



**HAL**  
open science

# La communication interne. La conversation communautaire de l'entreprise, un pas vers l'approche pédagogique de l'apprentissage coopératif?

Anne Mai Walder

## ► To cite this version:

Anne Mai Walder. La communication interne. La conversation communautaire de l'entreprise, un pas vers l'approche pédagogique de l'apprentissage coopératif?. Biennale internationale de l'éducation, de la formation et des pratiques professionnelles, Jul 2012, Paris, France. halshs-00867050

**HAL Id: halshs-00867050**

**<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00867050>**

Submitted on 27 Sep 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



## **Communication n° 34 – Atelier 34 : Organisation apprenante et coopérative**

### **LA COMMUNICATION INTERNE : LA CONVERSATION COMMUNAUTAIRE DE L'ENTREPRISE, UN PAS VERS L'APPROCHE PÉDAGOGIQUE DE L'APPRENTISSAGE COOPÉRATIF ?**

*ANNE MAI WALDER, PhDc en sciences de l'éducation, Docteure en sciences de gestion, DBA, Maître en droit, LLM, DESS en gestion d'affaires, Université de Montréal, Canada*

#### **Résumé**

Cette communication présente quelques résultats d'une recherche qualitative récente sur la communication interne d'entreprises cotées en bourse. J'entends par communication interne l'ensemble des actes de communication qui se produisent au sein de l'organisation. La collecte de données s'est opérée en France et en Suisse à l'aide d'entrevues auprès des acteurs de ces groupes. J'expose une nouvelle conception intellectuelle, voire théorique, de la communication interne et de ses applications qui génèrent une dimension inédite, la conversation communautaire favorisant l'intelligence collaborative et créant une réelle connaissance collective. À travers ces groupes communautaires structurés, les savoirs se transmettent et chacun apporte une contribution dans un but commun. Des similitudes avec l'approche pédagogique de l'apprentissage coopératif apparaissent et offrent de nouvelles pistes de recherches.

**Mots clés :** Communication, conversation communautaire, apprentissage coopératif.

#### **Objet**

L'objet de cette communication est d'exposer quelques résultats d'une recherche exploratoire empirique, effectuée en 2010 et 2011, portant sur la communication interne de grandes entreprises du point de vue de leurs acteurs et en particulier des cadres intermédiaires. La communication interne est entendue comme l'ensemble des actes de communication qui se produisent au sein de l'organisation. Face à un environnement économique mondial complexe, la direction des entreprises éprouve énormément de peine à maintenir stabilité et confiance auprès de ses acteurs. La communication interne en entreprise est au centre du système mis en place pour établir les communications au sein de l'organisation. Dans le but d'accompagner le cadre intermédiaire d'aujourd'hui dans sa communication au sein de son entreprise ou de son groupe, l'objectif de cette exploration s'intéresse à identifier, à analyser et à comprendre les pratiques actuelles, le rôle de chacun et en particulier le rôle du cadre intermédiaire en communication interne, puis les compétences utilisées et la formation en communication interne. Des résultats, il est, entre autres, ressorti une nouvelle conception intellectuelle, voire théorique, de la communication interne et de ses applications qui génèrent une dimension inédite, la conversation communautaire de l'entreprise favorisant l'intelligence collaborative et créant une réelle connaissance collective (Walder, 2011). Si je souhaite communiquer sur ce thème à l'occasion de *La Biennale 2012 : transmettre ?* du CNAM, c'est dans le but d'exposer que les pratiques professionnelles actuelles transmettent les savoirs au travers de groupes communautaires structurés, à l'image très similaire de l'approche pédagogique de l'apprentissage coopératif.

