Souffrance au travail et *incommunication interne* : quand l'orchestre devient dissonant

*Sufferings at work and internal non communication: when the orchestra
becomes discordant*

Frédéric Ely et Marielle Metge

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/5287>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.5287

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 juin 2016

ISBN : 979-10-300-0059-7

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Frédéric Ely et Marielle Metge, « Souffrance au travail et *incommunication interne* : quand l'orchestre devient dissonant », *Communication et organisation* [En ligne], 49 | 2016, mis en ligne le 01 juin 2019, consulté le 03 janvier 2020. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/5287> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.5287

Souffrance au travail et *incommunication interne* : quand l'orchestre devient dissonant

Frédéric Ely¹, Marielle Metge²

Vous ne communiquerez pas si vous dissonnez, ou si votre musique s'harmonise mal avec la partition des autres et les codes en vigueur. Entrer dans l'orchestre c'est jouer le jeu d'un certain code, s'inscrire dans une relation compatible avec les canaux, les médias, le réseau disponibles.
(Bognoux 2001)

Les drames, fréquemment médiatisés, qui se sont produits dans de grandes entreprises françaises, ont entraîné une prise de conscience de situations de souffrance, de « *désertification de l'humain* » (Ely 2011) dans le milieu du travail, dont de nombreux thérapeutes dénoncent, de longue date, les effets, tant sur la santé physique que psychologique de celles et ceux qui en sont touchés.

Ces dérives dans le travail de l'homme dit *moderne*, aussi complexes que variées, dépendent de nombreux facteurs entraînant des pathologies professionnelles apparaissant de manière contrastée. Nous confrontons à cela notre choix d'une définition normative de la communication interne telle qu'« un ensemble de principes d'actions et de pratiques visant à donner du sens et favoriser l'appropriation, à donner de l'âme pour favoriser la cohésion et inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun » (Détrie et Broyez 2001). Un énorme fossé se trouve ainsi creusé entre cette définition et les réalités quotidiennes du monde du travail. Le témoignage de bon nombre de salariés d'un manque de sens, d'âme, de cohésion et d'appropriation en est une des illustrations, de surcroît lorsque le contexte de crise interne de l'organisation laisse se répandre les effets insidieux d'un « management à la menace » (Dejours 1998 : 75 ; 2011), ou encore lorsque les « défauts de qualité

1 Frédéric Ely est maître de conférences en SIC. Université de Nice Sophia Antipolis. UFR Lettres, Art et Sciences Humaines. Département Sciences de la communication. 98, bd Edouard Herriot, BP 3209 - 06204 Nice Cedex 3 ; frederic.ely@unice.fr

2 Marielle Metge est maître de conférences en SIC. Université de Toulon. IUT de Toulon. Département TC. Avenue de l'Université. BP 20132. 83957 La Garde Cedex. LSIS-UMR CNRS 7296 ; metge@univ-tln.fr

du management [apparaissent] à l'origine de la détérioration de la santé au travail », (Payre 2010 : 16) et du « stress dysfonctionnel » (*ibid*). Dans un tel contexte, la soi-disant *communication interne* dont on fait largement référence dans l'organisation et la littérature scientifique, se trouve bien souvent vide de son sens premier, confrontée à l'« incommunication » (Robert 2005 ; Huisman 1985 ; Boudon 1989) – rencontrée lorsque « la communication se retourne sur elle-même pour produire des effets inverses de ceux que l'on pouvait attendre » (Robert 2005 : 8), réduite en une forme d'*incommunication interne*, galvaudée, dévoyée de sa finalité communicationnelle, substituée en simple information interne descendante, en une transmission unilatérale de l'information, depuis l'organe directionnel, vers les salariés.

En nous appuyant sur la méthode de l'« observation participante » (Bogdan et Taylor 1975), nous proposons d'ancrer notre réflexion sur un terrain constitué de vingt années de pratiques en tant que Chargé de communication au sein d'organismes publics et privés, et au regard de l'expérimentation, pendant trois années consécutives, d'un dispositif numérique constitué d'un groupware et d'un forum de discussion mis en place au sein d'une grande entreprise française d'assurance (Ely 2005a).

En proposant de prolonger la métaphore interactionniste de l'orchestre (Winkin 1996), la question centrale de recherche que nous posons dans cet article interroge le système organisationnel vu comme un orchestre dissonant, devant la souffrance au travail et l'*incommunication interne* de l'organisation, et ce, en trois temps successifs :

- Dans un premier temps, dans le sens d'une revue de la littérature, nous confrontons la souffrance au travail et la communication interne, devant paradoxes et absurde organisationnels que nous observons.

- Ensuite, nous traitons conséquemment de l'*incommunication interne* à l'*orchestre dissonant*. En effet, en nous appuyant sur la théorie orchestrale (Winkin 1996) nous en montrons ses limites. La notion d'incommunication nous permet alors d'introduire la dissonance en matière de communication interne, de manière plus pertinente.

- Enfin, par la proposition d'une méthodologie spécifique, nous avançons un modèle organisationnel susceptible de s'opposer à l'*incommunication interne* dans l'organisation.

De la souffrance au travail à l'*incommunication interne*, devant paradoxes et absurde organisationnels

Dans cette première partie de notre cheminement, nous proposons un état des lieux d'un système professionnel global dans lequel l'individu et le domaine de la communication interne de l'organisation se trouvent comme confrontés à la souffrance au travail comme épreuve mythologique, aux paradoxes et à l'absurde organisationnels.

Travail : de l'épreuve mythologique incarnée à la réalité organisationnelle

À nos yeux, le système organisationnel tout entier, comme par amnésie des enseignements du passé, nous semble de nature à reproduire la chosification, l'instrumentalisation du salarié qui, confronté à la récurrence du dogme de la performance en entreprise, se trouve, face à son travail, comme à l'épreuve incarnée et absurde des mythes de la caverne, de Sisyphe et de Prométhée réunis...

Pour le premier d'entre eux, il faut imaginer l'organisation devenue, par la force de phénomènes socio-économiques complexes, comme une « prison du psychisme » (Morgan 2002), cette caverne où le salarié peut véritablement se voir emprisonné par les images, les idées, les représentations et les actions propres à la pensée unique managériale et les *phénomènes de cours* associés. Il faut imaginer cette prison, cet enfermement, où celui qui n'entre pas tout à fait dans *le moule* des représentations collectives du pouvoir en place doit être exclu d'une manière ou d'une autre...

Pour le second, c'est l'absurde Sisypheén qui prévaut, où l'individu se voit injustement condamné à travailler en accomplissant une tâche injuste et qu'il réprouve, acculé à s'épuiser à pousser au sommet d'une montagne un rocher borné à revenir à son point de départ...

