de cet article). Le cabinet Inergie est donc un peu le « think tank » de l'AFCI.

À sa création, en 1989, l'AFCI avait pour objectif principal « *l'échange de pratiques entre professionnels* » de la communication interne, fonction dont elle définit l'activité comme « *un ensemble de principes et de pratiques qui visent à développer la compréhension, la coordination, la cohabitation et la cohésion* » dans l'entreprise. Explicitement, la communication interne est une « fonction » de l'entreprise, qui côtoie les autres fonctions dans le cadre du « yalta taylorien » (conforme à la doctrine du « *one best way* » et du « *right man at the right place* »). Elle est structurée et « vendue » aux autres fonctions de l'entreprise, sur la partition « dedans - dehors » (communication interne - communication externe), dans une logique fonctionnaliste, c'est-à-dire une logique qui présuppose une rationalité des acteurs de l'organisation et des besoins préexistants auxquels l'organisation répond (donnant ainsi le primat à la question du formalisme). La réponse organisationnelle - la forme organisationnelle - dans cette perspective fonctionnaliste, est la forme bureaucratique-taylorienne, qui met en adéquation les besoins de l'organisation et de ses acteurs, par coordination de diverses fonctions spécialisées et dédiées à la gestion-satisfaction des dits « besoins ». L'approche fonctionnelle des organisations est cohérente avec conception rationnelle-légale de la légitimité (selon l'idéal-type weberien). Donc, les pratiques des RCI (Responsables Com-

14. C. Michon a publié par ailleurs, un article dans lequel il fait « *une lecture épistémologique de la liaison entre management et communication et dans lequel il identifie 6 composantes fondamentales qui agissent de manière interactive* » entre les deux fonctions: « Management et communication interne: les six dimensions qu'il faut considérer », in *La communication interne: une approche croisée, Communication et Organisation*, n° 5, 1994.

15. Inergie, cabinet conseil dont la signature est « *La chaleur ajoutée* »..., « *... semer de la chaleur ajoutée® pour récolter ensemble performance et rentabilité*. » (...) Source: www.inergie.com.

16. ANDRH: Association nationale des directeurs des ressources humaines (ex-ANDCP Association nationale des directeurs et cadres de la fonction Personnel), créée en 1947.

munication Interne) s'inscrivent dans une conception de l'organisation qui est celle d'une épistémologie mécaniste et de l'administration taylorienne-fayolienne de l'entreprise.

Cependant, on peut à ce stade proposer un premier paradoxe : c'est au moment où se déploie le mouvement de recomposition autour des démarches qualité et des technologies numériques de l'information-communication (TNIC), c'est-à-dire « la mise en communication généralisée » des organisations - pensées comme un ensemble de processus informationnels - que se cristallise cette « fonction » et ses « pratiques » professionnelles.

La « fonction communication interne » est-elle en crise ?

Notre hypothèse selon laquelle l'AFCI serait un dispositif qui donne à voir la crise de la « fonction communication interne » repose sur deux symptômes qui nous semblent significatifs.

Premier symptôme : l'évolution de la relation communicateur interne – manager : une convergence fatale ?

Quand on analyse les écrits de l'AFCI sur 20 ans (sites web, ateliers, comptes rendus de l'Université AFCI et cahiers de l'AFCI) on peut y voir d'une part des « constantes » (une rhétorique de la « mobilisation » pour construire et alimenter le lien, l'identité, l'appartenance, nourrir la « culture d'entreprise ») et d'autre part, une évolution dans le positionnement par rapport au management. C'est cette évolution dans sa relation au management qui est pour nous le premier symptôme de cette fonction en crise, dont on postule ici qu'elle traduit globalement le « chant du cygne » de la fonction communication interne.

De 1991 jusqu'en 2001 : la « cible » des RCI : les salariés

Dans l'étude Inergie de 1991¹⁷, les objectifs « prioritaires » de la communication interne sont les suivants : « *créer une identité d'entreprise* » ; « *sensibiliser le personnel aux enjeux de l'entreprise* » ; « *répondre aux besoins d'information et construire un esprit d'équipe*. » Explicitement, dans ce premier « baromètre », la fonction communication interne est dédiée aux salariés : il faut leur expliquer, leur « faire comprendre », leur « faire savoir », les reconforter, etc. La notion qui prédomine dans cette perspective – et qui demeure à ce jour en bonne place dans le baromètre 2009 sous le principe de « l'animation » du lieu de travail à travers la multiplication d'événementiels internes et autres actions d'« incentive » - est celle de « relations publiques internes ». L'objectif des RCI est de « faciliter l'expression » des salariés, ce qui – quasi mécaniquement - conduirait à faciliter la coopération et l'engagement des salariés.

17. *Communication interne : 10 ans, l'âge de raison ?* Etude du cabinet Inergie, juin 1991 ;

Dans cette perspective, les écrits de l'AFCI posent en parallèle le mode de relation souhaité par les professionnels de la communication interne avec le management : la communication interne est une « fonction partagée ». Cette thématique est d'ailleurs présente dans le préambule du support AFCI de 1995 (« Cadre de référence de la fonction communication interne »), qui positionne le manager comme un « partenaire » (« *le manager s'implique et apporte son soutien dans la réalisation des actions entreprises...* »). Mais, la « cible » du RCI reste explicitement dans les années 1990, le salarié. D'ailleurs, le RCI partage avec les ressources humaines et les managers la « *responsabilité de mobiliser les salariés* ». Néanmoins, l'intitulé de l'étude Inergie de 1995 peut être considéré comme le début d'une inflexion. En effet, cette étude s'intitule « *Vers une communication interne plus managériale* »¹⁸ et l'un de ses objectifs est « *d'aider les entreprises et les organisations à se positionner en matière de communication interne* », les RCI considérant qu'« *il apparaît utile de mettre en valeurs les corrélations qui existent entre l'entreprise, son chiffres d'affaires, son fonctionnement... et sa communication interne...* ». Une interrogation présente dans ce document est intéressante : « *Assiste-t-on à un recentrage de la communication interne vers des objectifs plus opérationnels ?* ».

Cette étude mentionne que dès cette période (1995), « *Les cadres sont la cible privilégiée de la formation à la communication.* », et cette posture se traduit dans la volonté de former les managers pour les amener à « mieux communiquer ». Nous avons ici selon nous en germe les premiers éléments explicites d'une réorientation de la communication interne vers le management. Dans cette même étude, « *la difficulté du responsable hiérarchique à communiquer* » est présentée comme l'un des principaux « freins » qui nuisent à la communication interne... et il est mentionné que « *le souhait principal pour la communication interne est « plus d'engagement de l'encadrement »* ». Enfin dans cette même étude, on trouve en tête du « Classement des objectifs et des composantes de la communication interne », la « composante managériale » (avec comme objectifs principaux : « *accompagner la mise en place d'un projet transversal* » ; « *décloisonnement* » ; « *aider la hiérarchie à faire monter et descendre l'information* », « *sensibiliser le personnel aux enjeux de l'entreprise* »)

Donc, selon nous, tous ces éléments nous invitent à considérer que l'objectif des praticiens de la communication interne commence à se déplacer à partir de 1995 des salariés vers les managers¹⁹. Il est notable que cela coïncide avec le développement important de la première génération des intranets, ces dispositifs d'information distribuée qui porteront un coup fatal au « yalta taylorien » (inspiré de la doctrine du « *one best way* » et du « *right man at the right place* »)²⁰.