## INTRODUCTION

Le vaste domaine dans lequel s'inscrit le thème de cette recherche est la communication interne en entreprise. Selon la littérature existante, il est admis que c'est ce concept qui caractérise le niveau d'information circulant au sein de l'organisation. Cette communication est définie comme comportant des aspects organisationnels, stratégiques et matériels. Toutefois, les acteurs de l'entreprise ne font pas l'objet de mesures particulières relativement à sa formation et son évaluation. La communication interne en entreprise inclut un ensemble d'actions pour permettre le partage d'information et sa circulation entre les divers départements au sein de l'organisation. Le journal de l'entreprise, l'intranet et les panneaux d'affichage sont, parmi d'autres, les outils les plus couramment utilisés. Ces interactions sont des éléments indispensables à l'équilibre de l'organisation et, en particulier, de son système humain. Au sein de l'entreprise, la communication interne occupe, avec la communication externe, un poste majeur. En matière de hiérarchie, le service de la communication interne est généralement rattaché à la direction des ressources humaines (Décaudin et Igalens, 2009), particulièrement quand les enjeux de la politique de communication interne sont considérés comme étant davantage liés à la gestion du personnel. Il peut également se situer sous la direction de la communication, lorsqu'elle est considérée comme s'inscrivant dans la politique globale de communication dont la cohérence d'ensemble est estimée comme primordiale, mais aussi sous la direction générale.

La complexité de l'environnement mondial s'accroît de façon brutale, entraînant le bouleversement des certitudes et une déstabilisation des habitudes. C'est un nouveau challenge pour les entreprises et l'ensemble de leurs acteurs qui doivent, se remettre en question, s'engager dans leurs actions et articuler avec cohérence et dynamisme leur vision du futur, leur stratégie et mode de gestion et de communication. Le management se retrouve confronté à une immense problématique et éprouve énormément de peine à maintenir stabilité et confiance auprès de ses équipes. Les médias rapportent un nombre croissant de sociétés désemparées par rapport au mal-être de leurs salariés. Certaines d'entre elles affrontent des situations humaines difficiles et voient leur notoriété entachée de plusieurs tragédies, qui plus est, médiatiques autour du stress et du harcèlement que provoquent certaines formes de management. Ce thème est largement abordé dans les revues et journaux spécialisés en management.

La communication interne est devenue un facteur important de cohésion et demeure un sujet de préoccupation pour les directions d'entreprises. Dans ce contexte, la pertinence des structures institutionnelles de la communication interne est soulevée, en particulier lorsque le bien-être des acteurs de l'entreprise est en danger. Voici la raison pour laquelle j'ai traité cette question en positionnant cette étude par rapport aux acteurs de tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Ce qui m'intéresse ici, c'est la communication interne de l'entreprise que vivent et ressentent tous ses acteurs.

L'idiosyncrasie du positionnement holistique de la communication interne invite à une recension d'écrits multidisciplinaires. L'état de l'art en terme de communication interne en entreprise met l'accent sur le fait que les praticiens, comme la plupart des théoriciens, reconnaissent la communication interne telle une transmission d'informations formelles. La communication informelle, échappant au contrôle de la direction et des cadres intermédiaires, n'est généralement pas considérée dans les travaux de recherche sur la communication interne en entreprise (Galambaud, 1984). Pourtant, la communication informelle représente selon Mitzberg (1979) « *l'ajustement mutuel* » qui permet d'assouplir l'organisation