Et enfin, pour le troisième, c'est l'antagonisme et la rivalité autoritariste de Zeus vis-à-vis de Prométhée. Nous savons que ce dernier, pour avoir dérobé aux Dieux le feu de la connaissance qu'il a transmise pertinemment aux hommes, se voit puni par Zeus qui l'enchaîne au sommet du Caucase, où un aigle lui dévore interminablement le foie... Ce mythe pourrait bien se faire l'écho du syndrome d'Hubris (Dieguez 2009) ou *syndrome du contremaître* en milieu usinier, ou encore *syndrome du petit chef* dans les directions des entreprises... qui continue de sévir en leur sein comme une « maladie du pouvoir » (Owen ; Davidson ; 2009). Pour n'évoquer brièvement que ce dernier aspect, D. Owen a décrit sous le nom d'Hubris, une nouvelle entité médicale ou syndrome, atteignant les personnalités dirigeantes : une sorte d'intoxication par un agent pathogène, le pouvoir, qui les conduit à des manifestations d'un narcissisme pathologique. De ce syndrome on peut retenir essentiellement que le leader qui en est atteint, surestime ses compétences et pense savoir ce qui est bon pour tout le monde sans tenir compte des circonstances. Celui-ci ne s'intéresse pas aux conséquences de ces actes et de ses décisions, ceci étant associé à une hyperactivité, le *leader hubristique*, obsédé par son image, présentant aussi des troubles de la personnalité narcissique.

Pour illustrer ainsi une forme de souffrance au travail à travers les siècles, bien d'autres mythes seraient à envisager, en complément, comme tous ceux infligeant à l'individu une lourde épreuve, initiatique mais douloureuse, comme celui d'Icare, d'Ulysse, d'Hercule, de Thésée, d'Orphée, ou de Jason... sans oublier la légende de Job... S'ils présentent un fond de vérité universelle traversant les âges, ils retentissent comme un écho devant les réalités palpables

du terrain de l'organisation d'aujourd'hui. Que penser, par exemple, d'un monde du travail où « ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés » (Pezé 2010) ?... où la souffrance est synonyme d'« usure mentale » (Dejours, 2000) ?... ou encore de « violence perverse au quotidien » (Hirigoyen, 2003) ?... où la personne³ n'est plus suffisamment respectée en tant que telle, ni reconnue, et semble n'être appréhendée que par ses capacités à remplir une fonction déterminée et la plus parcellisée possible, dans une perspective *quantitativiste* de rentabilité économique ? À l'heure où l'on fait largement référence, dans l'organisation, la littérature scientifique ou encore au sein des universités et autres grandes écoles, au *management de la connaissance*, aux *ressources humaines*, ou à la *communication interne*..., la personne apparaît être encore trop souvent considérée comme un *pion*, un automate parfaitement interchangeable. Le capital humain de l'entreprise semble être et avoir été trop souvent substitué au capital à lui seul, la crise économique et la mondialisation de ces dernières années ayant accéléré et amplifié le phénomène.

Dans ce cadre problématique, comme si l'épreuve mythologique venait se confondre à la réalité, devant le travail comme valeur « en voie de disparition » (Méda 1996), sont observées, au sein de bon nombre d'organisations, certaines pathologies professionnelles et autres paradoxes organisationnels susceptibles de constituer des sources de souffrances au travail et des facteurs pathogènes à l'égard de la communication interne de l'organisation.

Des pathologies professionnelles au suicide sur le lieu de travail

Dans la réalité du monde du travail d'aujourd'hui, le salarié, acteur (Crozier et Friedberg 1977) devenu spectateur, ressource devenue objet, sorte de « *rat dans sa roue qui tourne, tourne, sans cesse* » (Des Isnard, Zuber 2008), aux prises à un hyper productivisme masqué, est observé comme, par exemple, ce cadre « *qui n'encadre plus rien* » (Hopquin 2008b), exposé à de nouvelles formes de pathologies professionnelles, aux excès du repli sur soi et de l'individualisme dans l'organisation (Duterme 2002). Il apparaît vivre le malaise d'une sorte d'hyper rationalisme contemporain, fruit de l'idéologie performative de tout bon *homo œconomicus bien-pensant*, dont l'apanage serait la *dictature des cerveaux gauches*, de la rentabilité entrepreneuriale, du chiffre-roi, de la manipulation mentale (Salengro 2006), le tout, sous fond de courant socio culturel dévastateur, fait de « *désymbolisation post moderne à l'ère du capitalisme total* » (Dufour 2003).

Des syndromes professionnels consécutifs au stress, à la souffrance au travail (Haddad 2013 ; Clot 2010), à la métamorphose (Gorz 1998), à la fin (Rifkin 1995) ou la perte du travail (Vatin 2008), peuvent se traduire par des pathologies

3 dans le sens humaniste de Mounier (1949 : 64) pour qui « [...] la révolte sous le dressage, la résistance à l'oppression, le refus de l'avilissement sont le privilège inaliénable de la personne, sa dernière ressource quand le monde se dresse contre son règne. »

de surcharge professionnelle, « *burn out* »⁴, dépressions nerveuses, démotivation, « *Karoshi* »⁵, violences morales et perverses, *pathologies cognitives*⁶, « *mobbing* »⁷, « *souffrances éthiques* » (Dejours 1998, 2000) ... jusqu'à l'extrême des suicides sur le lieu de travail (Dejours, Bègue 2009) dont, par exemple, France Télécom et son système de management a défrayé la chronique.

Les faits sont là : 23 suicides et 13 tentatives de suicide depuis début 2010 par des Agents de France Télécom. Cette vague témoigne d'un véritable fiasco social généré par un système managérial mis en place en 2005 sous la forme d'un plan drastique d'économies, l'objectif affiché étant de faire partir 22 000 personnes entre 2004 et 2007. Pour ce faire, le management en place utilise la technique du *rouleau compresseur* à l'égard de fonctionnaires de plus de 45 ans.

Sur certains aspects de la méthode, le système de management de France Télécom, fondamentalement en cause, s'est inspiré, entre autres, du modèle de la « *courbe du deuil* » (Godet 2011 : 164), qui définit six étapes par lesquelles va passer celui à qui l'entreprise annonce une nouvelle contrainte (par exemple une mutation forcée) : 1. annonce de la mutation ; 2. refus de comprendre, 3. résistance ; 4. décompression, 5. résignation, 6. intégration du salarié.

Il n'était, semble-t-il, pas prévu par la société de coaching en management qui est à l'origine de l'emploi de ce modèle, que la phase 6 puisse aboutir à une non acceptation du changement...

