Intelligence économique et communication interne

Un trait d'union info-communicationnel au sein de l'organisation

Frédéric Ely

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3881>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.3881

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2012

Pagination : 91-106

ISBN : 978-2-86781-772-4

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Frédéric Ely, « Intelligence économique et communication interne », *Communication et organisation* [En ligne], 42 | 2012, mis en ligne le 01 décembre 2014, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3881> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.3881

Intelligence économique et communication interne : un trait d'union info-communicationnel au sein de l'organisation

Frédéric Ely¹

Depuis plusieurs années, un contexte particulièrement préjudiciable à la communication interne s'est progressivement installé dans l'organisation. Avec l'accroissement exponentiel du risque psychosocial et ses pathologies professionnelles, associé à certaines méthodes managériales pathogènes, un certain malaise grandissant apparaît chez l'individu dans ses rapports au travail, avec son cortège, largement médiatisé, de discriminations, de broiement de l'être, de harcèlement moral², de perte de sens, de stress et de souffrances au travail³, de délitement du tissu social de l'entreprise sous la forme de suicides sur le lieu de travail.

Devant ce que nous appelons une « désertification de l'humain dans l'organisation », nous diagnostiquons, au sein de cette dernière, une « maladie systémique de la communication interne »⁴, au même titre qu'une « maladie de l'information »⁵ s'y trouve observée.

Or, dans le même temps, un fort et « indispensable besoin d'écoute »⁶, trop souvent désespéré, est exprimé par les salariés, comme le corollaire d'une critique du management contemporain à laquelle nous nous associons, caractérisé par sa « perte récurrente du principe de réalité » ou sa « crise de l'intelligence »⁷.

1 Frédéric Ely est Maître de conférences en Sciences de l'Information et de la Communication, Université de Nice Sophia Antipolis, Laboratoire I3M ; Frederic.ely@unice.fr

2 HIRIGOYEN M.F., *Le harcèlement moral, La violence perverse au quotidien*, La découverte, Paris, 2003.

3 DEJOURS C., *Travail, usure mentale*, Bayard, Paris, 2000.

4 ELY F., « Un schisme entre management et communication : pour une intelligence communicationnelle interne de l'organisation », in : *Management et communication Mutations, emprunts et résonances*, [En ligne], sous la direction de Jacques Bonnet, Rosette Bonnet, Gino Gramaccia, L'Harmattan, Paris [page consultée en ligne le 10 février 2010], Disponibilité et accès <http://www.editions-harmattan.fr/index.asp?navig=catalogue&obj=livre&no=32952>

5 LESCA H., LESCA E., *Gestion de l'information, Qualité de l'information et performances de l'entreprise*, Éd. du management, Paris, 1999.

6 CROZIER M., *L'Entreprise à l'écoute*, Point, La Flèche, 1997.

7 CROZIER M., *La crise de l'intelligence. Essai sur l'impuissance des élites à se réformer*, Interéditions, Paris, 1995.

Devant un tel contexte, face à l'impérieuse nécessité d'une écoute interne organisée en vue d'une connaissance concrète, par la direction de l'organisation, des réalités vécues par les acteurs opérationnels, quelles pourraient être les fertilisations croisées susceptibles de résulter de l'association méthodologique et pratique de la démarche d'intelligence économique à celle de la communication interne ? Comment, dans ce sens, amener le management de l'organisation à tenir compte davantage de la complexité de son environnement interne ? Comment amener l'innovation dans ses approches communicationnelles, vers une communication interne davantage participative et en réseau, porteuse de plus d'attention et de réactivité décisionnelle à l'égard des salariés, d'interactivités sociales, de désindividualisation, de motivation et de connaissance actionnable ?

Selon un positionnement constructiviste empreint des théories orchestrale⁸ et systémique⁹ de la communication, nous nous sommes alors efforcé de réunir, durant trois années consécutives, au sein d'une grande société d'assurance française, les conditions expérimentales nécessaires à la conduite d'un projet collectif, via un forum intranet de discussion et un *groupware*. Fortement inspirée des apports de la veille et de l'intelligence économique, dans une posture méthodologique combinant principalement démarche ethnographique, observation participante et méthodes quantitatives et qualitatives, notre expérimentation se verra converger vers la proposition d'un modèle dénommé « Intelligence Communicationnelle Interne » (I.C.I.).

Nous résumerons, dans une première partie, la démarche qui nous a conduit vers ce dernier, pour ensuite, dans une seconde, nous interroger sur l'articulation, le trait d'union entre l'information et la communication observable en son sein, comme une forme de médiation entre les démarches d'intelligence économique et de communication interne.

L'intégration de processus de veille et d'Intelligence économique pour la communication interne de l'organisation

Une analyse préalable des pratiques informationnelles du Directeur de la communication de l'organisation observée, nous permet de constater que ce dernier organise, certes, une collecte d'informations au profit de son domaine d'activité professionnelle, mais selon une approche s'avérant totalement empirique, aléatoire, et surtout, exclusivement mobilisée à l'occasion de contextes exceptionnels de communication de crise. Devant le constat d'un déficit de connaissance des réalités *info-communicationnelles* internes, méthodologiquement préjudiciable au bon exercice de son activité, nous proposons d'appréhender l'opportunité d'un système de veille spécifique.