18. Vers une communication interne plus managériale, Etude du cabinet Inergie, mai 1995 ;

19. Ce qui est confirmé par l'un des « enseignements de l'enquête » : « La communication interne se rapproche du management » (page 36)

20. Voir M. Carmes, D. Chauvin : Management de l'intranet. Un projet de changement organisationnel,

À partir de 2001 : radicalisation envers les managers : la nouvelle cible...

Néanmoins, dès 1998, l'AFCI avait mis en place un groupe de travail sur « *Les évolutions de la communication interne* »²¹. Cette démarche n'est pas de notre point de vue anodine, car elle coïncide avec la publication par le MEDEF des « Cahiers de la logique Compétence ». La « logique compétence » - codifiée et propagée en France par le MEDEF - traduit la réorientation du champ managérial, en réponse aux évolutions des formes organisationnelles (organisation-orientée-client/usager, entreprise-étendue, etc.) et a pour conséquence d'amener les professionnels des différentes « fonctions » de l'entreprise, à s'interroger sur la question des compétences et donc sur les modes de management. De ce travail collectif de réflexion, il ressort en 1998 qu'« *...évoluant avec l'entreprise, la communication interne s'adapte...* » et que « *le RCI doit être un analyste, un manager et un conseil.* ». C'est-à-dire élargir ses compétences dans une perspective globale et renouvelée d'« activités d'info-communication », ce qui le positionne de notre point de vue en concurrence directe avec les managers. Dans le n° 3 des cahiers de l'AFCI (1998), l'on trouve un article intitulé « Les travaux d'Hercule de la communication interne »²². Cet article pose déjà la question de l'implication des managers dans la communication interne. Les RCI y regrettent le « *non-engagement de l'encadrement sur les questions de communication interne* », dont l'une des raisons est avancée par Olivier Basse et Jean-Marie Besse quand ils écrivent que « *Les managers ne voient pas la valeur ajoutée de la communication* » par rapport à ce qu'ils font déjà au quotidien ! Déjà...²³

Mais c'est en 2001 que la question de la relation RCI-manager est explicitement posée. Cette même année, sont publiés d'une part le baromètre périodique de l'AFCI sur la fonction communication interne, et d'autre part un livre rédigé par deux consultants du cabinet Inergie (le cabinet sparring-partner de l'AFCI...) : *La communication interne au service du management*²⁴. Les deux auteurs concluent en effet leur ouvrage en considérant que « *L'encadrement est d'ailleurs la cible prioritaire des actions de formation à la communication : il est incité à devenir un véritable relais pour la communication.* »²⁵ En résumé, l'AFCI commence à positionner en 2001 que la communication interne s'essouffle... à cause des managers qui ne jouent pas le jeu !

Peut-être pouvons-nous considérer à ce stade l'hypothèse que l'impulsion donnée par le groupe de travail de 1998 traduit le premier temps du déplacement du rôle de la communication interne – qui précédemment était centrée

Territorial Editions, 2006.

21. Cahiers de l'AFCI, n° 3, septembre 1998.

22. Cahiers de l'AFCI, n° 3, septembre 1998.

23. Olivier Basse, Jean-Marie Besse : « Les travaux d'Hercule de la communication interne », *Cahier de l'AFCI*, n°3, septembre 1998, p 35 ;

24. P. Detrie, C. Broyez : *La communication interne au service du management*, Editions Liaisons, 2001.

25. idem, p 218 ;

sur la question de la construction-actualisation de la « culture d'entreprise » comme dispositif symbolique de « mise au travail » – vers la « culture client »²⁶.

Depuis 2005, « Haro sur les managers »²⁷ : après les « partenaires », les « bouc-émissaires »

En 2005, l'AFCI publie un « Référentiel d'activités et de compétences du responsable de communication interne » (en parallèle avec son baromètre 2005 de la fonction communication interne). Selon le président de l'AFCI de l'époque, ce référentiel est un outil qui « *fixe des points de repères* » et qui « *propose une vision ambitieuse de l'activité aux professionnels de la communication d'entreprise et à ceux qui sont amenés à s'adresser au public interne : DRH, managers opérationnels.* » Outre, qu'il exprime clairement ce que nous avons évoqué plus haut sur l'orientation des RCI vers les activités des managers, ce référentiel cherche à « positionner » le RCI, à délimiter les « frontières du métier » par rapport aux managers et autres DRH... tout en restant sur une logique « public interne » qui se limite aux salariés (sans inclure le client et autres « parties-prenantes »...) Dans cette étude, 54 % des RCI estiment que le principal frein à la communication interne est « *le manque d'implication des managers* ». Considérée comme « *la plus forte frustration du RCI* » (page 31), cette carence des managers aboutit à la formule significative : « *RCI recherche relais internes... désespérément...* »

Pour renforcer leur point de vue et consolider leur offensive contre les managers, l'AFCI-Inergie double son baromètre 2005 sur la fonction communication interne avec une étude menée avec l'ANDRH²⁸ sur la « communication managériale ». Le point de jonction entre les deux fonctions, proposé par l'ANDRH et l'AFCI, est celui de la « communication de proximité ». La « communication managériale » est en effet définie dans cette étude comme devant être une communication de proximité portée par le manager « *pour favoriser l'appropriation par ses équipes de la stratégie de l'entreprise et pour contribuer à sa mise en œuvre* ». S'inscrivant en « *complémentarité des actions de communication interne qui s'adressent directement à l'ensemble des collaborateurs* », la communication « *suppose l'implication de l'ensemble de la ligne managériale avec pour cible leurs équipes* ». L'enjeu pour l'AFCI et l'ANDRH étant de répondre à la question suivante : « *Comment amener les managers à passer d'une simple position de relais à un rôle décisif dans la transmission de l'information ?* »

Outre un enfermement dans une terminologie mécaniste (« relais », « transmission »), on peut émettre l'hypothèse que ces propos mettent en évidence qu'*in fine*, RCI et managers font la même chose, ce qui peut apparaître comme un

26. Ce glissement sémantique est important car un des pivots de la migration des organisations vers la « forme organisation-orientée-client/usager ». Hypothèse construite et développée notamment par B. Floris (1996), selon qui le modèle social que porte le management - à partir des années 90 (phase 2 du déploiement des démarches qualité) - est celui du marché : Relation-client fournisseur interne, benchmarking, marketing Rh, ERM (« employee Relationship management »), pendant du CRM – custom relationship management).

27. La fonction communication interne, étude Inergie 2005, page 29.

28. ANDRH : Association nationale des directeurs des ressources humaines www.andcp.fr

élément explicite de négation de la spécificité du métier de RCI et de ses compétences, condamnant à terme la fonction communication interne à se dissoudre dans l'organisation communicationnelle ?