À tout cela se superpose une certaine « *banalisation du mal* » (Dejours 1998), sournoisement installée dans l'organisation néolibérale actuelle, à tel point que le même auteur la compare à celle rencontrée jadis dans le système totalitaire nazi ! Devant la souffrance au travail poussée à son extrême violence en acte de suicide, nous pourrions avancer qu'une autre forme de *négationnisme* cancérise l'organisation : l'expression de celles et ceux qui refusent de voir et de s'opposer à une réalité qui dérange, car son honnête appréhension demanderait un changement complet d'orientation intellectuelle et morale, une remise en question du rapport au travail et à la personne, une capacité de l'homme responsable de s'« *indigner* » (Kessel 2011) et de résister face à l'immoralité de certains abus attitudeux et comportementaux portant atteinte aux droits ou aux devoirs fondamentaux de l'Homme et du citoyen dans leur milieu professionnel, trop souvent paradoxaux ou absurdes.

De paradoxes en absurde organisationnels

Dans un contexte de « schisme entre management et communication » (Ely 2011), que nous diagnostiquons de longue date, nous distinguons

4 Comme « épuisement professionnel se manifestant par un déficit sthénique, un découragement, une démotivation et des symptômes de dévalorisation et de dépression » (Dejours 2000).

5 Comme « mort subite par surcharge de travail » (Dejours 2000).

6 Comme « troubles de la pensée, du jugement, de la mémoire, désorientations temporo-spatiales » (Dejours 2000).

7 Comme « dérive organisationnelle dont les motifs sont surtout d'ordre psychosociologique ou relationnel » (Dejours 2000).

plusieurs paradoxes organisationnels internes dont le caractère absurde est susceptible de constituer un contexte favorable à l'incommunication, à la souffrance au travail et pathogène à l'égard de la communication interne de l'organisation.

- Une fonction communication interne sclérosée, par une forme de retour en arrière au taylorisme, à cette pensée managériale de *l'efficience quantifiable*

La réalité de bon nombre d'organisations du travail d'aujourd'hui, telle qu'objectivée par des travaux scientifiques (Dejours 2007 ; Hirigoyen 2001 ; Mintzberg 2004) est de nature à générer, au sein des bureaucraties mécanistes, une contre-productivité à laquelle une forme de monomanie managériale de rationalisation organisationnelle du travail n'est pas étrangère. (Mintzberg, 2004 : 613). Ainsi, en nous inspirant des propos critiques envers le management formulé par ce même auteur, éminent spécialiste nous alertant sur « *une société devenue ingérable comme résultat du management* » (*ibid.* : 597), nous pensons que nous sommes devant l'une des sources de cette forme de régression paradoxale et absurde à laquelle la fonction communication interne de l'organisation se trouve réduite.

- Une organisation du travail pathogène, occasionnant, avec la RTT, l'émergence d'une *Réduction du Temps des Relations Interpersonnelles Internes*

Si la réduction du temps de travail pouvait être initialement synonyme de progrès social, son aménagement dans bon nombre d'organisations, a occasionné « une situation tout à fait paradoxale : la démotivation des plus motivés, la démobilisation des plus mobilisés et l'exacerbation des relations déjà tendues entre les individus, les équipes et les services. La chasse aux temps morts, à la réunionite, aura pour conséquence le fait que les gens ne se parlent plus, ne prennent plus le temps de discuter entre eux » (Lojkine, Maletras 2003). Nous observons dans ce sens une *Réduction du Temps des Relations Interpersonnelles Internes* susceptible d'influencer structurellement la qualité de la communication interne des organisations, au point d'en constituer un des facteurs pathogènes.

- Une situation de travail paradoxale, une forme de *double bind batesonien*, ne permettant pas au Chargé de Communication d'exercer sa fonction de communication interne dans tout son sens éthique et professionnel

Le Chargé de Communication, journallement confronté à l'injonction paradoxale (Morillon et Bouzon 2009), à sa propre « souffrance éthique », à une « situation psychique difficilement supportable » (Bénard 2006), pose la question du sens de son travail. S'il ne peut fuir cette situation, de quel type de résignation doit-il faire preuve quand, de surcroît, on lui demande, par exemple, de produire et d'afficher un discours de communication managériale ambivalent, basé sur des valeurs morales et humanistes de

pure façade, bien éloignées des pratiques quotidiennes de ses dirigeants ? Comment un professionnel de la communication peut-il continuer d'exercer son métier lorsqu'il se trouve en situation de dépendance hiérarchique d'un système managérial où se pratiquent, à l'excès, la malhonnêteté intellectuelle, la fourberie, le machiavélisme cynique, l'incompétence (Peter, Hull 1970) ? Dans le sens des constats des auteurs sélectionnés, notre expérience, de 1992 à 2008, en tant que Chargé de communication au sein d'une grande compagnie d'assurance française, nous permet d'apporter un témoignage. Nous pourrions faire état des privations récurrentes du temps de parole, ces indispensables espaces d'expression et d'échanges, régulièrement refusés au directeur de la communication par la Direction, à l'occasion de nombreuses réunions officielles de cadres. Nous pourrions également évoquer, en complément, l'observation de ces recrutements – internes et népotiques – de directeurs de la communication auxquels nous avons assisté, dont le profil de compétences répondait à tout autre critère de sélection que ceux qu'imposait la définition officiellement publiée et professionnellement pertinente de leur fonction...

Comment les Chargés de communication, dès lors qu'ils se voient directement imbriqués dans ce type de contexte absurde et injuste, peuvent-ils accepter, sans risquer de se démettre d'eux-mêmes, le jeu d'une profession par trop dévalorisée, nécessitant, de leur part, de « s'engager dans la voie de ce qu'ils désignent eux-mêmes comme relevant du mensonge, des discours tronqués, falsifiés, manipulateurs ? Qu'est-ce qui les mobilise au point d'accepter d'agir à l'encontre de leurs valeurs morales ? » (Bénard 2006).

- Un style managérial pathogène, corollaire d'une régression des relations humaines en entreprise, en contradiction avec les objectifs qualitatifs de construction de sens, d'appropriation et de cohésion qui devraient définir la communication interne.

Nous observons une certaine distanciation entre la pensée managériale et cette nécessaire « *pensée communicationnelle* » (Miège 1995) dans l'organisation.