rationnelle formelle. Elle est nécessaire à l'équilibre global de l'entreprise. Pour rappel, la communication interpersonnelle est complètement ignorée jusqu'à l'émergence du courant des relations humaines (Mayo, 1930). Quant aux phénomènes de groupe, ils demeurent méconnus malgré les travaux des psychosociologues au cours des années soixante à soixante-dix. Les études autant que les pratiques en entreprise se concentrent sur les circuits de communication et les réseaux de communication formalisés qui n'échappent pas à la maîtrise de l'entreprise. En conséquence, la communication interne en entreprise est perçue comme un processus de transmission d'informations consistant à échanger des messages qui sont évidemment la préoccupation centrale. Ainsi une logique linéaire qui n'apporte d'importance qu'au message prédomine et formalise la hiérarchisation dans l'entreprise : la communication descendante. Un support oral, écrit, technique, informatique ou matériel, de transmission permet au viseur (l'émetteur dans le sens où il maîtrise précisément le choix du récepteur) d'envoyer un message à une cible précise (une personne ou un groupe de personnes). Je me trouve face à une iniquité avec un postulat déterminant que la communication interne en entreprise comprend essentiellement la communication formelle. La communication interne est calquée sur la communication externe et se centre sur la participation des employés aux objectifs de l'entreprise, à l'appartenance, à la culture commune de l'entreprise et sur l'importance d'une solidarité générale contre les concurrents. L'unique rôle qui est donné aux cadres intermédiaires en matière de communication est de transmettre un message porteur de l'information majeure à la bonne cible et à l'aide de technologies de l'information disponibles au sein de l'entreprise. J'adhère aux commentaires de Floris (1996) qui dénonce un « *bricolage théorique* ». Les pratiques de communication interne en entreprise sont entièrement dépendantes des théories organisationnelles et ne laissent place qu'aux théories linéaires de communication. La recension d'écrits sur la communication interne me permet de constater que les organisations ignorent la communication informelle, la communication de groupe et minimise la communication interpersonnelle.

La communication humaine s'avère complexe et multidisciplinaire. De l'histoire de la pensée et de la recherche sur la communication humaine, je retiens, pour la relation entre personnalité (caractéristiques psychologiques) et communication (intensité, efficacité, style, problèmes), la pertinence des travaux de Matilda White Riley et John White Riley (1951), certains aspects de l'École Palo Alto (Duterme, 2002) ainsi que celle de l'ouvrage de Bourdieu (1982) dans les limites et remises en cause de la linguistique traditionnelle qu'il apporte au débat scientifique de la communication humaine du point de vue social, de ses enjeux et de ses leurres. La communication humaine s'articule autour des concepts de la représentation mentale, de l'intentionnalité, l'intersubjectivité, l'empathie et de l'émotion. Le premier concept, la représentation mentale, est en communication humaine un facteur important de compréhension de la complexité psychologique de chaque personne. En effet, elle influe tant sur le décryptage du message reçu par exemple que sur la perception que chaque personne en retient. C'est à partir de la complexité de la représentation mentale que chaque individu comprend un même message de manière plus ou moins différente. Cet aspect psychologique, souvent traité de manière extrêmement compliquée, est clairement décrit par les anthropologues et simplement expliqué par les sociologues (Augé, 1979 ; Bourdieu, 1982 ; Denis, 1989 ; Linard et Parx, 1984). Le second concept date de la philosophie de l'esprit du vingtième siècle. L'intentionnalité désigne l'acte par lequel la conscience se rapporte à l'objet qu'elle vise. Il en découle que tout fait psychique est intentionnel (Brentano, 1873) et le rapport à la communication s'entretient, entre autres, par le biais de la conscience, de la perception, de la croyance et par extension de la représentation mentale, objet du précédent point. Le concept suivant, l'intersubjectivité, est en soi une théorie de la communication très ancienne puisque initiée par Kant (1790), fondamentalement simple tant

elle est évidente dans l'aspect collaboratif de son fonctionnement et surtout toujours actuelle dans le lien social qu'elle engendre. Quelques phrases incontournables du répertoire philosophico psychologique (Heidegger, 1927) pour ne pas oublier que pour communiquer il faut d'une part exister « *être* » et que si l'on « *existe* » il ne faut pas oublier d'autre part que les autres aussi « *existent* », ce qui se confirme logiquement indispensable pour communiquer sans se parler à soi-même ! En quatrième concept, l'empathie émotionnelle et l'empathie cognitive désignent une situation où une personne prend en compte, respectivement, l'état affectif ou mental de son interlocuteur tout en restant soi-même (Decety et Ickes, 2009). Ces concepts semblent favoriser la compréhension des ressentis de l'autre dans l'échange et peuvent donc, dans ce sens, faciliter la communication (Decety, 2002). Néanmoins, je pense important de relever que la limite se trouve dans la faculté de « rester soi-même » sans subir l'influence affective, émotionnelle ou psychologique de cette situation. Finalement, les émotions sont des facultés sensorielles impliquées tant dans la communication non verbale que dans les situations quotidiennes de tout à chacun. Selon Meyer (2004), l'émotion inclut fondamentalement des « *comportements physiologiques, des comportements expressifs et une conscience* ». L'aspect non intentionnel de ces signaux provoque une communication perceptible par tous (Ekman, 1992).