Cette enquête conjointe AFCI-ANDRH²⁹-Inergie signifiait que « 65 % des responsables de communication interne déplorent un manque d'implication des managers dans la communication interne. » Un constat qui est à l'origine de l'Université AFCI d'octobre 2006 qui avait comme thème : « *Comment impliquer les managers dans la communication interne ?* ». Lors de cette Université 2006, on peut percevoir que les questions sont centrées sur le manager, qui est devenu un « problème » pour les RCI. L'idée de positionner le management comme cible des RCI, en développant en interne, auprès des managers, un « *marketing de la communication interne, pour valoriser l'action des communicants et ancrer la communication au cœur des problématiques terrain et impliquer les managers.* »³⁰, traduit selon nous que la cible des RCI n'est plus le salarié, mais le manager. L'AFCI allant même jusqu'à se questionner radicalement : « *Le manager : maillon faible ou atout pour la communication ?* »³¹.

Si l'on en croit les propos tenus à l'occasion des vingt ans de l'association par la présidente de l'AFCI (Mme Perruchot-Garcia, directrice de la communication interne du groupe Axa³²), l'objectif est atteint en 2009 : « un des grands progrès de la profession », est la reconnaissance, conquise à l'issue de ces 20 ans d'activisme, du rôle de la communication interne par les managers : « Les managers sont en train de s'en rendre compte, on est beaucoup moins pris dans des problématiques de production d'outils et de plus en plus en amont, sur la conception de messages et sur la stratégie... »³³ Sauf que... dans l'étude 2009 co-réalisée par Inergie et l'ANDRH³⁴ on trouve ceci : 97 % des managers interrogés considèrent que la communication fait partie intégrante de leurs missions..., 66 % d'entre-deux d'ailleurs « ont le sentiment de jouer un rôle décisif dans la transmission de l'information au sein de leur entreprise ». Malgré la volonté explicite des communicants de cibler les managers, il semble d'après cette étude, que ces derniers ne semblent pas vraiment demandeurs... : seulement ¼ des managers interrogés souhaite voir renforcé le soutien des services communication aux managers (26 %) ; près de la moitié (48 %) considère que le service communication ne leur apporte « pas vraiment » de conseil et de soutien... mais surtout des « messages » et des « contenus » et des « outils » (35 %) et enfin, près de la moitié des managers interrogés dans le cadre de cette étude considère que « la communication fait partie intégrante de (leurs) missions de manager » (48 %).

29. idem.

30. Intervention d'une consultante du cabinet I&E, le mercredi 11 octobre.

31. In *Cahiers de l'AFCI* n°20, 2007.

32. Depuis octobre 2010, le Président de l'AFCI est M. Guillaume Aper, Directeur-adjoint de la communication de l'entreprise « JC Decaux ».

33. Source site web AFCI www.afci.asso.fr.

34. ANDRH : association nationale des directeurs des ressources humaines (anciennement ANDCP : association nationale des directeurs et chargés du personnel).

Le développement de nouvelles formes d'organisation centrées sur les processus informationnels, de nouvelles pratiques info-communicationnelles (veille informationnelle, management des connaissances, benchmarking...) va aboutir à des dispositifs d'information distribuée, à des activités communicationnelles de plus en plus nombreuses et centrales dans les organisations, qui vont nous amener petit à petit vers un « management communicationnel », et à un phénomène de « compétences informationnelles distribuées », qui aujourd'hui met à mal les RCI. Dans la forme organisationnelle « organisation-orientée-client/usager », les « activités de communication » se distribuent et la fonction communication interne se dissout dans le management.

Second symptôme de la crise : le souhait d'un nouveau « métier » : DRI (Directeur des relations internes)

La création en 2003 par l'AFCI d'une commission « Réflexion stratégique », « pour étudier les évolutions de la communication et les répercussions sur l'identité de l'association », partait d'un constat pertinent (« les enjeux de la communication ont évolué, les frontières entre communication avec les salariés et communication avec les autres parties-prenantes sont poreuses. »³⁵). Cette initiative manifestait une prise de conscience de l'association que leur métier devait être repensé (allant même jusqu'à envisager de « laisser tomber le « i » de AFCI »...) Cette commission aboutira à la conviction que « ...la performance d'une organisation est profondément liée à la qualité des relations qui s'établissent en son sein, avec ses partenaires et ses parties prenantes. ». Conviction résumée dans le nouveau slogan de l'AFCI : « La communication au cœur des organisations. »

Le baromètre AFCI 2009 affirme que la fonction communication interne est « une fonction solide dans la tourmente de la crise » : des pratiques professionnelles plus abouties, une fonction plus ouverte, plus « installée » ; un partenariat plus efficace avec les managers et une plus grande maturité des publics et la revendication d'un positionnement plus stratégique. Pourtant, bien qu'« installée », et « solide dans la tourmente »... les RCI revendiquent dans les « évolutions souhaitées » par eux-mêmes, « que la fonction communication interne disparaisse quand elle sera assumée par le manager de proximité. »... Il est loin le moment (2005) où les RCI considéraient que « les managers constituaient la première cible des actions de formation à la communication »... L'AFCI, après 20 ans d'activisme pour légitimer la communication interne comme une fonction « stratégique », est prête à abandonner ses prérogatives aux managers... Cet abandon – ce passage de « relais » pour rester dans la terminologie mécaniste dominante chez ces professionnels – se fait au profit d'une nouvelle revendication : devenir « DRI » (Directeur des Relations Internes), un vrai métier « relationnel »... Aveu d'échec ou d'impuissance de la part des RCI ?

35. L. Heurstel, Déléguée générale de l'AFCI (Source : site web www.afci.asso.fr).

Cette nouvelle posture est, d'un certain point de vue, cohérente avec la « croyance » des RCI selon laquelle « *la performance d'une organisation est profondément liée à la qualité des relations qui s'établissent en son sein, avec ses partenaires et ses parties prenantes.* »³⁶, ce qui a été pendant 20 ans le postulat de base de légitimité de ces professionnels. C'est aussi cohérent avec l'idée présente dans le référentiel 2005³⁷ selon laquelle « *l'entreprise a changé de dimension et de mode d'organisation* », constat qui amenait les RCI à formaliser leur réflexion sur les mutations de la communication interne, en posant le passage d'un ensemble de pratiques qui reposait sur « *l'art de faire passer des messages* » (hier) à « *la capacité à gérer les relations* » (aujourd'hui). Cet accent sur le caractère « relationnel » des nouvelles formes d'organisation semble traduire une compréhension de fond des innovations organisationnelles en environnement numérique, « *... gérer un équilibre relationnel fluctuant* » devenant pour eux l'enjeu majeur de leur « métier ». Du coup, « *...les communicants... deviennent des spécialistes, des experts des relations entre les acteurs de l'organisation* »³⁸. C'est également cohérent avec leurs revendications antérieures, dont le « statut stratégique » est une constante.

Par contre, c'est assez incohérent selon nous, avec ce qui a été dit précédemment et avec les propos des managers qui *in fine* estiment de toute façon que « *la communication fait partie intégrante de (leurs) missions de manager* » (cf. étude 2009). On peut émettre comme hypothèse que cette volonté de valider l'importance centrale de la communication par la définition d'une nouvelle « fonction » (le DRI), trouve un fondement théorique dans l'idée développée *a minima* par deux universitaires dans le numéro des « 20 ans » de l'AFCI³⁹ : « *S'occupant des relations en entreprise, il se tiendra demain à l'intersection des logiques de fonctionnement (portées par la structure de l'entreprise) et des logiques d'acteurs.* ».