Or, le Chargé de Communication de cette dernière, est censé traduire opérationnellement cette dernière pensée, dans l'exercice de sa fonction. Mais il s'avère qu'il se trouve, trop souvent, hiérarchiquement confronté à des attitudes managériales antagoniques, à une sorte de *système de pensée unique directoriale*, (approché plus haut en référence au mythe de la caverne). Celui-ci se caractérise par des tendances managériales cartésiennes à l'excès, positivistes ou rationalistes. Ces tendances apparaissent d'une telle prégnance dans l'organisation, qu'elles prennent la forme récurrente de la déconsidération, du désintérêt, de la méprise, voire du mépris, de la part du système managérial, à l'égard de la fonction communication et des professionnels qui la représentent dans l'organisation. La puissance de ces attitudes nourricières des jeux du pouvoir technocratique de l'entreprise, associée à une part d'ignorance et d'incompétence en ce qui concerne les savoirs complexes, le sensible et le

symbolique propres à l'univers de la personne, se trouve empreinte d'une conception instrumentaliste et dédaigneuse des métiers de la communication, de nature à en limiter proportionnellement toute valeur ajoutée. Cet apparent désintérêt, ce dédain, cette absence de reconnaissance manifeste du manager à l'égard de la fonction communication peuvent être interprétés, de prime abord, comme un déficit cognitif du manager en matière de représentation des enjeux de la fonction communication. Mais ne relèveraient-ils pas davantage de sa volonté dissimulée de l'instrumentaliser, de l'assujettir ? Ainsi, à l'image d'un cercle vicieux, il peut résulter de ces stratégies personnelles de pouvoir une certaine inhibition des processus communicationnels internes, au point qu'il apparaisse nécessaire de rechercher les conditions d'un meilleur positionnement du pouvoir managérial au regard du domaine de la communication d'entreprise.

Ce style de management inhibiteur (cf. le syndrome d'Hubris vu plus haut) peut avoir, en effet, la particularité de distancier les décideurs qui en sont porteurs, des réalités psychosociologiques et communicationnelles internes de l'organisation. Il peut, conjointement, prendre la forme d'une véritable *chape de plomb déshumanisante* sur cette dernière, et présenter alors des effets qui ne peuvent que démotiver, *désimpliquer*, désorienter, décourager... les salariés les plus résistants, jusqu'à les exposer à des « manifestations de stress, de dépressions nerveuses, d'agressivité et de harcèlement au travail, d'accidents voire de suicides sur le lieu de travail » (Duterme 2002 : 148-149).

- Une culture d'entreprise anti-communicationnelle cultivant des attitudes managériales à tendances technophiles et rationalistes, favorisant une forme de prééminence culturelle de l'outil et de la technique sur la personne.

Par effets en cascades, du haut vers le bas de la pyramide technocratique, nous remarquons, en effet, que les attitudes et le style managériaux dominants dans l'organisation peuvent être *énacteurs* de la culture tout entière de l'organisation. En cela, nous pensons que cette dernière peut agir défavorablement sur la représentativité qualitative de ses dispositifs numériques. Au sein du « *système technicien* » (Ellul 1977) ces derniers, censés servir l'organisation en matière d'information et de communication interne, se trouvent paradoxalement plus représentatifs par leurs nombres que par leurs contenus et leurs valeurs info-communicationnelles, sociales ou symboliques. Tout comme en témoigne implicitement l'idéologie technique, cette forme de culture peut générer la confusion entre performances techniques, économiques et performances humaines et sociales. Cette confusion peut constituer, à notre sens, un des facteurs culturels pathogènes à l'encontre de la communication interne de l'organisation.

Si, au regard des éléments qui précèdent, devant leur travail comme épreuve mythologique, face à de tels paradoxes absurdes et pathologies professionnelles, les salariés-récepteurs, dans leur processus de « démentalisation » (Hirigoyen

2003), ne peuvent plus être suffisamment réceptifs aux messages de communication interne, nous faisons le constat de conditions organisationnelles suffisamment problématiques pour nous permettre de qualifier cette situation d'*incommunication interne*, au-delà de notre diagnostic de « *maladie systémique de la communication interne* » (Ely 2011) dans l'organisation.

De l'Incommunication interne à l'orchestre dissonant

Dans cette deuxième partie, pour mieux comprendre l'ensemble des éléments que nous avons avancés jusqu'ici, nous empruntons l'approche interactionniste de Palo Alto et l'approche anthropologique de Winkin, dans une logique interdisciplinaire. Nous prenons pour appui, une logique de la communication (Watzlawick, Helmick, Jackson 1967) et les axiomes qui en découlent, déjà très précieux aux psychiatres et praticiens de la micro communication.

En effet, nous posons ici, comme points de départ, les principes suivants :

a - toute communication s'analyse en contenu et relation (sans entrer dans la distinction de digital et d'analogique), que l'on regarde l'entreprise par le prisme des nouveaux styles de management ou encore par l'analyse des paradoxes organisationnels que nous avons cités plus haut. Ce qui donne à notre propos une ouverture pragmatique où l'on comprend mieux comment la relation peut modifier ou supplanter l'information. Informer, n'est pas communiquer comme l'indique le titre du livre de Wolton (2009).

La communication est une problématique de la cohabitation et du lien social, contemporaine d'une société de mouvement, d'interactivité, de vitesse, de liberté et d'égalité (Wolton 2009).

b - communiquer c'est entrer dans l'orchestre, comme nous le faisons sur nos lieux de travail où il peut y avoir un chef d'orchestre identifié ou difficile à trouver, compétent ou pas, doué d'un bon relationnel ou non, où il peut être difficile de trouver le chef d'orchestre, de s'entendre sur la partition ou encore de jouer d'un seul cœur... Ainsi chacun participe à la communication sans en être forcément la source ou l'aboutissement, emprunte le capital symbolique disponible, ajoute son timbre ou sa note à l'ensemble préexistant, joue avec ou contre les autres, met en commun et fait avec ou contre l'infrastructure ou l'environnement.

Ainsi nous ne communiquons pas si nous dissonons ou si notre musique s'harmonise mal avec les partitions des autres et les codes en vigueur (Bougnoux 2001). Il s'agit de s'inscrire dans une relation compatible avec les canaux, les médias, le réseau disponible et la difficulté est que ce réseau nous précède. Le modèle de l'orchestre introduit par Winkin (2000) montre bien la communication comme la production collective d'un groupe qui travaille sous la conduite d'un leader. Celui-ci peut tout à fait s'apparenter au chef d'orchestre dès lors qu'il ne considère plus son auditoire comme passif mais comme actif et productif. En ce sens la communication interpersonnelle qui

engage le cognitif et le psychique à travers des moyens verbaux, non verbaux et/ou techniques et la communication interne qui engage l'organisation et ses membres à travers leurs interactions au travail, devraient se côtoyer dans un cercle ou un système vertueux de communication organisationnelle.

Dès lors comment fonder notre étude de la pragmatique de la communication dans le cadre tout particulier des souffrances au travail ? Nous voudrions montrer que, bien au-delà de la logique, le principe d'impossibilité de ne pas communiquer peut s'avérer controversé et qu'à travers la nature et le sens des interactions, l'*incommunication interne* préside à la perte du sens au travail, aux souffrances au travail.