8 WINKIN Y., *Anthropologie de la Communication*, Paris, De Boeck, 1996.

9 MUCCHIELLI A., *Théorie systémique des communications*, Paris, Armand Colin, 1999.

Un nouveau dispositif de veille interne pour le e-Dircom de l'organisation

Dans le cadre d'une approche bibliographique exploratoire¹⁰, nous nous étonnons de constater que le domaine de la communication interne d'entreprise n'est pas encore directement envisagé comme objet de processus de veille et d'intelligence. Le contexte problématique, que nous avons résumé en introduction, nous invite à nous demander dans quelles mesures nous pourrions pratiquer, avec plusieurs salariés de l'organisation observée, un type de veille et d'intelligence qui soit spécifiquement adapté au champ de l'information et de la communication internes dont le e-Dircom¹¹ a la charge.

Nous proposons dans ce sens un nouveau type de veille que nous dénommons « veille Infocom » et que nous définissons de la manière suivante, en nous appuyant sur la définition de Lamizet et Silem¹² :

*« Activité d'observation et d'analyse de l'évolution informationnelle et communicationnelle interne, pour dégager les menaces ou les opportunités d'information et de communication interne d'une organisation, soucieuse d'agir en tenant compte de son environnement »*¹³

Pour positionner la « veille Infocom » au regard des modèles de veille existants en entreprise, en terme de typologie, nous proposons de la classer dans le domaine d'activité « Info-communicationnel interne », et nous l'appuyons, au plan méthodologique, sur une approche opérationnelle de veille en quatre étapes successives, inspirées du cycle de l'information¹⁴ (cf. fig. 1) : « Expression des besoins ; Acquisition ; Traitement ; Diffusion de l'information ».

10 s'appuyant sur plusieurs auteurs dont Bulinge (2002) ; Rouach (1996) ; Hermel (2001) ; Ribault (1992) ; Jakobiak, Dou (1992) ; Lesca (1999), Besson et Possin (2001) ; Lesca, Caron-Fasan (2006 : 156) ; Sutter (2006) ; Levet (2008) ; Jakobiak (2009) ; Knauf (2010).

11 Nous amenons ce concept de e-Dircom dans un précédent article (Ely, 2005b), le préfixe « e » signifiant « électronique », pour symboliser l'adoption des médias numériques de plus en plus prégnante chez les professionnels de l'information et de la communication, depuis cette « révolution pacifique » (Champeaux et Bret, 2000) des (N)TIC en entreprise, au début des années 2000.

12 LAMIZET B., SILEM A., *Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information de la communication*, Paris, Ellipses, 1997.

13 ELY F., *Dircom et Technologies de l'Information, de la Communication et de la Collaboration : le e-Dircom, pour une Intelligence Communicationnelle Interne de l'organisation*, Thèse en Sciences de l'Information et de la Communication [En ligne], Université du Sud Toulon Var, 2007, Disponibilité et accès http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/index.php?action_todo=search&view_this_doc=sic_00349806&version=1&chalsid=jdt6lumkchml326otgg3r1nom0

14 BULINGE F., *Pour une culture de l'information dans les petites et moyennes organisations : un modèle incrémental d'Intelligence économique*, Thèse en sciences de l'information et de la communication, Université du Sud Toulon Var, 2002.

Figure 1 – Le cycle de l'information (Bulinge, 2002)

Nous mettons ensuite en application – quotidiennement et durant trois années consécutives, au sein de l'organisation observée – le principe de cette « veille Infocom », via une équipe virtuelle dédiée^{15 16}, que nous structurons autour d'un *groupware*¹⁷ dénommé « Infocom » (cf. fig. 2).

Figure 2 – Groupware « Infocom » (Ely, 2007)

15 FOULARD C., *L'entreprise communicante*, Paris, Hermès, 1998.

16 COAT F., FAVIER M., « La réalité de la virtualité : Le cas des équipes virtuelles », [En ligne], Cerag, Umr, Cnrs, 2000, [page consultée le 16 avril 2005], Disponibilité et accès <http://www.aim2000.univ-montp2.fr/pdf/Coat.pdf>

17 comme « système d'information créé pour permettre aux membres d'un groupe de travailler ensemble électroniquement, grâce aux technologies de l'informatique et des télécoms, avec trois dimensions principales : les participants, les méthodes collectives de travail et les technologies. » (Coat et Favier, 2000).

Avec comme animateur le *e-Dircom* que nous représentons en son centre, ce *groupware* totalise une équipe de 21 personnes représentatives des catégories socioprofessionnelles de l'organisation. Il intègre tout à la fois l'usage de la collaboration à distance et de ce que nous appelons les TICC (Technologies de l'Information, de la Communication et de la Collaboration), auxquelles est principalement associé un forum intranet de discussion (dénommé « forum Infocom ») comme média principal de communication interpersonnelle ainsi que des bases partagées. Ces dernières sont mises à disposition des utilisateurs dans un système de gestion de la connaissance visant à « la mise en place d'une organisation de l'information permettant d'identifier, de saisir, d'indexer, et de distribuer les informations pertinentes quant à l'exercice de ses activités par chacun des agents de l'organisation »¹⁸. Véritable *véhicule* de la veille « Infocom », le forum permet ainsi de concentrer et de partager les fruits quotidiens de la collecte des veilleurs, eux-mêmes préalablement orientés par nos soins sur un plan de veille centré en direction des besoins d'information et de communication internes. Après plusieurs mois d'activité, les résultats de la veille « Infocom » ainsi constatés¹⁹, nous semblent suffisamment représentatifs, tant au plan quantitatif que qualitatif, pour conclure que cette dernière est de nature à constituer un nouveau dispositif de veille qui soit spécifique au domaine d'activité de communication interne du *e-Dircom* de l'organisation.