Mais on rencontre ici un problème récurrent : quand l'AFCI parle d'« interne », de quoi parle-t-elle ? De quel « territoire » parle-t-elle ? De plus, et c'est plus fondamental, la coordination, régulation et évaluation des logiques d'actions dans les NFO (nouvelles formes d'organisation) sont déjà assurées largement par les salariés eux-mêmes, par les managers et autres chefs de projets... Gageons cependant, que l'appel des auteurs à une démarche réflexive des RCI au regard des innovations organisationnelles, les amènera à effectivement considérer que « *Au final, plus que le portage d'image, son territoire sera l'organisation en train de se faire par les interactions des uns et des autres.* »

36. Source : site web www.afci.asso.fr.

37. Communiquer au cœur des organisations : un métier. Référentiel d'activités et de compétences du responsable de communication interne, AFCI 2005.

38. Idem, page 5.

39. V. Brulois, J.M. Charpentier : « La communication au cœur du social », Les cahiers de la communication interne, n° spécial AFCI 20 ans, 2009.

Que peuvent traduire ces symptômes ?

L'AFCI est en crise épistémologique : la difficulté à sortir d'une pensée du « modèle » ?

Depuis plus de vingt ans – qui est aussi l'« âge » de la fonction communication interne – le « paradigme mécaniste » est en crise. Cette crise est mise en exergue par la difficulté (voire l'incapacité) des organisations mécanistes à se recomposer dans une conception « processuelle » – actualisée – des organisations⁴⁰, et des artefacts organisationnels centrés sur une logique de l'événement⁴¹ (« logiques de projets », allocation, coordination actualisation et mutualisation de « ressources »). Dans ce contexte, la *doxa* dans le champ managérial repose sur une convention : désormais l'efficacité d'une organisation consiste en sa capacité – collective – à changer régulièrement le mode d'organisation – « l'actualiser » – en travaillant en permanence ses « relations » avec ses environnements, en considérant l'ensemble des acteurs de l'organisation (y compris les clients/usagers) comme étant des acteurs (qui ont une capacité « réflexive »), des ressources et que ces acteurs ne sont pas réductibles à des moyens ou des cibles, afin d'assurer les conditions d'un hypothétique *continuum organisationnel*. Une des conditions de l'efficacité de ces dispositifs par processus en environnement numérique est centralement la captation, production et propagation de « ressources interprétatives » (bonnes pratiques, référentiels, etc.) toute une série de « conventions » co-produites par des collectifs de travail... qui incluent le client, l'utilisateur, etc... C'est donc aussi un travail constant de « re-finalisation » des organisations, qui impactent radicalement la notion de « compétences » par exemple⁴².

Or, les RCI persistent à « penser » les organisations de manière mécaniste : la sur-représentation dans les écrits actuels de l'AFCI, des termes « cibles », « relais », « levier » et « transmission » de supports... (terminologie mécaniste) et la faible présence des termes d'« interface », d'interaction, de ressources, traduisent selon nous cette prégnance d'une conception mécaniste des organisations. On voit aussi, la persistance d'une séparation « interne-externe » qui est un autre symptôme de cette difficulté à « penser le changement » dans une perspective où il faut raisonner en terme de « situations professionnelles », spécifiques à un cœur de métier, dans une temporalité donnée. Cette posture centrée sur les « situations professionnelles » amène à radicaliser le point de vue qui consiste à dire que la question des traces est centrale. Il semblerait donc à l'analyse des écrits de l'AFCI de ces vingt dernières années, que les RCI ne prennent pas en compte les nou-

40. La conception « processuelle » des organisations n'émerge pas fin du XX^e siècle comme on le trouve dans de nombreux ouvrages, car comme le rappelle C. Le Moëne : « Dès la fin du 19^e siècle, l'organisation est conçue comme processus, et « l'optimisation de l'espace par le temps (Chesnais, 1990) devient un impératif de la gestion des flux et des mouvements. » in Le Moëne (2002). Cette conception est « réactualisée » par le déploiement des SIO (systèmes d'information organisationnels) dans un contexte d'économie numérique où les questions de l'espace et du temps se posent de manière radicale.

41. P. Zarifian : *Travail et communication*, PUF, 1998.

42. D. Chauvin : *Formation et communication organisationnelle : essai d'une approche évolutionniste*, Thèse de Doctorat, Université Rennes 2, 2004.

velles formes d'organisation qui découlent de la fragmentation des collectifs de travail : sous-traitance, externalisation, out-sourcing,...; recomposition du marché du travail pour répondre aux aléas du tissu productif (flexibilité, employabilité...), qui se prolongent par exemple dans logique Compétence du MEDEF à partir de 1998.

L'AFCI persiste également à raisonner dans une perspective dualiste, de séparabilité (les « frontières » comme norme transcendante : dedans et le dehors, les territoires de chaque fonction,...). Quand elle parle de « relation », elle l'inscrit non pas dans une perspective sémiotique (la relation comme processus « mise en forme », de signification, entre éléments hétérogènes qu'on chercherait à rationaliser *a minima* dans une temporalité déterminée et en permanente altération) mais dans une perspective strictement « humaniste », de relation inter-personnelle. La sur-affirmation par la Déléguée générale de l'association d'une « *une vision plus relationnelle qu'instrumentale de la communication interne* »⁴³ doit s'entendre dans une perspective « humaniste » des ressources humaines, prolongement de l'approche *human engineering*⁴⁴, et pas dans une perspective organisationnelle.

Cette conception « humaniste » de l'organisation, dont on trouve la présence par exemple dans le référentiel AFCI 2005 (« *Autrefois, la célébration de la communauté* »...) ou dans et réduction de la question de la « relation » à cette dimension, ne semble pas prendre en compte un phénomène important de ces vingt dernières années : les « SIO » (systèmes d'information organisationnels) qui sont les dispositifs sur lesquels reposent l'organisation-orientée-client/usager ! Or, les SIO sont les dispositifs majeurs de « mise en forme » de l'organisation, de son « in-formation ». L'idée que par exemple « *l'information forme l'organisation qui la forme* »⁴⁵ et qu'une organisation ne peut se réduire aux « humains », est absente. Cet impensé des « systèmes d'information distribuée » est symptomatique selon nous d'un enfermement dans le dualisme et le mécanisme, une pensée « causaliste » de la « relation », donc une pensée déterministe, de la séparation de l'assemblage et du réductible.⁴⁶

Or, ce point de vue, cette épistémologie est non pertinente dans le contexte actuel. En effet, l'une des caractéristiques (mais aussi à la fois une des « conditions ») des nouvelles formes d'organisation – telle « l'organisation communicationnelle » – est qu'il s'agit d'un processus, ou d'un ensemble de processus non-déterministe dont l'efficacité repose sur sa capacité à s'auto-altérer en permanence (processus d'innovation) dans la mesure où ce n'est plus la stabilité (le modèle) qui prime, mais le mouvement (processus). Cette dialectique ordre-désordre, altération-actualisation – qui peut être considéré le fondement

43. L. Heurstel in n° 25 des *Cahiers de l'AFCI* – numéro spécial 20 ans, décembre 2009.

44. C. Le Moëne : « Communication by smiling around et crise managériale », *Réseaux*, 1994, n°64, p 33.

45. J.L. Lemoigne : « L'information forme l'organisation qui la forme », *Sciences de la Société*, n° 33, octobre 1994.

46. C. Castoriadis : *Les carrefours du labyrinthe*, Seuil, 1978.

des organisations innovantes reposant sur l'information et les savoirs comme ressources – est absente du propos des RCI.