La communication interne en entreprise plus précisément la communication formelle (Duterme, 2002) se calque sur les modèles linéaires mathématiques. Elle se rapproche particulièrement de celui de Berlo (1960) qui consiste en un message central, sa manipulation accentuée et l'exactitude technique comme solution aux problèmes de communication humaine. Je constate de ces lectures que les pratiques, réductrices et peu propices aux interactions humaines, ne sont pas en adéquation avec les connaissances en matière de communication humaines.

En termes d'intelligence, les résultats des recherches confirment que certaines formes de l'intelligence participent à la capacité de communiquer et que physiologiquement, le cerveau humain permet une construction permanente des connaissances chez l'adulte. Je relève deux points majeurs. Premièrement, les formes de l'intelligence (Kempnaers, Rosseel, Braun, Schwannauer, Jurysta, Luminet et Linkowski, 2008) - linguistique, intra personnelle, interpersonnelle, existentialiste ou spirituelle -, comme le définit Gardner (1983), sont celles qui doivent majoritairement être utilisées en communication interne en entreprise. Hors aujourd'hui, les pratiques appliquées sont issues des théories mathématiciennes linéaires en adéquation tant avec le fonctionnement cérébral de la communication que l'étymologie même du mot. Deuxièmement, la recherche médicale prouve que, physiologiquement, les adultes peuvent apprendre et évoluer tout au long de leur vie (Ludwig et Chicherio, 2007). Une étude sur le modèle de la motivation d'accomplissement des adultes en reprise d'études, démontre le bien-fondé du but d'acquisition avec une réussite éducative plus satisfaisante en présence d'un sentiment de compétence élevé (Dupeyrat, Marine, Bouffard et Chouinard, 2004).

L'aspect formatif de la communication interne corrobore la première partie de cette recension d'écrit. En quelques mots, la revue de littérature s'avère relativement pauvre en matière de formation en communication interne. Je relève néanmoins une audacieuse expérience de création de formation sur mesure en communication interpersonnelle (Centre associatif de données, 1987). L'état des connaissances sur le sujet me permet d'aboutir aux constatations suivantes : le « *bricolage théorique* » en termes de communication managériale (Floris, 1996) se retrouve également dans les offres de formation en communication interne disponibles. Nous avons ici, des formations presque exclusivement dédiées aux évolutions techniques ou aux sciences de gestion qui peuvent nuire au management humain. En effet, en regard de la

pédagogie de l'enseignement supérieur, les modèles de l'éducation au management résument une pédagogie des programmes de formation en gestion où règne la domination des sciences de la gestion au détriment de la dimension humaine et cela malgré des méthodes pédagogiques innovantes ou l'école de gestion repensée par Schoemaker (2008). L'acquisition de compétences humaines et la nécessité de la mise en pratique de la théorie demeurent une préoccupation très présente.

Le capital social rejoint le précédent paragraphe puisqu'il s'agit des étudiants et des établissements scolaires ou universitaires, néanmoins l'analyse est sociale et non pédagogique. Je retrouve dans ce thème l'immobilisme précédemment dénoncé puisqu'une grande majorité des constats sociaux relevés par Bourdieu et Passeron (1964) sont, même si légèrement décalés, toujours effectifs aujourd'hui.