Dans la continuité de cette première étape, nous mettons en évidence cinq dénominateurs communs entre les caractéristiques stratégiques générales de la communication interne de l'organisation et celles du forum intranet de discussion (motivation, participation, co-construction, communication interpersonnelle et résolution de problèmes). Ceci nous autorise à positionner ce dernier comme dispositif stratégique de communication interne.

Les premières manifestations d'une « intelligence de la communication interne »

Nous observons des relations progressives entre la veille informationnelle et la communication interne. Nous pouvons également les illustrer par de nombreux exemples d'actions concrètes de communication interne co-construites, au sein de l'organisation observée, via notre équipe virtuelle (des articles du journal interne, un organigramme électronique, une « mascotte » iconographique du journal intranet...), ajoutés aux multiples interactions interpersonnelles observées, par une analyse relationnelle, entre les participants du forum.

18 FERRARY M., PESQUEUX Y., *Management de la connaissance*, Paris, Economica, 2006 p. 47.

19 ELY F., « Le forum Intranet de discussion : un nouveau dispositif stratégique de communication interne des organisations ? », [En ligne], *Revue Communication & Organisation*, 28, *Le coaching, enjeux, paradoxes et perspectives*, 2005, Bordeaux 3, Greco, 2005a, [page consultée en ligne le 14 avril 2006], Disponibilité et accès <http://www.montaigne.u-bordeaux.fr/GRECO/Revue/28coaching/ely.htm>

Or, si la veille « Infocom » relève davantage d'un premier processus visant essentiellement la captation de l'information utile au *e-Dircom*, pour sa prise de décision ou l'enrichissement de ses actions de communication, nous percevons alors la présence d'un deuxième processus. Celui-ci nous apparaît complémentaire, plus large, et embrasse les notions d'intelligence, de co-construction, de résolution de problèmes, de collaboration à distance. Nous identifions ce deuxième processus comme une étape supplémentaire, un palier que le groupe franchit, porté par la dynamique de veille et de partage d'informations préalablement initiée. Cette nouvelle étape amène les participants, en quelque sorte, à construire ensemble plusieurs formes de communication interne, sur la base d'un brassage informationnel et interpersonnel. C'est en cela que nous sommes amené à distinguer ce deuxième processus sous la forme d'une *intelligence de la communication interne* de l'organisation.

Aussi, en nous appuyant sur les résultats observés ainsi que, principalement, sur une définition de l'intelligence économique proposée par De Vasconcelos²⁰, sélectionnée par nos soins en raison de ses références à l'intranet, nous proposons un modèle d'« Intelligence Communicationnelle Interne » que nous définissons de la manière suivante :

Intelligence Communicationnelle Interne (I.C.I) :

Capacité d'une « entreprise intelligente » à mobiliser collectivement des compétences pluridisciplinaires, en vue de la co-construction à distance de sa communication interne. Elle se traduit par un ensemble d'actions continues et coordonnées par le *e-Dircom* d'une organisation, à savoir : actions de veille et d'analyse info-communicationnelles internes, d'orientation, de collecte, de mémorisation, de partage et de diffusion de l'information. Celles-ci visent à traiter l'information de façon à la rendre stratégiquement exploitable et ce, par la transformation de l'information brute en information élaborée puis en communication interne. Ces diverses actions, légalement développées, doivent avoir comme supports un système d'information intégré par réseau interne à l'entreprise (Intranet) et, d'autre part, une communauté d'intérêts ou de pratiques composée d'acteurs internes collaborant à distance²¹.

20 « Intelligence économique : ensemble de plusieurs actions coordonnées et continues, à savoir : actions d'orientation, de collecte, de mémorisation, de diffusion. Celles-ci visent à traiter l'information de façon à la rendre exploitable stratégiquement pour transformer la matière première "information" en valeur ajoutée. Ces diverses actions, légalement développées, doivent avoir comme support un système d'information et de communication intégré par réseau : d'une part autour d'un réseau interne à l'entreprise (via Intranet) et d'autre part au sein d'une collaboration (via Internet) entre les acteurs externes ayant des intérêts communs. » (DE VASCONCELOS C., *L'Intelligence économique et la stratégie de développement de la Pme*, Thèse en Sciences de gestion, Université de Grenoble 2, 1999). À cette définition, nous associons les concepts de « *e-Dircom* » (Ely, 2005b), d'« entreprise intelligente » (De Rosnay, 2000, 265 ; Zara, 2005, 20), d'« Intelligence organisationnelle » (Massé, Thibaut, 2001) et d'« intelligence collective » (Levy, 1997).