Précisément, ce constat de la centralité de la « relation » dans les organisations, du caractère relationnel des organisations (entreprise-étendue,...), les RCI n'en tirent qu'une conséquence minimale et selon nous traduisant leur difficulté à se redéfinir dans le « nouveau paradigme ». Quid des organisations qui s'appuient sur l'approche « ressource-based », le travail collaboratif, les organisations apprenantes, les communautés de pratiques,... Rappelons que ce qui est au cœur des organisations numériques innovantes, c'est la question de l'information, donc de la capacité à structurer des « situations » de travail, mais c'est aussi la question de la production de traces, qu'il s'agit d'analyser, de diffuser et de capitaliser, de formaliser dans des dispositifs *ad hoc*, ayant une temporalité courte dans une logique de l'événement. Les questions liées à la co-production, à la contribution, aux démarches de « bonnes pratiques » et surtout – dispositifs de plus en plus dominants dans les organisations – tout ce qui relève du « management des connaissances » et des politiques de capitalisation des savoirs, sont absentes des écrits de l'AFCI.

La question de la « technique », des dispositifs techniques (pas des systèmes), est aussi évacuée : la thématique « cortex-silex » est inexistante⁴⁷ ! La non-prise en compte explicite de la « question technique » est cependant cohérente avec une conception (illusion) « neutre » de la technique ou, à l'inverse, le présupposé d'une positivité de la technique (ré-enchantement du monde) qui continuent à dominer dans le champ managérial. Le principe énoncé par Heidegger selon lequel « *l'essence de la technique n'est absolument rien de technique* »⁴⁸, ou encore que la technique ne peut être pensée comme « pure instrumentalité » – ce qui la renverrait dans l'ordre des moyens – mais qu'elle est d'abord une activité interactionnelle, dont sociale (voir sur ces aspects C. Castoriadis et K. Polanyi⁴⁹) semble ne pas faire partie de l'épistémologie qui fonde les conceptions des RCI. D'ailleurs, la question du déploiement des TNIC (technologies numériques de l'info-communication) n'est pas du tout présente, et notamment une des questions de fond qu'elles soulèvent – la question des « usages » (individuels et organisationnels) – n'est jamais posée, alors même que c'est une question majeure dans les entreprises contemporaines⁵⁰.

Le déni de cette évolution « radicale », cette difficulté à penser en dehors d'un schéma mécaniste aurait pourtant du – ou pu – être altéré car de nombreux intervenants sont venus questionner cette posture. En effet, l'AFCI a régulièrement invité des chercheurs à présenter leurs travaux pour nourrir la réflexion des professionnels de la communication interne. Une activité réflexive, visant l'amélioration

47. Voir sur cette thématique, l'ouvrage de A. Leroi-Gourhan : *Le Geste et la Parole*, tome 1 : *Technique et Langage*, Coll. Sciences d'aujourd'hui, Albin Michel, 2000 ; voir aussi la discussion qu'en fait B. Stiegler dans : *La technique et le temps*, tome 1. *La Faute d'Epiméthée*, Galilée, 1998.

48. M. Heidegger : *La question de la technique*, in *Essais et conférences*, Gallimard, 1958.

49. C. Castoriadis : *Les carrefours du labyrinthe*, Seuil, 1978 et K. Polanyi : *La grande transformation*, Tel Gallimard, édition 2009.

50. Cf Actes du colloque « Pratiques et usages organisationnels des sciences et technologies de l'information et de la communication », Cersic Erellif, Rennes 2, septembre 2006.

continue, à laquelle ont participé des chercheurs aussi éminents que D. Bounoux, D. Wolton, JP Legoff, Danièle Linhart, R Sainsaulieu, F. Jullien, P. Zarifian (dont les écrits sur la « logique de l'événement » ont à l'évidence échappé aux RCI...) En raison de cette difficulté à sortir d'une logique mécaniste et fonctionnaliste de la communication, les RCI restent dans une conception logo-centrée de la communication, en considérant que la communication est réduite à un type de forme particulière – la forme langagière – et n'appréhendant pas la notion de « forme sémiotique » dans sa pluralité.

Une conception « logo-centrée » des organisations ?

Cette difficulté et/ou confusion se donne à voir à nouveau dans le « référentiel de compétences » 2005, quand l'AFCI pose son slogan : « *La communication au cœur des organisations* ». De prime abord, on pourrait considérer que ce slogan traduit la prise en compte des recompositions organisationnelles que nous avons évoqué plus haut, dans le contexte d'une société et d'une économie numérique de l'information, et que les conséquences de cette centration des dispositifs info-communicationnels dans les logiques d'action collective sur leur métier, sont clairement perçues et intégrées.

« *La parole a été – et est toujours – le premier vecteur de la communication dans les organisations.* »⁵¹ L'organisation est systématiquement pensée comme « forme langagière », c'est-à-dire comme un ensemble de processus de signification (que l'on cherche à rendre le plus cohérent possible), sauf que dans les écrits de l'AFCI, ils sont exclusivement définis comme « formes langagières » et/ou « iconiques », pensées comme des « discours ». Cette perspective logo-centrée, arc-boutée à la question du « contrat social interne » qu'il faut entretenir, centrée sur le « dire », est en cohérence avec la posture AFCI de la notion « d'espace public interne », de « publics internes » et le « lien social » qui a accompagné les discours sur « l'expression des salariés », le management participatif,...

La question des « formes organisationnelles », ou plus précisément toutes les approches développées notamment au sein du groupe de recherche Org & Co⁵² – dont l'ACO (approche communicationnelle des organisations) est une des traductions⁵³ – n'est pas présente dans la conception AFCI des organisations. Notamment, la dimension matérielle des organisations, et la radicalisation de la question des interactions. Pour faire simple, les organisations

51. Propos réaffirmé par P. Labasse in « Brève histoire de la communication interne », *Cahiers de l'AFCI*, n°25, décembre 2009.

52. Org & Co, groupe de recherche de la SFSIC.

53. Voir sur ces approches: *La communication organisationnelle en débat*, n°50/51, octobre 2000; *Systèmes d'information organisationnels*? n°63, octobre 2004 ; *Migrations conceptuelles. D'où viennent les concepts de la communication organisationnelle?* (Dossier coordonné par: Jean-Luc Bouillon, Sylvie Bourdin et Catherine Loneux), *Communication et Organisation*, n° 31, 2007 et Jean-Luc Bouillon, Sylvie Bourdin et Catherine Loneux (coord.): *Approches communicationnelles des organisations*, *Sciences de la Société*, n°74, mai 2008.

ne sont jamais appréhendées comme des dispositifs (au sens de Foucault), instables et en perpétuelle redéfinition. Or, ce que semble ne pas apercevoir l'AFCI, c'est que la centralité de l'information-communication accompagne de manière radicale (à la racine) « *les processus de dislocation/recomposition des différents niveaux de structuration des entreprises et des organisations* »⁵⁴, au-delà des aspects rationalisants des discours. Réduire l'info-communication au langage n'est pas pertinent, tout le sens social ne passe pas par le langage, il existe d'autres formes sémiotiques.