Le concept de compétence défini par Tardif (2006), le « *savoir-agir* », allie les connaissances, le savoir-faire et le savoir-être. Les dernières découvertes en neuroscience permettent maintenant de comprendre que le cerveau humain est en constante évolution. Pour atteindre ce savoir-agir, il est indispensable de renouer avec les compétences humaines trop souvent négligées aujourd'hui encore. Les compétences attendues du cadre intermédiaire sont les compétences techniques (compétences organisationnelles, compétences métier et compétences informatiques), les compétences conceptuelles (compétences cognitives et compétences en stratégie) et les compétences humaines (compétences intrapersonnelles, compétences interpersonnelles, compétences socio relationnelles et compétences interculturelles) (Cristol, 2009). Selon l'auteur, il est indéniable que les compétences techniques et conceptuelles sont très bien développées par l'enseignement des cadres intermédiaires futurs ou présents. Cependant, les compétences humaines sont à son sens négligées.

Cette recension de littératures pluridisciplinaire me permet de constater que l'éducation des cadres se plie aux règles de l'enseignement supérieur et participe apparemment à la création d'une société classée où l'intelligence logico-mathématique occupe une place emblématique de surcroît privilégiée par les structures administratives de l'enseignement. Dans le même sens, l'apprentissage de la gestion semble prédominer au détriment du management où les écoles de gestion fabriquent des gestionnaires qui ne peuvent que négliger l'aspect managérial de leur futur rôle de cadre.

C'est ainsi qu'en communication interne en entreprise, le système humain apparaît comme appauvri au profit des machines et le cadre intermédiaire se retrouve réduit à un rôle exécutif de « relais » où ses capacités humaines, ainsi que ses différentes formes d'intelligences, ne sont de toute évidence pas utilisées. Les directions d'entreprises construisent un rempart technique pour se protéger de leur appréhension face aux autres formes de communication puisqu'elles leur sont, d'après les écrits, inconnues et, de fait, incontrôlables. Ceci décrit un dysfonctionnement dans la communication interne qui semble plus appréhendée en négociation syndicale qu'en communication. Pour conclure, l'état de l'art m'invite à constater que la communication interne en entreprise est essentiellement abordée par des méthodes et procédés mathématiques ancestraux au détriment des sciences et du fonctionnement du système humain et de son environnement social.

De ce point de vue, l'intérêt de cette recherche trouve sa pertinence scientifique à travers le manque avéré de connaissances sur les pratiques en communication interne. Il me paraît utile de compléter les savoirs existants dans ce domaine, d'apporter des recommandations et

d'ouvrir de nouvelles pistes de recherche. D'un point de vue social, cette recherche trouve sa pertinence parce qu'elle s'inscrit comme une nécessaire amélioration des échanges dans l'ambitieuse volonté quotidienne des acteurs de l'entreprise. Dans un sens plus pratique, les résultats de notre étude sont voués à aider, conseiller, soutenir les directeurs, les responsables de la communication interne, les responsables des ressources humaines, les cadres intermédiaires et les collaborateurs qui souhaitent s'investir dans la communication interne au sein de leur groupe. En prenant du recul pour s'ouvrir sur une vision plus large et en tentant de définir la communication interne d'aujourd'hui et d'apporter des réponses pour mieux communiquer dans l'entreprise, mon étude s'inscrit dans un domaine où nombre de chercheurs tentent depuis peu de reconquérir cette voie délaissée, et néanmoins attendue et nécessaire à l'entreprise de demain.