21 ELY F., *Dircom et Technologies de l'Information, de la Communication et de la Collaboration : le e-Dircom, pour une Intelligence Communicationnelle Interne de l'organisation*, Thèse en Sciences de l'Information et de la Communication [En ligne], Université du Sud Toulon Var, 2007, [page consultée en ligne le 10 octobre 2005],

Sur la base de cette définition, nous présentons ci-après (cf. fig. 3) une approche schématique de modélisation de l'I.C.I., dont la lecture peut être déclinée chronologiquement :

- l'I.C.I. est orchestrée, dans son ensemble, par le *e-Dircom*²² (au centre du dispositif). Ce dernier s'appuie tant sur un système d'information (*Groupware* « *Infocom* ») intégré par réseau interne à l'entreprise (T.I.C.C. : Technologies de l'Information, de la Communication et de la Collaboration), que sur une communauté d'intérêts ou de pratiques composée d'acteurs (*participants*) internes *collaborant à distance*.

L'I.C.I. part des besoins potentiels en information et en communication internes (1) existants au sein de l'organisation.

Figure 3 – Modèle d'Intelligence Communicationnelle Interne (Ely, 2007)

Elle se traduit ensuite par un ensemble d'actions continues et coordonnées – veille *info-communicationnelle* interne (« Veille Infocom ») – d'orientation, de collecte, de mémorisation et de partage de l'information (2) visant à traiter l'information de façon à la rendre stratégiquement exploitable

Disponibilité et accès http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/index.php?action_todo=search&view_this_doc=sic_00349806&version=1&chalsid=jdt6lumkchml326otgg3r1nom0

22 C'est nous qui surlignons de la sorte certains segments des extraits de textes ci-dessous en correspondances avec la schématisation du modèle proposé (cf. figure 3).

par le *e-Dircom* et ce, par la *transformation de l'information brute en information élaborée* (3) puis, par la *transformation de l'information élaborée en communication interne* (4).

Cette dernière est constituée d'une part, de supports « immatériels » (les cinq dénominateurs communs que nous avons identifiés et rappelés plus haut (Motivation, Participation, Co-construction, Communication Interpersonnelle, Résolution de problèmes) et, d'autre part, de *supports matériels élaborés*, (également évoqués précédemment, tels que, par exemple, des articles du journal interne, un organigramme électronique, une « mascotte » graphique intranet).

La dernière étape de ce processus se concrétise par la *diffusion* (5) générale de ces derniers supports en direction de l'ensemble des salariés de l'organisation.

À ce stade de nos observations, nous identifions, au sein de notre *groupware* et de notre forum expérimentaux, bien plus qu'une simple dynamisation quantitative de l'information. Nous constatons la co-construction, la diffusion et l'influence conjointe de *supports matériels de communication interne*, mais aussi nous distinguons l'influence synergique de cinq *supports immatériels de communication interne*. Ces derniers éléments moteurs de la communication interne sont générés entre les participants et réinjectés au sein du système, en boucles récursives.

Si la situation expérimentale ainsi mise en place s'appuie fortement et transversalement sur les apports de l'Intelligence économique, ce choix, également très structurant au regard de la construction du modèle évoqué, nécessite quelques précisions.

En effet, l'Intelligence économique est généralement considérée comme un processus tendant à privilégier le traitement de l'information provenant majoritairement de l'extérieur vers l'intérieur de l'organisation. À l'inverse, notre objet de recherche relevant principalement de la sphère interne de cette dernière, son périmètre pourrait apparaître incohérent avec celui de l'Intelligence économique. Seulement, au même titre que notre recherche pourrait bien étendre son objet vers l'externe, pourquoi ne pas envisager d'étendre le champ de l'Intelligence économique vers l'interne de l'organisation ?

Se pose alors la question de la *porosité* des frontières internes/externes des processus considérés. Si nous nous adossons au processus de l'Intelligence économique, tel que décrit dans la définition de l'auteur, en raison de ses correspondances fortes avec notre objet de recherche, c'est aussi parce que nous disposons de certains éléments issus de notre corpus expérimental. Ceux-ci nous incitent à considérer que ce même processus peut également concourir, dans certaines situations et selon certaines limites, à l'enrichissement de la communication interne de l'organisation : par exemple, des articles publiés dans le journal Intranet de l'organisation observée, intitulés « inondations de décembre » en sont une illustration. Leur matière rédactionnelle s'inspire des

informations issues d'une veille majoritairement interne (la veille « Infocom »), mais qui a marginalement *chevauché* sur l'externe de l'entreprise (collectes d'articles de presse locaux, de communiqués de presse de la concurrence, etc.). Ces considérations pourraient constituer un intéressant travail de recherche, bien distinct de celui que nous exposons ici.

L'I.C.I. : un trait d'union entre information et communication

Si l'information apparaît souvent comme dominante dans les processus d'intelligence économique, la pratique du modèle d'I.C.I. proposé nous renvoie au débat épistémologique qui est engagé, depuis plusieurs années, dans le monde de la recherche en SIC, sur la nature du lien entre information et communication et le flou qui caractérise la frontière entre ces deux dimensions.

Alors que Le Moigne²³ parle d'« intelligence du complexe couplage de l'information et de la communication dans, par et pour l'organisation qui les engendre et que récursivement elles permettent d'engendrer », qu'en est-il au sein du processus d'I.C.I. que nous avons orchestré durant trois années consécutives ?