Depuis le milieu des années 80 avec l'arrivée des démarches qualité dans les organisations, la montée en puissance de la « veille informationnelle » et autres dispositifs de capitalisation des savoirs et des savoir-faire, c'est la question de l'écrit qui est devenue un enjeu majeur. La capacité – individuelle et collective – à capter, produire, propager, actualiser et capitaliser des traces est un enjeu (une compétence) majeur des organisations numériques. Le déploiement de nouvelles formes d'organisation autour de dispositifs informationnels (intranets, wikis, CRM, plate-formes collaboratives...) est source de nombreuses interrogations et oblige à repenser d'une part les conditions d'efficacité dans un environnement informationnel radicalisé (une économie du flux et de l'innovation permanente), d'autre part un certain nombre de pratiques de coordination, de régulation et d'évaluation de l'action collective. Ces nouveaux dispositifs organisationnels – que l'on peut nommer « dispositifs sémiotiques », car reposant sur la captation et la traduction de « signes » – induisent une rupture dans le statut du langage et de l'écriture au sein des organisations. Qu'il s'agisse des démarches qualité depuis les années 1980 ou plus récemment, des dispositifs de « gestion des connaissances », la « mise en mots – systématisée – de l'organisation » semble être un élément majeur de l'efficacité des organisations dites « orientées-clients ».

L'absence surprenante des démarches qualité et de capitalisation des savoirs :

Les démarches qualités comme toutes démarches de capitalisation des savoirs faire et d'amélioration continue sont des phénomènes majeurs de recomposition-dislocation des organisations à partir des années 1980⁵⁵. Il est très surprenant que ce phénomène ne soit pas présent dans les écrits de l'AFCI. En effet, même si les « cercles de qualité » ont été un échec (l'AFCERQ – Association française des cercles de qualité – est créée en 1981 et dissoute en 1993), ce qui nous intéresse ici, c'est d'une part que ces démarches innovantes à l'époque (de coordination, régulation et évaluation de l'action collective) mettent l'information et la communication au cœur de l'organisation du travail, et que d'autre part elles s'accompagnent du développement du « management participatif », dont une des conséquences est de faire évoluer le management d'une « hiérarchie sanction » à une « hiérarchie

54. C. Le Moënné : « Présentation », La communication organisationnelle en débat, *Sciences de la société*, n°50-51, octobre 2000.

55. Cf le numéro 46 de la revue *Sciences de la Société* sur le thème « Organisation et qualité », février 1999.

animation »⁵⁶. Ce qui n'est pas sans conséquences nous l'avons vu pour les RCI, car d'un certain point de vue, le management participatif confisque la communication interne d'une part aux syndicats, et au final également aux RCI...

On peut pointer ici que la difficulté majeure pour ces professionnels est de rester sur une définition de l'information comme dispositif performatif (des mots, des outils et des supports) et de ne pas l'appréhender comme « ressource ». Il en découle le maintien dans une posture *corporate*. Dans le baromètre 2009, les RCI fixent d'ailleurs – et c'est pour nous également symptomatique – de « nouveaux défis » pour la fonction : le développement durable et la RSE (Responsabilité sociale de l'entreprise) (65 %), c'est-à-dire des « actualisations » de la communication corporate des années 80, inscrites dans une conception globale du « management par les valeurs ». Outre les « *objectifs stables* » (expliquer l'entreprise et ses orientations, préparer les salariés aux changements, créer une identité d'entreprise, donner du sens à l'action de chacun, informer le personnel avant l'extérieur, mobiliser les énergies), il s'agit aussi et surtout selon l'AFCI, de « *développer l'écoute du corps social, aider la hiérarchie à faire descendre et remonter l'information, favoriser les coopérations, favoriser la remontée d'information.* »⁵⁷ En gros, tout change... mais rien en change...

« Communiquer au cœur des organisations : un métier » : quel métier ?

Le titre du référentiel « compétences » 2005 de l'AFCI est intéressant dans la mesure où il traduit bien la difficulté dans laquelle sont les RCI, et surtout le fait qu'ils ne parviennent pas – du fait de leur « culture héritée » – à ré-interroger la catégorie même de « métier » dans le contexte actuel. La catégorie de métier a été fortement remise en question avec l'introduction des démarches qualité et des logiques de certification ISO. Dans un nouveau contexte caractérisé par une concurrence économique accrue, des clients de plus en plus vigilants (car socialisés au consumérisme...) et la numérisation de la production et des services, la réponse organisationnelle à ces nouvelles contraintes passait par un raisonnement qui a abouti à construire des formes organisationnelles pensées comme un ensemble de processus de mise en visibilité des conditions de production et de leur maîtrise. La question-clé des démarches qualité renvoie à la qualité organisationnelle (et pas à la qualité-produit, par ailleurs prise en charge par d'autres normes). L'enjeu est alors pour le management de raisonner en terme de « situations » de travail, dont le cœur des démarches qualité est la question de l'« explicitation » des modes de faire, des pratiques et des savoirs à l'œuvre dans chaque situation de travail. Des thématiques que l'on ne retrouve nulle part dans les écrits – sur 20 ans – de l'AFCI.

La « mise en communication » généralisée de l'organisation qui découle de cette conception de l'organisation, télescope la notion traditionnelle de « métier » et par conséquent la notion de « compétences ». Ce qui est le plus disloquant

56. B. Floris : *Communication managériale. La modernisation symbolique des entreprises*, PUG, 1996, p 97.

57. *Baromètre de la fonction communication interne*, AFCI 2009.

des anciennes formes organisationnelles tayloriennes, c'est qu'elles reposaient largement sur des pratiques individuelles transmises par l'oralité, alors que les organisations communicationnelles reposent sur des pratiques et des compétences collectives et « mise en traces », formalisées pour alimenter les processus organisationnels de coordination, régulation et évaluation de l'action collective. Le « management participatif » (terme peu présent dans les écrits AFCI...) est le dispositif rhétorique d'accompagnement (avec les discours sur la « satisfaction du client »...) de la mise en place de cette recomposition organisationnelle. Un des corollaires de cette nouvelle conception des organisations est que le métier devient « l'organisation » (au sens de mise en ordre, coordination, régulation, etc...) de l'ensemble des flux informationnels hétérogènes qui structurent (et/ou altèrent) les situations de travail. Si les organisations changent, en réponse à un environnement changeant, la définition des « professionnalismes » (qui est le fil rouge de l'activisme de l'AFCI sur 20 ans) devient problématique. Si c'est la capacité collective à qualifier des situations de travail (en permanente redéfinition/renégociation) alors les qualités individuelles – ou la somme des qualités individuelles – ne sont plus les critères pertinents pour définir un professionnalisme.