Malgré l'idiosyncrasie complexe de la communication interne en entreprise, la revue de littérature permet de dégager des objectifs spécifiques de recherche qui sont d'identifier, d'analyser et de comprendre les pratiques actuelles, le rôle de chacun et en particulier le rôle du cadre intermédiaire en communication interne, puis les compétences utilisées et la formation en communication interne. Pour cette communication, je me concentre exclusivement sur les pratiques actuelles en communication interne et plus particulièrement aux résultats des questions suivantes : « Qu'est-ce que la communication interne représente au sein de l'entreprise ? De quelle manière se déroule-t-elle ? Quelles sont les innovations récentes ? »

## MÉTHODE ET MATÉRIEL

Bien que l'entreprise relève du domaine économique, il est question, en communication interne en entreprise, de sciences humaines. Il m'a semblé approprié d'utiliser la recherche qualitative pour sa souplesse d'ajustement pendant son déroulement et dans la construction progressive de l'objet (Pires, 1997). En effet, cette méthode permet de traiter des objets complexes et d'englober des données hétérogènes. Elle autorise aussi la combinaison de différentes techniques de collecte des données (Denzin et Lincoln, 1994). Pour répondre aux questions de recherche, j'ai effectué par méthode exploratoire une observation du phénomène tel qu'il se présente et j'ai cherché à définir un phénomène qu'il est difficile d'étudier directement avec des méthodes structurées. À l'aide du questionnement de Tremblay (1997) : « *D'ailleurs la "vérité scientifique", dans les sciences humaines comme dans les sciences expérimentales, n'est-elle pas la meilleure explication de la réalité que l'on puisse trouver à un moment donné ?* », j'ai choisi la méthode de récit de vie car mon but était d'obtenir des données en profondeur sur un aspect du vécu.

En recherche qualitative, il n'est pas question de former un échantillon de participants représentatif de la population, mais de choisir certaines personnes de façon délibérée en fonction de ce que je cherche à explorer. Dans cette optique, l'étude en profondeur de quelques personnes met en lumière un phénomène plus que le survol d'un grand nombre. Pour cette recherche, j'ai choisi le concept de saturation empirique (Glaser et Strauss, 1967) ou dite « *de connaissance* » (Bertaux, 1981). Ce principe indique le moment où le chercheur juge que les dernières entrevues n'apportent plus d'informations nouvelles ou différentes pour justifier une augmentation de matériel empirique (Pires, 1997).

La collecte de données s'est effectuée par vingt-huit entrevues individuelles en entretien semi-structuré auprès d'acteurs de tous les niveaux hiérarchiques d'entreprises du CAC40,

SMI25 ou équivalent sur sites basés en Suisse ou en France. Cette méthode m'a permis une validation immédiate des informations et privilégie l'apport d'informations personnelles sur les acteurs cibles de la communication. Les résultats de cette recherche sont quanti-qualitatifs avec le soutien technique du logiciel QDA Miner et quali-qualitatifs manuellement. Les entrevues enregistrées d'une durée de 16 heures 32 minutes ont été retranscrites intégralement sur support informatique en format Word. Au final, le matériel empirique collecté représente 162 pages et 95 320 mots.

Le but ultime de cette recherche n'était pas d'obtenir des connaissances généralisables, mais de dégager un ensemble de connaissances spécifiques en rapport du phénomène étudié. Ces nouvelles connaissances serviront, éventuellement, aux chercheurs de point de départ pour émettre une hypothèse pouvant être vérifiée de façon plus systématique auprès d'autres populations. Ainsi, aux vues des forces et des limites de cette recherche et en raison de son caractère exploratoire, je ne prétends pas avoir couvert de manière exhaustive la communication interne en entreprise. Aussi les apports de cette étude ne se trouvent pas tant dans l'applicabilité des résultats empiriques qui en ressortent que dans les perspectives empiriques et théoriques qu'elle ouvre pour de futures recherches.

## **SYNTHESE DES RESULTATS**

Les résultats des analyses sont nombreux et délivrent, entre autres, des connaissances nouvelles sur les pratiques actuelles en communication interne. Ce sont des apports intéressants sur l'état présent de la place et de la pratique de la communication interne dans les grandes entreprises et leur stratégie. C'est surtout une nouvelle conception intellectuelle, voire théorique, de la communication interne, sous la forme d'une intelligence collective, d'une compétence d'équipe, en opposition à la vision dominante actuelle d'une compétence individuelle. C'est aussi une articulation plus forte et plus complexe entre communication interne et communication externe en opposition à la distinction trop nette encore communément en cours aujourd'hui dans les entreprises et les enseignements.