Sa définition appelle, selon nous, une certaine relation ou articulation entre information et communication, puisqu'il consiste, justement, à « traiter l'information de façon à la rendre stratégiquement exploitable et ce, par la transformation de l'information brute en information élaborée puis en communication interne ». Bien que la nature de cette relation nous paraisse d'une grande complexité, nous allons tenter, à défaut d'y répondre directement, d'apporter quelques éléments de réflexion, à la lumière des travaux de plusieurs auteurs.

L'I.C.I. : un couplage de la connaissance et de l'action ?

Dans le cadre de notre questionnement, s'il n'est pas chose facile de concevoir les rapports entre information et communication, ni de délimiter leurs domaines respectifs, Bougnoux²⁴ distingue néanmoins dans nos discours, messages et échanges en tous genres, ce qui relève des énoncés et ce qui relève de l'énonciation : « Ce partage distribuerait du même coup sur deux versants distincts le contenu et la relation, l'ordre symbolique et les réalités indicielles (*ibid.*) ».

En cela, ne pourrait-on pas considérer que, dans le modèle d'I.C.I. proposé, l'intelligence soit au contenu (ou à l'énoncé) ce que la communication est à la relation (ou à l'énonciation) ? De même, si « l'information vaut et se

23 LE MOIGNE J.L., « Critique et topique de la communication organisationnelle », *Sciences de la Société*, 50/51, *La communication organisationnelle en débat*, BOURE R., Toulouse-le-Mirail, Presses Universitaires du Mirail, 2000.

24 BOUGNOUX D., *Introduction aux sciences de l'information et de la communication*, Paris, La découverte, 2001.

mesure dans le champ de la connaissance et la communication dans celui de l'action et de l'organisation » (*ibid.*), nous distinguons, schématiquement, dans le modèle d'I.C.I., une phase de « transformation de l'information brute en information élaborée » (Phase 3), suivie d'une phase de « transformation de l'information élaborée en communication interne » (Phase 4). Aussi, la phase 3, de par son ancrage dans les processus de veille, d'intelligence et de *knowledge management*²⁵, relèverait-elle plutôt du champ de la connaissance, donc de l'information, alors que la phase 4, par son caractère opérationnel (diffusion de supports de communication interne...) correspondrait plutôt au champ de l'action et de l'organisation, donc de la communication.

Suffirait-il de considérer qu'à l'instar de l'intelligence économique dont il est en partie issu, le modèle d'I.C.I. met ainsi en œuvre une forme d'association, de couplage, entre la connaissance et l'action ?

L'I.C.I. : un « continuum multidimensionnel » entre information et communication ?

Les éléments précédents nous invitent à imaginer que l'information produite par et dans le système d'I.C.I. soit génératrice de la communication interne. En effet, comme s'il était construit successivement sur les processus de veille, puis d'intelligence, puis de communication interne, le modèle proposé nous conduit à considérer que, chronologiquement, l'information, générée par le système de veille et d'intelligence, précède la communication qui en résulte, *in fine*, sous la forme des contenus *matériels* et *immatériels* mis en évidence.

Or, cette articulation binaire, en deux temps, plaçant, d'une certaine manière, l'information comme *cause* et la communication comme *effet*, se trouve apparemment à l'inverse de celle proposée, dans le même texte, par Bougnoux (2001) : « *l'information suppose en général la communication, où l'on peut voir la base dont elle émerge* ».

Dès lors, il nous semble plus opportun d'envisager la question posée sous un autre angle d'observation.

L'approche française des SIC est considérée comme relativement exceptionnelle, dans la mesure où ces deux champs forment une seule discipline, contrairement aux pratiques étrangères, notamment anglo-saxonnes, où ces champs sont séparés. Au-delà d'une opposition, dichotomie, entre information et communication, il s'agirait plutôt de concevoir un « continuum multidimensionnel²⁶ », un espace multipolaire entre l'information et la

25 *Knowledge Management*, dans le sens de Carlier (2009 : 96) comme « l'ensemble des méthodes et des techniques permettant de percevoir, d'identifier, d'analyser, d'organiser, de mémoriser, et de partager des connaissances entre les membres des organisations, en particulier les savoirs créés par l'entreprise elle-même (marketing, R&D) ou acquis de l'extérieur (veille informationnelle, intelligence économique) en vue d'atteindre l'objectif fixé. »

26 DUMAS P., BOUTIN E., DUVERNAY D., GALLEZOT G., « Is communication separable from information? » [En ligne], Communication avec actes, in : First European Communication Conference, Amsterdam, Eca (Éd.) 2005, [page consultée en ligne le 25 juillet 2006], <http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/>

communication. Ceci se trouve en lien avec la problématique du « ET » dans les Sciences de l'information et de la communication, et la question de la position globalisante, constitutive, polaire ou intermédiaire de cette conjonction « ET »²⁷.

Ainsi, dans la construction, tout comme dans la vie quotidienne du modèle d'I.C.I. proposé, n'observons-nous pas un brassage, un va-et-vient régulier entre l'information et la communication tout comme entre la connaissance et l'action ? Les phases 3 et 4 du modèle, selon une vision « polaire » ne seraient-elles pas en relation constante, en réseau, ce qui conférerait à la conjonction des champs de l'information ET de la communication toute sa valeur réticulaire ?