Impossible de ne pas communiquer, et pourtant !

La communication, d'une certaine manière, il n'en manque pas. La montée des outils de communication technique et la multiplication des canaux, contrairement à ce que l'on aurait pu penser, n'a pas entraîné une meilleure qualité des contenus ou de la réception. Elle reste toujours inquiète, limitée, entravée, comme si elle ne pouvait pas ne pas s'échapper à elle-même (Robert, 2005). Les services de prospective, d'innovation ou de recherche et développement donnent une extraordinaire information sur l'avenir, « *tout en semblant le bloquer comme destin* » et les intermédiaires, managers, directeur de communication, DRH allongent la chaîne et rendent donc d'autant plus facilement possibles les enchaînements événementiels complexes et incontrôlés (Robert 2005).

Cette communication est remplie d'informations partielles pour ce qui, localement, semble être la bonne cause, mais elle est ainsi une sorte d'horizon que l'on n'atteint jamais, parce que l'on ne connaît que le moment local dans lequel on évolue et non pas la carte globale du processus que l'on est en train de mettre en scène au sein d'un collectif (Robert 2005). Il y a bien de la communication, mais on communique mal, intentionnellement ou non, on dérape, on se retourne, on se croise, la relation se délite... La communication n'atteint ainsi pas toujours son but ; la réception finale peut être éloignée des intentions premières. Parfois, l'émetteur n'adhère pas au message conscient qu'il émet (le message émis ne correspond pas toujours au potentiel signifiant de son émetteur), soit il souhaite maintenir le récepteur dans l'ignorance ou le placer dans l'erreur pour en tirer des avantages liés à la relation entretenue. De même le(s) récepteur(s) peuvent-ils refuser de percevoir le message mais aussi en accepter que ce qui va dans le sens de ses désirs (Lepastier 2013). Rappelons que nous reportons sur les autres des sentiments et des images que nous portions autrefois sur nos parents et cela dans toutes les relations humaines. C'est souvent parce que l'autre n'est pas totalement celle que nous croyons, que les malentendus, sources d'incommunication (Lepastier 2013), sont incontournables.

La notion même d'orchestre (Winkin 1996) empruntée à Grégory Bateson, de collectif, n'est pas nécessairement remise en cause puisque personne ne joue sa partition en dehors de l'orchestre... Chacun semble prendre la meilleure des décisions, même si celui-ci est difficile et chacun obéit à son *maitre* ou sa conscience. Le collectif est bien là, sans orchestre, il n'y aurait pas d'accusation de trahison, de confiance bafouée ou qui se croit telle... (Robert 2005). Mais ce collectif n'explique pas tout, il voile même, en ce sens que les normes morales localement respectées encadrent des comportements qui, globalement mènent à l'immoralité... (Robert 2005). L'ethnographie (Hymes 1984), nous permet ici de traiter l'orchestre en termes d'harmonie, là où le contexte et la situation deviennent fondamentaux dans l'analyse de la communication. Tous les éléments du contexte ont leur importance et peuvent modifier la situation. Ainsi, l'orchestre peut-il devenir dissonant selon la contextualisation des éléments en situation.

La transmission de l'information est circulaire et le réseau relationnel est complexe, enchevêtré et parfois même noué. Elle engendre souvent une dégradation stratégique ou tactique de l'information (perte d'information, information évaporée, gestion imprévisible, rétention d'information) qui montre bien qu'on peut ne pas communiquer.

En effet, un individu ne communique pas, il prend part à une communication ou il en devient un élément. Il peut bouger, faire du bruit..., mais il ne communique pas. Il peut voir, il peut entendre, sentir, goûter et toucher, mais il ne communique pas. En d'autres termes il n'est pas l'auteur de la communication, il y participe (Birdwhistell 1959). En abondant dans le sens de Robert (2005), pourquoi conserver alors le mot *communication*, qui devrait, en principe, ne posséder qu'une indubitable connotation positive, pour désigner un processus relationnel porteur d'effets de réciprocité, de miroir et de sens ?

L'incommunication interne aux portes de l'interaction

La réflexion autour de la notion d'incommunication est assez récente : quand la communication sociale devient pléthorique, abusive et perversie, elle tend à se transformer en son contraire, c'est-à-dire en incommunication (Huisman, 1985). Boudon (1989) s'intéresse aux difficultés de la communication : il peut y avoir prolifération des messages et en même temps non-communication dans le cas où ces messages circulent entre des interlocuteurs les percevant à partir d'a priori différents.

Les *a priori* se révèlent à travers les interactions dont la forme peut être négative. Il convient alors, selon nous, de penser la communication à partir d'un principe : la communication, « ça ne marche pas ! », « ça communique mal ! », « parfois, ça marche ! ».

Au fondement des interactions, il y a donc l'incommunication et tous les efforts que les acteurs sont obligés de faire pour la conjurer, la compenser, pour obtenir malgré tout, quelques résultats. L'hypothèse de l'incommunication, ne s'oppose pas au « *on ne peut pas ne pas communiquer* » de Palo Alto, elle le « *relativise* » (Robert 2005). Lorsqu'on utilise le terme de communication, on recouvre d'un mot très vague, une situation complexe que l'on rationalise en l'inscrivant dans la normalité du *ça communique*. Lorsqu'un problème se pose, lorsqu'on ne s'entend pas, le processus incriminé n'est pas la communication mais le dysfonctionnement ou une pathologie de la communication. Sans provocation, nous dirions volontiers que c'est la pathologie qui, en matière de communication, est la règle, la normalité : c'est pourquoi nous concluons à l'incommunication comme le fondement à partir duquel il devient possible de penser en toute sérénité la Communication (Robert, 2005).

En fait, il n'y a pas d'abord, la communication et quelques dysfonctionnements ; il n'y a pas non plus une pathologie intrinsèque de la communication ; il n'y a qu'un processus premier d'incommunication qu'il convient de prendre comme une forme positive et non pas négative : c'est la condition de toute communication et non pas une pathologie (Robert, 2005).

Pas d'interaction ou des interactions pathogènes, négatives, inversées et nombreuses engendrent l'incommunication. Ces mêmes interactions rejaillissent sur l'orchestre, le morceau joué sonne faux et la cohérence entre les différents instruments n'est plus respectée. Au même titre que la dissonance cognitive (Festinger, 1957), l'orchestre est dissonant puisqu'il ne joue plus le même morceau, plus d'un même chœur, en raison de la nature pathogène des interactions. La société invente donc de l'orchestre mais aussi du *télégraphe* pour assurer une bonne communication, objectif que l'on peut atteindre localement mais dont la logique globale peut devenir perverse.