L'analyse de la représentation de la communication interne me permet d'apporter une définition actualisée de la communication interne selon les participants :

*La communication interne en entreprise, du point de vue institutionnel, sert avant tout à transmettre la stratégie du groupe. C'est donc une communication descendante. C'est du marketing appliqué à l'interne et cela permet d'assurer les clefs d'une bonne compréhension au sein de l'entreprise. Cela dit, la communication interne c'est surtout les interactions humaines directes, le partage, l'échange et les débats entre tous les acteurs du groupe et cela sert à travailler différemment grâce à des outils technologiques nouveaux, entendus comme facteurs favorisant du développement de projets communautaires. L'écoute active demeure un élément fondamental en communication interne qui se métamorphose en conversation communautaire de l'entreprise. Finalement, la communication interne fait le succès, la réussite de l'entreprise ou du groupe.*

Je note que les participants scindent le complexe concept de la communication interne en deux. Il y a premièrement la communication institutionnelle dite « corporate » et puis la communication d'échanges entre tous les acteurs, au-delà de celle initiée par la direction ou le responsable de la communication. Le rapprochement de cette nouvelle définition à la liste



des types de définitions existantes selon Mucchielli (1998) montre que, la communication comme un transfert d'information et la communication comme une opération à piloter sont toujours bien présentes dans la communication institutionnelle. La deuxième partie de la nouvelle définition s'apparente plus à la communication comme une production collective.

L'analyse des pratiques de la communication interne confirme que l'évolution de cette dernière est notamment due aux nombreux outils technologiques utilisés. Cela engendre une communication variée de supports, « le multicanal ». La communication de groupe se pratique régulièrement, mais insuffisamment. La communication interpersonnelle est considérée comme essentielle pour effectuer un bon travail et est utilisée en permanence. La communication informelle se confirme très présente, utile et génère même de l'information.

Pour ce qui est du type d'informations, majoritairement lié aux activités de l'entreprise, à l'appartenance et à la stratégie du groupe, je note une réelle volonté de développer et d'élargir les thèmes vers des informations sur la vie professionnelle des acteurs de l'entreprise et leurs succès. D'ailleurs, je relève que les participants sont dans l'ensemble satisfaits de la communication interne au sein de leur entreprise.

Les facteurs favorisant la communication interne sont, entre autres, définis comme l'accessibilité au dialogue et aux réunions d'équipe ce qui est directement en adéquation avec l'engouement pour les réseaux sociaux qui les encouragent aisément. L'innovation majeure dans les pratiques en matière de communication interne en entreprise réside dans l'utilisation du réseau social en communication interne. La mutation de la communication interne vers une conversation communautaire de l'entreprise est engagée. Son outil principal est le réseau social. Outre l'aspect d'échange et d'interaction entre tous les acteurs de l'entreprise favorisant une certaine proximité, je constate que la création de groupes communautaires portés par cette nouvelle possibilité technique modifie le mode de fonctionnement des équipes de travail. L'utilisation du réseau social accentue l'accessibilité des personnes entre elles, particulièrement en cas d'éloignement géographique. Il favorise ainsi la communication transversale envisagée comme une solution aux difficultés de compréhension permet d'atteindre tout le monde et pallie le manque d'accompagnement des messages.

## LA DISCUSSION

L'entreprise effectue une prise de conscience sur l'importance stratégique de sa communication interne. Principalement engendré par l'hypermédiatisation et l'impact négatif de celle-ci sur l'image des groupes, cet état de fait a finalement permis qu'une attention particulière lui soit accordée.