Pour illustrer ce mouvement réticulaire, reprenons l'exemple de l'« organigramme électronique » que nous avons évoqué plus haut en guise d'illustration.

À l'image de multiples exemples similaires, observés sur notre terrain expérimental, nous avons, pour ce cas, alternativement :

- Une information initiale brute, contenue dans un premier message du sujet posté sur le forum « Infocom »,
- de la communication interpersonnelle entre les participants, générée par le fil de discussion qui s'en suit,
- de l'information élaborée, affichée sur un tableau de bord du *groupware* « Infocom »,
- de la communication interne *matérialisée*, via l'article dans le Journal Electronique Interne de l'organisation, annonçant à l'ensemble des salariés les concrétisations du groupe « Infocom », dont l'organigramme électronique,
- l'information, sur le forum « Infocom », de la mise en ligne effective de l'organigramme électronique dans l'intranet de l'organisation,
- la communication qui s'en suit, sur le forum « Infocom », entre plusieurs participants.

Ainsi, « continuum » étant défini comme un « ensemble d'éléments tels que l'on puisse passer de l'un à l'autre de façon continue »²⁸, le cas du projet « organigramme électronique » nous semble illustrer la conception selon laquelle un « continuum multidimensionnel » entre information et communication serait en œuvre au sein du modèle d'I.C.I.

Or, nous disposons de quelques indices susceptibles de nous permettre d'envisager une dimension complémentaire de celle de la réticularité, des passages alternatifs ou mouvements de va-et-vient entre information et communication. N'y aurait-il pas, dans l'articulation des éléments

sic_00001670.html

27 GALLEZOT G., BOUTIN E., DUMAS P., « Les Sciences de l'Information ET de la Communication : une problématique du "et" », [En ligne] Communication avec actes, XV^e Congrès Sfsic, Bordeaux, mai 2006 [page consultée le 25 juillet 2006], Disponibilité et accès http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/index.php?halsid=53f42d6be3b013c11c46a1bfa557b8d1&view_this_doc=sic_00076753&cversion=1

28 Petit Larousse, *Dictionnaire illustré*, Éd. 1994, Paris, 1995.

du système, une forme d'interdépendance, de conjugaison de facteurs, d'influences mutuelles, qui s'opèreraient entre les co-acteurs informationnels et communicationnels ?

Nous envisagerions alors d'autres pistes d'interprétation parmi lesquelles la notion de *synergie* nous paraîtrait d'un certain apport. Si l'approche systémique et orchestrale de notre recherche n'est pas sans incidence sur la structure du modèle proposé, nous pouvons penser qu'il en est de même en ce qui concerne sa dénomination (I.C.I.), qualifiée de « composite ». Dans ce sens, nous pensons qu'à l'image du phénomène propre au matériau composite, les vecteurs d'information et de communication, forment, au sein du modèle, une certaine combinatoire, de telle sorte que nous observions *un effet que chacun d'entre eux n'aurait pas créé isolément*. En cela, au même titre que nous pouvons distinguer « une synergie profonde entre coopération et convivialité »²⁹ au sein des forums, les volume et intensité informationnelle et communicationnelle produits dans et par le processus, nous amènent à considérer qu'au-delà d'un « continuum multidimensionnel », s'exerce une articulation de nature *synergique*³⁰ entre l'information et la communication internes en œuvre : une forme de *synergie info-communicationnelle interne*.

Devant le besoin manifeste d'écoute des salariés, corollaire des effets délétères d'une « maladie systémique de la communication interne » au sein d'une organisation déshumanisée, nous avons cherché à construire un type d'intelligence qui soit spécifiquement adapté au domaine de la communication interne dont le e-Dircom a la responsabilité.

En prenant le contre-pied d'une vision restrictive de l'intelligence économique, par trop circonscrite au domaine de l'information, par nos appuis interdisciplinaires, le modèle d'« Intelligence Communicationnelle Interne » auquel nous sommes parvenu constitue une approche originale et complémentaire de management de la communication interne de l'organisation. Il traduit, par ses forts ancrages sur les modèles de veille et d'intelligence économique, une investigation plus poussée de la gestion de l'information au profit du domaine de la communication organisationnelle. En cela, la Direction de la communication de l'organisation observée, trop souvent « accaparée » par le pôle communicationnel, peut ainsi, en complément de ses méthodes et pratiques empiriques, dynamiser son pôle informationnel. Elle s'organise ainsi pour favoriser certaines synergies info-communicationnelles internes et, par là même, accroître, de façon continue, ses connaissances sur les besoins en communication interne. *In fine*, c'est sa prise de décisions qui se trouve facilitée, éclairée, et l'élaboration de sa stratégie et de ses actions

29 BEAUDOUIN V., CARDON D., MALLARD A., « De clic en clic, créativité et rationalisation dans les usages des Intranets d'entreprise », [En ligne], Éd. scientifiques et médicales, Elsevier, 2001 [page consultée le 16 avril 2005], <http://alexandrie.esc-rouen.fr/Document.htm&numrec=031084202926600>

30 *Le Petit Larousse* (1995) définit la synergie, du grec *sunergia* (coopération), comme une : « Mise en commun de plusieurs actions concourant à un effet unique avec économie de moyens. »

adaptée aux réalités du terrain, vers une communication interne davantage réaliste et participative. Permettre ainsi aux salariés d'être co-concepteurs des messages et supports de communication interne, c'est donner à cette dernière la possibilité de favoriser les processus d'apprentissage et d'intelligence collectifs, d'appropriation, de conservation et de valorisation des savoirs et de la connaissance, capitalisés via les Technologies de l'Information, de la Communication et de la Collaboration en général, le *groupware*, le forum intranet de discussion et les bases de données partagées, en particulier.