Or, que retrouve-t-on dans le référentiel 2005 de l'AFCI, à la rubrique « savoir-être du RCI » : ouverture, empathie, créativité, diplomatie, initiative, orientation vers le résultat... Les qualités « individuelles », personnelles sont surreprésentées. Encore une traduction selon nous, de la difficulté des RCI à intégrer les nouvelles formes d'organisations, à comprendre ce qu'implique la « mise en communication des organisations » et à réduire le phénomène de la centralité de la communication (« La communication au cœur des organisations ») à la centralité de leurs pratiques historiques – pratiques *corporate* - héritage de l'ancien régime organisationnel.

L'on peut même pousser le raisonnement jusqu'à l'hypothèse selon laquelle, la question de « l'évaluation » étant une question centrale dans les démarches qualité, les RCI (et les communicants en général) ayant toujours été très mal à l'aise avec la question de l'évaluation de leurs actions, ils refoulent une interrogation radicale de leur métier selon ces nouvelles conditions de possibilités. Maintenir un discours sur des missions et des activités qui seraient centrales (« au cœur des organisations ») sans penser le métier en terme de « situations professionnelles » spécifiques et en permanence renouvelées, est une façon (ou un symptôme) de promouvoir une légitimité... en cohérence avec la légitimité rationnelle-légale sur laquelle s'est développée l'organisation bureaucratique. Des « fonctions », des « qualités personnelles » et des outils « universels »... restent le credo d'une fonction moribonde. Fondamentalement, l'organisation est un dispositif « relationnel » (d'ailleurs, une organisation qui ne serait pas relationnelle serait un dispositif mortifère...). Les question-clés sont dès lors la question de la clôture (du dedans-dehors à l'aune de la situation professionnelle) et la question de la production des « ressources interprétatives » nécessaires à la définition de ces situations de travail, à leur compréhension et à leur actualisation pour créer les conditions de l'efficacité. Une caractéristique des organisations communicationnelles est la

dimension « auto-poiétique ». Comme le souligne F. Varela⁵⁸, « *dans un dispositif auto-poiétique, l'organisation est déterminée par des relations, non par des composantes, mais entre des processus de production de composants.* » Du coup, le métier – quand on pense que l'organisation est un dispositif relationnel – n'est plus un ensemble de pratiques pré-codifiées, ayant valeur universelle, et requérant des capacités individuelles, etc... mais le métier c'est l'organisation, c'est-à-dire la mise en forme (l'in-formation) de ces interactions qui permettent de « faire-émerger » les ressources collectives, cognitives, qui nourrissent le *continuum* organisationnel. Pour reprendre une phraséologie de F. Jullien⁵⁹, on se situe alors dans une logique de « l'immanence » *a contrario* d'une rationalité « transcendante ». L'AFCI, dans la définition de son métier, ne semble pas prendre en compte ces aspects, alors même qu'ils sont admis depuis longtemps par le champ managérial.

Crise épistémologique versus crise praxéologique ?

La « logique Compétences » du MEDEF peut être interprétée comme une traduction de la « rupture épistémologique » dans la pensée managériale. Elle manifeste la prise en compte et l'acceptation de la capacité d'auto-organisation à l'œuvre dans les logiques d'action finalisées selon un but, et surtout que cette capacité d'auto-organisation, d'auto-formation est le cœur de l'efficacité de ces nouvelles d'organisation qui sont contingentes de la société et de l'économie de l'information numérique. Nous posons l'hypothèse, dans le prolongement de ce qui a été énoncé ci-dessus, qu'à la différence des managers, les RCI n'ont visiblement pas intégré dans leurs conceptions cette rupture.

Le management contemporain – dont on peut dire qu'il traduit/accompagne un retour en force des pragmatismes – a fait un gros travail depuis vingt ans de re-conceptualisation, de redéfinition de son rapport à l'action. Ce qui semble problématique pour les managers quand on observe leurs pratiques actuelles, se situe selon nous, au niveau des « conditions de son effectuation », c'est-à-dire la praxis. La *praxis* (que Castoriadis définit comme « une modalité » du faire humain⁶⁰ est une condition importante du déploiement de la *poiesis* (la production). Si l'on pose que les deux composantes fondamentales d'une organisation – à un méta-niveau – sont la composante pragmatique (l'action) et la composante épistémologique (la connaissance), on peut avancer comme hypothèse que le management a fait sa rupture épistémologique, mais qu'il est en crise dans la dimension praxéologique (car il reste dans une perspective aristotélicienne qui pose la praxis en équivalence à la tekne, c'est-à-dire dans une logique de la reproduction, de l'imitation, alors que par exemple pour Castoriadis, la praxis est un ensemble d'« activités orientées vers l'autonomie », donc de l'invention et pas réduite à l'application d'un savoir préalable. Si l'on

58. F. Varela : *Autonomie et connaissance*, Seuil, 1989.

59. F. Jullien : *Procès ou création. Une introduction à la pensée chinoise*, Le Seuil, 1989 ; *La propension des choses. Pour une histoire de l'efficacité en Chine*, Le Seuil, 1992 ; *Traité de l'efficacité*, Grasset, 1996 ;

60. C. Castoriadis : *Les carrefours du labyrinthe*, Seuil, 1978.

continue à suivre Castoriadis, « *l'objet même de la praxis, c'est le nouveau* »⁽⁶¹⁾, ce qui est relativement pertinent dans un contexte où la question de la novation est un enjeu majeur pour la Cité et aussi – pour des raisons partiellement divergentes – pour les organisations actuelles. Par contre, à la différence du management, les RCI n'aurait pas encore fait leur révolution épistémologique, et ils sont donc en difficulté pour repenser et re-questionner leurs pratiques dans le contexte actuel, ce qui se donne à voir dans leurs écrits récents et qui renforce notre hypothèse d'une crise de leur fonction.

Conclusion : vers une « sortie de crise » ou « Les SHS au secours de la nouvelle « fonction »... ?

Nous avons tenté dans cet article de mettre en exergue certains éléments, qui à travers une série d'écrits de l'association professionnelle AFCI, pouvaient porter l'hypothèse que la fonction communication interne serait en crise. Outre, qu'il ressort que les RCI restent prisonniers de la « caverne taylorienne », l'on peut considérer ces professionnels de la communication maintiennent un ancrage sur une forme organisationnelle mécaniste qui les conforte dans une conception de la « communication » réduite à sa dimension *corporate* (des dispositifs d'influence des environnements sociaux centrés sur l'image et le logos (l'organisation-communicante), alors que les formes organisationnelles émergentes – telle l'organisation-communicationnelle – sont centrées sur des dispositifs socio-techniques dans lesquels la question des traces et des dispositifs info-communicationnels, dans un contexte où la notion d'« activités informationnelles », est une question majeure.

Le phénomène de convergence numérique qui a produit cette nouvelle « réponse organisationnelle », outre qu'il repose fondamentalement la question de la « clôture », impacte irréversiblement les frontières de l'organisation et des métiers. Les activités d'information-communication sont structurantes des organisations innovantes, et leur propagation généralisée à l'ensemble des processus de production-servuction est en train de condamner la fonction communication interne à la disparition. Les pratiques de communication des RCI sont devenues solubles dans le management, dans l'organisation-communicationnelle et dans l'une des conditions d'efficacité de ces collectifs de travail : la « capacité réflexive » des acteurs, ces derniers ne se réduisant pas aux « salariés » de l'entreprise, cible « historique » des RCI, mais s'entendant dans une perspective « étendue » (clients, usagers, fournisseurs, prospects, etc...)