L'incommunication n'est donc pas une non-communication, c'est une communication si fertile qu'elle met constamment les entreprises au défi de son *abordage* et de sa maîtrise. Comment alors, penser l'incommunication pour inverser le sens de cette spirale destructrice ? Quelles alternatives pour redonner du sens au travail ? Quels outils donner aux managers, aux directeurs de communication pour repérer, intégrer, cette notion d'incommunication dans leur fonctionnement ?

La motivation, le bien-être au travail, la cohésion, la Justice, le lien social, la communication interne ou encore le sens partagé, s'ils viennent en remède à l'orchestre dissonant, ne peuvent se décréter, ni se normaliser, encore moins se prescrire. Ils se construisent ensemble, dans les rapports entre les hommes au travail, et dépendent directement du type de regard que l'homme porte sur l'Homme dans l'organisation. Dès lors, penser l'incommunication c'est donner du sens aux relations dans le travail, aux relations et aux interactions dans l'orchestre.

De l'orchestre dissonant à l'intelligence communicationnelle interne

Par la proposition d'une méthodologie spécifique, nous avançons, dans ce chapitre, un modèle expérimenté durant trois années consécutives au sein de l'organisation observée, et susceptible de remédier à cet orchestre organisationnel dissonant, en lui opposant communication interne en réseau et Intelligence Communicationnelle Interne.

Incommunication interne versus communication interne en réseau

Si « *Communiquer, c'est entrer dans l'orchestre* » (Bougnoux 2001), par la métaphore de l'orchestre, nous prenons le contre-pied de la communication à sens unique propre à l'image linéaire du télégraphe telle que résumée par Winkin (1996) via le modèle de la communication issu des travaux de Shannon et Weaver. Nous remédions en cela au non-sens d'un management dirigiste et mécaniste, d'une communication interne descendante, du sommet vers la base de la pyramide technocratique. Dans cet esprit, nous nous sommes demandé en quoi le responsable de l'information et de la communication de l'organisation, pouvait modifier ses méthodes et pratiques info-communicationnelles internes pour mieux prendre en compte la complexité du contexte de travail dans lequel il est partie prenante, et redonner à la communication interne davantage de sens. Nous avons alors trouvé intéressant de confronter cette problématique organisationnelle à un angle de réflexion et d'expérimentation plus circulaire, réticulaire, que linéaire, et ce, par une approche systémique des phénomènes communicationnels.

Les réalités que nous avons alors observées au sein d'un Groupware et d'un Forum intranet nommés *Infocom*, managés par nos soins durant trois années successives (Ely 2005a), les phénomènes complexes et collectifs de communication interne associés, nous sont apparus mieux étudiés sous l'angle des interactions, des relations, des significations, co-construites entre les salariés, que selon une approche instrumentale de la transmission télégraphique d'une information d'un émetteur A vers un récepteur B.

Aussi, après une application de ces principes interactionnistes au cœur même de notre expérimentation, les résultats qualitatifs et quantitatifs de celle-ci (Ely 2005a : 177-186) font apparaître la présence de cinq invariants : motivation, participation, co-construction, communication interpersonnelle et résolution de problèmes. Au-delà du haut niveau d'interactivité, de circularité et de réticularité, observé dans les échanges entre les participants du système, l'activité du Groupware et du Forum *Infocom* a concouru à valider en partie notre hypothèse de l'existence d'une « *communication interne orchestrale et systémique* » au sein de l'organisation (Ely 2010 : 66-67). En cela, la dynamique info-communicationnelle générée par ce dispositif de communication orchestrale, comparée à celle d'une communication de type télégraphique – aussi prégnante qu'insatisfaisante dans l'organisation –, nous

apparaît d'avantage porteuse de sens et de lien social, pour le travail des acteurs, comme le serait une musique harmonieuse, construite au sein d'un orchestre au diapason, non dissonant.

*Incommunication interne versus écoute en profondeur et
Intelligence Communicationnelle Interne*

Envisager une communication interne en réseau, au sein de la pyramide, nous a conduits à nous inspirer fortement du constat de l'impérieuse nécessité d'organiser les conditions d'une « *entreprise à l'écoute* » (Crozier, 1997). Nous avons ainsi cherché à conceptualiser et construire par nous-même, avec plusieurs salariés (21 personnes) de l'organisation observée, comme un antidote à l'*incommunication interne* généralisée de cette dernière, une méthodologie originale de traitement de l'information interne qui soit spécifiquement adaptée au domaine de la communication interne dont le Directeur communication a la charge. Nous avons proposé, dans ce sens, d'organiser les conditions d'une « *écoute en profondeur* » (*Ibid.*) des salariés par un nouveau type de veille que nous avons conçu, dénommé *Veille Infocom*⁸ et mis en pratique, durant trois années consécutives, au sein de notre Groupware et de notre Forum expérimentaux.

Or, l'étude de notre dispositif orchestral nous a amenés à distinguer la présence d'un processus complémentaire de celui de la *Veille Infocom* mis en place. Nous avons identifié progressivement ce deuxième processus comme une étape nouvelle, un palier que le groupe franchit, à un moment donné de son évolution, alors qu'il se trouve porté par la dynamique de veille et de partage d'informations préalablement initiée. Cette étape supplémentaire a amené les participants à construire ensemble, pas à pas, une autre forme de communication interne et ce, sur la base d'un brassage informationnel et interpersonnel singulier. En cela, nous avons été conduit à proposer de distinguer cet autre processus sous la forme d'une *intelligence de la communication interne de l'organisation* que nous avons désigné par les termes d'*Intelligence Communicationnelle Interne*⁹. Constitutif d'une nouvelle forme de processus

8 que nous définissons de la manière suivante : « Veille Infocom : 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 » (Ely 2010 : 61-76).

9 que nous définissons de la manière suivante : « Intelligence Communicationnelle Interne (ICI) : 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 l'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 distance*. » (Ely 2010 : 61-76).

communicationnel interne de l'organisation, orchestré par le *e-Dircom* (Ely 2005b) de l'entreprise, contre-pied de certaines pratiques managériales *pathogènes*, le modèle proposé positionne en son centre l'éminent recours à une combinaison spécifique des apports de la veille, de « l'*Entreprise Intelligente* » (Zara 2005), de l'Intelligence économique (De Vasconcelos 1999) et collective (Levy 1997), du Knowledge management (Goria 2006), ainsi qu'une adaptation optimale des Technologies de l'Information, de la Communication et de la Collaboration (TICC) aux contraintes organisationnelles. Les concepts de veille (écoute) et d'Intelligence collective et économique, ainsi appliqués au domaine de la communication interne, via le numérique, ont comme synthèse le modèle d'intelligence communicationnelle interne proposé comme palliatif à l'*incommunication interne* observée dans l'organisation étudiée.