Au-delà de tout panégyrique à l'égard d'un modèle pouvant constituer la base d'un questionnement sur un nouveau paradigme de la communication interne, nous observons certaines limites théoriques qui nécessiteraient un travail de recherche complémentaire. Néanmoins, son installation offre de réelles perspectives susceptibles de favoriser, sous certaines conditions, un trait d'union info-communicationnel entre les démarches d'intelligence économique et de communication interne. Ces relations fécondes sont de nature à régénérer le lien social dans l'organisation. Elles sont susceptibles de rendre possible le retour aux valeurs fondamentales, aujourd'hui dépréciées, d'un certain « humanisme communicationnel »³¹, véritable origine de la fonction communication située au cœur d'une organisation tout à la fois démocratique, communicante, apprenante, intelligente et à l'écoute.

BIBLIOGRAPHIE

BEAUDOUIN V., CARDON D., MALLARD A., « De clic en clic, créativité et rationalisation dans les usages des Intranets d'entreprise », [En ligne], Éd. scientifiques et médicales, Elsevier, 2001 [page consultée le 16 avril 2005], <http://alexandrie.esc-rouen.fr/Document.htm&numrec=031084202926600>

BESSON B., POSSIN J.C., *Du renseignement à l'Intelligence économique*, Paris, Dunod, 2001.

BOUGNOUX D., *Introduction aux sciences de l'information et de la communication*, Paris, La découverte, 2001.

BULINGE F., *Pour une culture de l'information dans les petites et moyennes organisations : un modèle incrémental d'Intelligence économique*, Thèse en sciences de l'information et de la communication, Université du Sud Toulon Var, 2002.

CARLUER, F., *Management et économie du savoir*, Paris, Ellipses, 2009, p. 96.

CHAMPEAUX J., BRET C., *La cyberentreprise*, Paris, Dunod, 2000.

COAT F., FAVIER M., « La réalité de la virtualité : Le cas des équipes virtuelles », [En ligne], Cerag, Umr, Cnrs, 2000, [page consultée le 16 avril 2005], Disponibilité et accès <http://www.aim2000.univ-montp2.fr/pdf/Coat.pdf>

31 NICOLAS Y., « Genèse de la communication dans l'entreprise moderne », in *La communication de la grande entreprise*, *Revue Entreprise et Histoire*, 11, 1996.

CROZIER M., *La crise de l'intelligence. Essai sur l'impuissance des élites à se réformer*, Interéditions, Paris, 1995.

CROZIER M., *L'Entreprise à l'écoute*, Point, La Flèche, 1997.

DEJOURS C., *Travail, usure mentale*, Bayard, Paris, 1993.

DEJOURS C., *Souffrance en France*, Seuil, Paris, 1998.

DEJOURS C., *Travail, usure mentale*, Bayard, Paris, 2000.

DE ROSNAY J., *L'homme symbiotique. Regard sur le troisième millénaire*, Saint-Amand, Éd. Le Seuil, 2000.

DE VASCONCELOS C., *L'Intelligence économique et la stratégie de développement de la Pme*, Thèse en Sciences de gestion, Université de Grenoble 2, 1999.

DUMAS P., BOUTIN E., DUVERNAY D., GALLEZOT G., « Is communication separable from information ? » [En ligne], Communication avec actes, in *First European Communication Conference*, Amsterdam, Eca (Éd.) 2005, [page consultée en ligne le 25 juillet 2006], http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00001670.html

DUMAS P., « Le Distic et le rayonnement des cultures », Communication, in actes du Colloque international en Sic, *Culture des organisations et Distic*, organisé par le laboratoire de recherche I3m, Université de Nice Sophia Antipolis / Université du Sud Toulon Var, 8-9 Décembre 2005, Nice.

ELY F., « Le forum Intranet de discussion : un nouveau dispositif stratégique de communication interne des organisations ? », [En ligne], *Communication & Organisation*, 28, *Le coaching, enjeux, paradoxes et perspectives*, 2005, Bordeaux 3, Greco, 2005, [page consultée en ligne le 14 avril 2006], Disponibilité et accès <http://www.montaigne.u-bordeaux.fr/GRECO/Revue/28coaching/ely.htm>

ELY F., « Dircom & TIC : le DirCMO, quand l'anagramme préfigure la révolution de la fonction...vers l'e-dircom » [En ligne], *Isdm*, 21, article N°252, [page consultée en ligne le 10 octobre 2005], Disponibilité et accès http://isdms.univ-tln.fr/articles/num_archives.htm#isdms21

ELY F., *Dircom et Technologies de l'Information, de la Communication et de la Collaboration : le e-Dircom, pour une Intelligence Communicationnelle Interne de l'organisation*, Thèse en Sciences de l'Information et de la Communication [En ligne], Université du Sud Toulon Var, 2007, Disponibilité et accès http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/index.php?action_todo=search&view_this_doc=sic_00349806&version=1&chalsid=jdt6lumkchml326otgg3r1nom0