Néanmoins, il conviendra d'observer désormais les réactions des professionnels de la communication interne face à cette dislocation-recomposition de leur « fonction ». Notamment, se dessine actuellement à l'AFCI un phénomène

61. C. Castoriadis : *L'institution imaginaire de la société*, Seuil, 1975.

intéressant que l'on peut voir à travers l'annonce faite par l'association sur son « projet-phare » pour 2010 : « les sciences humaines et sociales » qui trouve sa première traduction dans l'intitulé d'une formation AFCI : « *Quels apports des sciences humaines et sociales à la communication interne ?* »⁶² Souvenons-nous que dans l'éditorial de la première lettre d'information (1991), C. Michon écrivait : « *Les professionnels s'appuient sur des théories et des pratiques relevant à la fois des sciences de la communication, de la psychologie et de la sociologie des organisations.* », ce dernier souhaitant que l'association puisse « *faire de la communication interne une science appliquée et une fonction reconnue.* » Après un abandon de cette rhétorique à prétention scientifique, on voit repointer depuis 2005 la question des SHS dans les discours des RCI. En 2007, un séminaire avait d'ailleurs été organisé au sein de l'AFCI sur « l'apport des sciences humaines et sociales à la communication », qui s'était traduit – notamment – par un article de JM Besse « *Les sciences humaines n'intéressent-elles plus les communicants ?* »⁶³

Espérons que – comme il est mentionné dans le chapeau de l'annonce d'une formation de trois jours (...) que propose l'AFCI à ses membres⁶⁴ – « *Les Sciences sociales (pourront) nous aider à mieux comprendre les situations et les acteurs, à interroger nos pratiques et à agir de façon plus pertinente.* » Gageons également que cette démarche permettra à l'AFCI de développer une « *nouvelle intelligence de la relation* »... qui est depuis 2010, le slogan de l'association.

BIBLIOGRAPHIE

ARCHIER G, SERIEYX Hervé et ALBERT M: *L'entreprise du 3ème type*, Seuil, 1984, 213 p.

BLOCH-LAINE F: *Pour une réforme de l'entreprise*, Seuil, 1963, 157 p.

BOLTANSKI L et CHIAPELLO E, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999, 838 p.

BOUILLON JL, BOURDIN S et LONEUX C (Coord.): Migrations conceptuelles. D'où viennent les concepts de la communication organisationnelle? *Communication et Organisation*, n° 31, 2007.

CASTORIADIS C: *L'institution imaginaire de la société*, Seuil, 1975, 538 p.

CASTORIADIS C: *Les carrefours du labyrinthe*, Seuil, 1978, 416 p.

CHAUVIN D: *Formation et communication organisationnelle: essai d'une approche évolutionniste*, Thèse de Doctorat, Université Rennes 2, 2004, 417 p.

COLLECTIF: *La communication organisationnelle en débat*, n°50/51, octobre 2000; *Systèmes d'information organisationnels ?* Sciences de la Société, n°63, octobre 2004;

62. Source : site web www.afci.asso.fr

63. JM Besse: Les sciences humaines n'intéressent-elles plus les communicants? in *Cahiers de l'AFCI*, n° 22, avril 2008;

64. « Bien communiquer aujourd'hui: l'apport indispensable des Sciences sociales », source site internet www.afci.asso.fr.

CORIAT B : *Penser à l'envers*, C. Bourgeois, Paris, 1991, 126 p.

DETRIE P et BROYEZ C : *La communication interne au service du management*, Editions Liaisons, 2001, 238 p.

Dossier « Organisation et qualité », *Sciences de la Société, Cahiers du Lerass*, numéro 46, février 1999.

Etudes AFCI - Inergie : *La fonction communication interne : quels enjeux et quelles problématiques émergentes ?* 2005, *Communication interne : 10 ans, l'âge de raison ?* juin 1991 ; *Vers une communication interne plus managériale*, mai 1995.

FLORIS B : *Communication managériale. La modernisation symbolique des entreprises*, PUG, Grenoble, 1996, 271 p.

HEIDEGGER M. : La question de la technique, in *Essais et conférences*, Tel Gallimard, 1958, 378 p.

JULLIEN F : *Procès ou création. Une introduction à la pensée chinoise*, Le Seuil, 1989, 342 p.

JULLIEN F : *La propension des choses. Pour une histoire de l'efficacité en Chine*, Le Seuil, 1992, 312 p.

JULLIEN F : *Traité de l'efficacité*, Grasset, 1996, 234 p.

LE MOËNNE Christian : « Quelle conception de la communication interne à l'heure de la dislocation spatio-temporelle des entreprises ? », communication au colloque *La communication interne*, Béziers, mai 2002.

LE MOËNNE C. : « Communication by smiling around et crise managériale », in *Réseaux*, n°64, 1994, pp. 29-52.

LEROI-GOURHAN A : *Le Geste et la Parole*, tome 1 : Technique et Langage, Coll. Sciences d'aujourd'hui, Albin Michel, 1992, 288 p.

OLIVESI S : *La communication au travail. Une critique des nouvelles formes de pouvoir dans les entreprises*, PUG, 2007, 198 p.

POLANYI K : *La grande transformation*, Tel Gallimard, édition 2009, 467 p.

STIEGLER B : *La technique et le temps*, tome 1. La Faute d'Epiméthée, Galilée, 1994, 280 p.

SUDREAU P (dir) : *La réforme de l'entreprise*, La documentation française et Éditions 10/18, 1975, 239 p.

WALTER J : *Directeurs de communication. Les avatars d'un modèle professionnel*, L'Harmattan, 1995, 198 p.

WEBER H : *Le parti des patrons. Le CNPF : 1946 - 1990*, Paris, Points-Seuil, 1991, 574 p.

ZARIFIAN P : *Travail et communication*, PUF, 1998, 224 p.

ZARIFIAN P : *Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, Editions Liaisons, 2004, 115 p.

Résumé : Les « fonctions » de l'organisation sont en pleine recomposition, en crise, sous la poussée de la convergence numérique et de l'émergence de nouvelles formes d'organisation centrées sur de nouvelles ressources : l'information et la connaissance. La fonction communication interne n'échappe pas à ce processus. Nous avons voulu, à l'occasion du 20^{ème} anniversaire de l'AFCI (Association française de communication interne), analyser à travers un certain nombre d'écrits produits par cette association professionnelle, et montrer ce qui nous a conduits à cette hypothèse d'une possible dissolution progressive de la fonction dans les organisations communicationnelles.

Mots-clés : Communication interne, nouvelles formes d'organisation, management, compétence, professionnalisme.

Abstract : *« Functions » of the organization is undergoing change, in crisis, driven by digital convergence and the emergence of new forms of organization focused on new resources: information and knowledge. The internal communication function is not immune to this process. We wanted, at the occasion of the 20th anniversary of the AFCI (Association of French internal communication), through analysis of a number of writings produced by this professional association, show what led us to this hypothesis of a possible gradual dissolution of the communicative function in the communicationnal organizations.*

Key-words : *Internal communication, new forms of organization, management, competence, professionalism.*