Conclusion

Nous proposons de prolonger la métaphore interactionniste de l'orchestre, apanage de l'école de Palo Alto, en posant comme question centrale de recherche notre interrogation sur le système organisationnel, vu comme un orchestre dissonant, devant les ravages de la souffrance au travail et le concept proposé d'*incommunication interne* de l'organisation.

En rappelant certaines réalités du travail contemporain, devant les fléaux constatés des paradoxes et de l'absurde organisationnels, des souffrances et autres pathologies professionnelles, jusqu'au suicide sur le lieu de travail, nous avons établi quelques comparaisons avec les consonances dramatiques des épreuves initiatiques propres au récit mythologique. Ces réalités nous ont amené à proposer de constater que les conditions organisationnelles apparaissent suffisamment problématiques pour nous permettre de qualifier cette situation en termes d'*incommunication interne* et d'*orchestre dissonant*, au-delà de notre diagnostic de « maladie systémique de la communication interne » (Ely 2011) dans l'organisation.

Par la proposition d'une méthodologie spécifique et d'un dispositif de communication interne en réseau, en lien avec les technologies numériques et les concepts principaux de veille et d'intelligence économique, le modèle que nous avons proposé et expérimenté est susceptible de remédier à cette *incommunication interne* et à cet *orchestre dissonant* : l'Intelligence Communicationnelle Interne, pour une nouvelle forme de communication interne, davantage numérique et orchestrale, systémique et managériale, co-construite et fondée sur l'écoute en profondeur des salariés, vers un orchestre plus harmonieux et porteur de sens et de lien social.

Au-delà de tout enthousiasme excessif de notre part à l'égard d'une proposition pouvant constituer la base d'un questionnement sur un nouveau paradigme de la communication interne, nous en observons certaines limites théoriques et méthodologiques qui nécessiteraient un travail de recherche complémentaire. Néanmoins, devant un contexte interne et sociétal de

crise de la santé mentale au travail, nous pensons qu'un approfondissement et une nouvelle application de cette proposition pourraient offrir de réelles perspectives de recherche scientifique susceptibles de favoriser, sous certaines conditions, le retour d'un plus grand respect de la valeur humaine de la personne dans l'organisation.

BIBLIOGRAPHIE

BENARD V. (2006), *La souffrance éthique dans le travail des chargés de communication d'une administration*. Cairn, [En ligne, consulté le 19 mars 2009],

http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=TRAV&ID_NUMPUBLIE=TRAV_016&ID_ARTICLE=TRAV_016_0155, 2006.

BIRDWHISTELL R. (1959), « Contribution of Linguistic-Kinesle studies to the understanding of schizophrenia », in A. Auerbach (ed.), *Schizophrenia - An integrated approach*, p. 99-123; New York : The Ronald Press Company.

BOGDAN R., TAYLOR S. J. (1975), *Introduction to Qualitative Research Methods. A Phenomenological Approach to the Social Sciences*, New York, John Wiley and Sons, 266 p.

BONNET J., BONNET R., RAICHVARG Daniel (Dir.), (2014), *Communication et intelligence du social*, Tomes 1 et 2, Paris, L'Harmattan, 2014.

BONNET J. (2014), « Précarité symbolique e intelligence du lien social », in *Laboratoires du lien social*, Presses Universitaires de Bordeaux, p. 231-239.

BOUDON R. (1989), « Petite sociologie de l'incommunication », Hermès, Paris, p. 53-66.

BOUGNOUX D. (2001), *Introduction aux sciences de l'information et de la communication*, La découverte, Paris, 128 p.

CLOT Y. (2010), « Le travail à cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux », La découverte, Paris, 192 p.

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

DIEGUEZ S. (2009), « Le syndrome d'Hubris, la maladie du pouvoir », *Cerveau & Psycho*, n° 34, pp. 24-30.

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

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

DEJOURS C. (2011), « Sortir de la souffrance au travail », in *Le Monde* du 22 février 2011, Paris.

DEJOURS C., BEGUE, F., (2009), *Suicide et travail : que faire ?*, PUF, Paris.

DES ISNARD A., ZUBER T. (2008), *L'open space m'a tuer*, Hachette littérature, Paris.

DETRIE P., BROYEZ C. (2001), *La communication interne au service du management*, Liaisons, Paris.

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

DUFOUR D.-R. (2003), *L'art de réduire les têtes. Sur la nouvelle servitude de l'homme libéré à l'ère du capitalisme total*, Denoël, Paris.

DUTERME C. (2002), *La communication interne en entreprise. L'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*, De Boeck Université, Bruxelles.

ELLUL J. (1977), *Le système technicien*, Calmann-Levy, Paris.

ELY F. (2005 a), « Le forum Intranet de discussion : un nouveau dispositif stratégique de communication interne des organisations ? », *Communication & Organisation*, n° 28, [consulté en ligne le 15 juillet 2014], <http://communicationorganisation.revues.org/3331>

ELY F. (2005 b), « Dircom & TIC : le DirCMO, quand l'anagramme préfigure la révolution de la fonction...vers l'e-dircom, Isdm, 21, article n° 252, [consulté en ligne le 15 juillet 2014], http://isdms.univ-tln.fr/articles/num_archives.htm#isdms21

ELY F. (2010), « Un schisme entre management et communication : pour une intelligence communicationnelle interne de l'organisation », in J. Bonnet, R. Bonnet, G. Gramaccia, (eds). *Management et communication : Mutations, emprunts et résonances*, L'Harmattan, Paris [consulté en ligne le 15 juillet 2014, <http://www.editions-harmattan.fr/index.asp?navig=catalogue&obj=livre&no=32952>]

ELY F. (2010), « L'analyse des pratiques info-communicationnelles dans les organisations : l'apport de l'école de Palo Alto », ELY F., in *Études de communication*, n° 35 [Consulté en ligne le 01 octobre 2014], 2010, <http://edc.revues.org/index2316.html>

ELY F. (2011), « Les opportunités du numérique, pour une réhabilitation de la fonction communication comme levier du management de l'organisation », in ouvrage collectif « Management et prospective » n° 1, Cormelles-le-Royal, et colloque « La communication numérique demain : quels métiers, quelles compétences, quels managements, quelles organisations du travail et quelles formations ? », le 18 mai 2011, ESSEC, Paris La Défense.

FESTINGER L. (1957), *A theory of cognitive dissonance*. Evanston, IL: Row, Peterson.

GODET M-N. (2011), *De la réglementation du titre de psychothérapeute: La santé mentale, une affaire d'État*, L'Harmattan, Paris.

GORIA S. (2006), « Knowledge management et Intelligence économique, deux notions aux passés proches et aux futurs complémentaires », [En ligne, consulté le 15 juillet 2014], http://isdms.univ-tln.fr/PDF/isdms27/isdms27_IE&KM_Goria_06.pdf

GORZA A. (1988), *Métamorphoses du travail. Quête du sens*, Galilée, Paris.