ELY F., « Un schisme entre management et communication : pour une intelligence communicationnelle interne de l'organisation », in *Management et communication Mutations, emprunts et résonances*, [En ligne], sous la direction de J. BONNET, R. BONNET, G. GRAMACCIA, L'Harmattan, Paris [page consultée en ligne le 10 février 2010], Disponibilité et accès <http://www.editions-harmattan.fr/index.asp?navig=catalogue&obj=livre&no=32952>

FERRARY, M., PESQUEUX, Y., *Management de la connaissance*, Paris, Economica, 2006, p. 47

FOULARD C., *L'entreprise communicante*, Paris, Hermès, 1998

GALLEZOT G., BOUTIN E., DUMAS P., « Les Sciences de l'Information ET de la Communication : une problématique du "et" », [En ligne] Communication avec actes, XV^e Congrès Sfsic, Bordeaux, mai 2006 [page consultée le 25 juillet 2006], Disponibilité et accès http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/index.php?halsid=53f42d6be3b013c11c46a1bfa557b8d1&view_this_doc=sic_00076753&version=1

HIRIGOYEN M.F., *Le harcèlement moral, La violence perverse au quotidien*, La découverte, Paris, 2003.

HERMEL L., *Maîtriser et pratiquer la veille stratégique*, Afnor, Paris, Collection Pratique, 2001.

JAKOBIAK F., *L'intelligence économique : techniques et outils*, Paris, Eyrolles-Éd. d'Organisation, 2009.

JAKOBIAK F., DOU H., « De l'information documentaire à la veille technologique pour l'entreprise », in H. DEVALS et H. DOU, *La veille technologique : l'information scientifique, technique et industrielle*, Paris, Dunod, 1992.

KNAUF, A., *Les dispositifs d'intelligence économique : compétences et fonctions utiles à leur pilotage*, Paris, L'Harmattan, 2010.

LAMIZET B., SILEM A., *Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information de la communication*, Paris, Ellipses, 1997.

LE MOIGNE J.L., « Critique et topique de la communication organisationnelle », in *Sciences de la Société*, 50/51, *La communication organisationnelle en débat*, R. BOURE, Toulouse-le-Mirail, Presses Universitaires du Mirail, 2000.

LESCAH., LESCA E., *Gestion de l'information, Qualité de l'information et performances de l'entreprise*, Éd. du management, Paris, 1999.

LESCA N., CARON-FASAN M. L., *Veille anticipative - Une autre approche de l'intelligence économique*, Paris, Hermès Science, 2006.

LEVET J.L., *Les pratiques de l'intelligence économique - Dix cas d'entreprises*, Paris, Economica, 2008.

LEVY P., *L'Intelligence collective. Pour une anthropologie du cyberspace*, Paris, La découverte, 1997.

MASSE G., THIBAUT F., *Intelligence économique, un guide pour une économie de l'intelligence*, Bruxelles, De Boeck Université, 2001.

MUCCHIELLI A., *Théorie systémique des communications*, Paris, Armand Colin, 1999.

NICOLAS Y., « Genèse de la communication dans l'entreprise moderne », in *La communication de la grande entreprise*, *Revue Entreprise et Histoire*, 11, Éd. Eska, Paris, 1996.

PETIT LAROUSSE, *Dictionnaire illustré*, Éd. 1994, Paris, 1995.

RIBAUT T., « Séminaire veille stratégique », *Ensptt*, 1992.

ROUACH D., *La veille technologique et l'Intelligence économique*, 2^{ème} édition, Paris, Puf, 1996.

SUTTER E., *Intelligence économique et management de l'information*, Paris, Éditions Tec & Doc, 2006.

WINKIN Y., *Anthropologie de la Communication*, Paris, De Boeck, 239 p, 1996.

ZARA O., *Le management de l'Intelligence collective. Vers une nouvelle gouvernance*, Paris, M2 Éditions, 2005.

Résumé : Devant le champ de recherche, insuffisamment exploré, de la dimension communicationnelle de l'intelligence économique, face à un fort besoin d'écoute interne exprimé par les salariés de l'organisation, nous posons la question de l'association, méthodologique et pratique, de la démarche de veille et d'intelligence économique à celle de la communication interne. Nous montrons, dans ce sens, que la mise en œuvre innovante d'un modèle expérimental d' « Intelligence Communicationnelle Interne » constitue, pour le décideur, une opportunité stratégique susceptible de favoriser une fertilisation croisée de la relation entre information et communication au sein de l'organisation.

Mots-clés : Intelligence économique, Communication interne, TIC, Direction de la Communication organisationnelle.

Abstract : *In front of the research field, insufficiently explored, of competitive intelligence communication, confronted with a strong need of internal listening expressed by the employees of the organization, we ask the question of methodological and practical association of watch, competitive intelligence and internal communication approach. We show that an innovative implementation of an experimental model of « Internal Communication Intelligence », establishes, for the decision-maker, a strategic opportunity to favor a crossed fertilization of the relation between information and communication within the organization.*

Keywords : *Competitive Intelligence, Internal communication, ICT'S, Management of organizational communication.*