HADDAD G. (2013), *Tripalium, Pourquoi le travail est devenu souffrance*, François Bourin Éditeur, Paris.

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

HOPQUIN B. (2008), « Cadres. La Comédie du Bonheur », in *Le Monde* du 18 septembre 2008.

HUISMAN D. (1985), *L'incommunication: essai sur quelques effets pléthoriques abusifs ou pervers de la communication actuelle*, Vrin, Paris.

HYMES D. (1984) *Vers la compétence de communication* (trad.), Hatier, Paris

KESSEL S. (2011), *Indignez-vous !* Indigène Éditions, Barcelone.

LEPASTIER S. (2013), *L'incommunication*, CNRS Éditions, Paris, « Les Essentiels d'Hermès ».

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

LOJKINE J., MALETRAS J.-L., « Le temps de travail informationnel : des mesures incertaines et contradictoires », *Revue de l'Ires*, n° 42.

MEDA D. (1996), *Le travail, une valeur en voie de disparition ?* Aubier, Paris.

MIEGE B. (1995), *La pensée communicationnelle*, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble, coll. « La communication en plus ».

MINTZBERG H. (2004), *Le management, voyage au centre des organisations*, Editions d'organisation, Paris.

MORGAN G. (2002), *Images de l'organisation*. De Boeck, Presse de L'Université de Laval, Bruxelles.

MORILLON L., BOUZON (2009), « Les injonctions paradoxales de la communication interne en période de tensions organisationnelles », *Études de communication*, n° 33, [En ligne, consulté le 19 février 2010], <http://edc.revues.org/index1096.html>, 2009.

MOUNIER E. (1949), *Le personnelisme*, Puf, Paris, coll. « Que sais-je ? ».

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

OWEN D., DAVIDSON J. (2009), « Hubris syndrome: an acquired personality disorder? » A study of US Presidents and UK Prime Ministers over the last 100 years. Brain.

PAYRE S. (2010), « Manager les hommes et leurs comportements afin de mieux prendre en charge les problèmes de santé au travail », in *Nouveaux comportements, nouvelle GRH ?* 21^e congrès AGRH, du 17 au 19 novembre 2010, Rennes/St Malo.

PETER L., HULL R. (1970), *Le principe de Peter*, Stock, Paris.

PEZE M. (2010), *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés*, Flammarion, Paris.

RIFKIN J. (2006), *La fin du travail*, La découverte, Paris.

ROBERT P. (2005), « De la communication à l'incommunication ? », *Communication et langages*, 146, 3-18.

SALENGRO B. (2005), *Le stress des cadres*, L'Harmattan, Paris.

VATIN, F. (2008), *Le travail et ses valeurs*, Albin Michel, Paris.

WATZLAWICK P., HELMICK J. & JACKSON D. (1967), *Une logique de la communication. Proposition pour une axiomatique de la communication*, Seuil, Paris.

WINKIN Y. (2000), *La nouvelle communication*, Points Essais, Paris.

WINKIN Y. (1996), *Anthropologie de la Communication*, Essais, Paris.

WOLTON D. (2009), *Informing n'est pas communiquer*, Débats CNRS, Paris.

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

Résumé : Cet article a pour objectif de montrer que le système professionnel et la communication des organisations reposent aujourd'hui sur un management fait de paradoxe, d'absurde, provoquant souffrances et frustrations au travail. Ce n'est plus une question de communication, mais d'incommunication qui préside à la gestion des ressources humaines et le sens que l'on pouvait donner jadis au travail disparaît, laissant la place à la démotivation, l'incompréhension, la déroute, la déprime, le stress, le burn-out, etc. Nous proposons ici, de regarder ces situations de souffrance au travail par le biais de l'incommunication au travail, là où ces deux notions entraînent des dissonances dans

la communauté concernée, dans l'orchestre. En proposant de prolonger la métaphore interactionniste de l'orchestre (Winkin 1996), la question centrale de recherche que nous posons, interroge le système organisationnel vu comme un orchestre dissonant, devant la souffrance au travail, et l'*incommunication interne* de l'organisation, et ce, en trois temps successifs :

Dans un premier temps, dans le sens d'une revue de la littérature, nous confrontons la souffrance au travail et la communication interne, devant paradoxes et absurde organisationnels que nous observons.

Ensuite, nous traitons de l'*incommunication interne* à l'*orchestre dissonant* en nous appuyant sur les théories orchestrale (Winkin 1996) et systémique (Mucchielli 1999) de la communication.

Enfin, par la proposition d'une méthodologie spécifique, nous avançons un modèle organisationnel susceptible de s'opposer à l'*incommunication interne* dans l'organisation. Nous ancrons notre réflexion sur un terrain constitué de vingt années de pratiques en tant que Chargé de communication au sein d'organismes publics et privés, ainsi qu'au regard de l'expérimentation, pendant trois années consécutives, d'un dispositif numérique composé d'un groupware et d'un forum de discussion mis en place au sein d'une grande entreprise française d'assurance (Ely 2005a).

Mots-clés : communication orchestrale, souffrance au travail, management de l'intelligence collective, communication interne, numérique.

Abstract : *This article aims to show that the professional system and the communication of organizations are based today on a management made of paradoxes and absurd. All of these have repercussions such as being outstanding and feeling frustrations at work. This is not any more a question of communication, but human resources management is now concerned by incommunication. Yesterday's sense of work disappeared, and we are now facing the lack of motivation, understanding, debacle, nervous break down, stress, burn-out, etc. We will study these suffering situations at work regarding the incommunication, where these two last topics brings dissonances in the community, in the orchestra. We would like to extend the interactionnist metaphor of the orchestra (Winkin, on 1996). Then, the central question of our research will ask the organizational system, which is considered as a dissonant orchestra, to face the suffering at work, and the internal incommunication. We will divide our thoughts following three main ideas :*

First of all, and after checking all the informations in the scientific publications, we will face the suffer at work with internal communication in front of organizationnal paradoxes and absurd that we already observed.

Then, we will treat internal incommunication to the dissonant orchestra based on orchestral (Winkin, on 1996) and systemic (Mucchielli, on 1999) theories of communication.

Finally, proposing specific methodology, we move forward an organizational model which is able to confront the internal incommunication in the organization.

The field of our research is based on twenty years of work as communication manager within public and private companies. This has been completed by testing, during three consecutive years, of a digital device made of a groupware and a forum of discussion dedicated to a large french insurance company (Ely, 2005a).

Keywords : *Orchestral communication, suffering at work, Management of the collective intelligence, Internal communication, Digital technology.*