L'évolution provoquée par la globalisation s'est entamée depuis quelques années. La communication interne d'aujourd'hui ne se résume plus à la communication formelle ou institutionnelle décrite par Duterme (2002), elle se complète par la conversation communautaire de l'entreprise ou du groupe ce qui modifie le mode de fonctionnement des équipes de travail et de l'organisation tout entière. La communication interne en entreprise se rapproche plus, aujourd'hui, des travaux de Silva (2001) qui auguraient, il y a dix ans déjà, que la communication interne participe à la création de liens sociaux et construit les conditions propices pour développer et améliorer le partage.

À l'issue de cette recherche, il est clair que la communication interne en entreprise s'étend au-delà de la simple distribution d'informations, quand bien même ciblées et triées. La

communication interne d'aujourd'hui se métamorphose en une conversation communautaire qui consiste à des échanges d'informations, d'idées et de points de vue tridirectionnels. Dans cette situation, la direction ne gère pas les échanges ou l'information, mais favorise des projets communautaires animés par des « community managers ». Cette pratique permet de développer l'intelligence collaborative et de créer une réelle connaissance collective. L'entreprise et ses communautés d'acteurs peuvent ainsi profiter de la compétence collective pour performer. La première conversation communautaire demeure la réunion de projets et son animateur, le manager. Nul n'est besoin du réseau social pour en démontrer l'efficacité. Néanmoins, quelques faits récents de l'actualité confirment que ces possibilités technologiques sont d'une importante puissance par sa rapidité extrême à fédérer le plus grand nombre avec très peu de moyens. Je précise cependant que la conversation communautaire n'est pas générée par l'utilisation du réseau social interne, mais simplement facilité par cet outil. En effet, une réunion de projets, bien construite, est en soi une conversation communautaire. Chaque participant apporte au projet son expertise particulière et le manager l'organise pour que le projet se concrétise. Les pratiques en communication interne semblent donc évoluer grâce et par l'intermédiaire des nouvelles technologies, mais surtout par la volonté de la direction des entreprises d'y apporter les améliorations nécessaires pour une communication interne plus efficace et l'utilisation constructive de l'ensemble des talents potentiels, et même parfois cachés, de chacun des acteurs de l'entreprise. Chaque acteur de l'entreprise détient une expertise, une expérience et des habitudes systémiques qu'elles soient organisationnelles ou purement techniques et ces savoirs doivent être partagés pour que la résultante en soit la cocréation. Ce potentiel me semble étonnamment proche de l'intersubjectivité qui selon Kant (1790) est l'idée que les hommes sont des sujets pensants capables de prendre en considération la pensée d'autrui dans leur propre jugement. Je n'invente rien, je suggère de le redécouvrir.

Les résultats de la recherche confirment une ouverture de la communication interne pour engendrer un échange avec le plus grand nombre. À l'aide des nouvelles technologies, la parole est ainsi proposée à tous sans protocole ce qui représente une nouveauté sociale au sein de l'entreprise. Du point de vue strictement humain, nous pouvons également y voir un intérêt pour certains à se reconnecter à leurs congénères d'une manière plus actuelle, dans le langage commun « à la mode », pour faire bloc et mieux appréhender l'environnement incertain. En ethnographie de la communication, Renik (2004) explique qu'un mot est « *un pont jeté entre moi et d'autres* ». La façon de « jeter » le mot évolue en sa forme, mais le fond demeure. Ceci exposé, pour ce qui est de la communication interne en entreprise, les avantages de la conversation communautaire confèrent à l'ensemble des acteurs la possibilité de ne plus être « qu'un numéro » mais un membre à part entière de la communauté. Cette personnalisation offre à chacun la circonstance opportune de s'exprimer, partager ses idées et débattre utilement au sein de l'organisation, puis parfois même de vaincre certaines timidités ou de révéler des talents. Ainsi, les discussions dites « informelles » se retrouvent d'une certaine manière formalisables, donc de fait, entendues et souhaitées par la direction de l'entreprise qui renonce ainsi au contrôle de cette forme de la communication interne au profit d'actions promotrices d'efficience.

À l'issue de cette recherche, nous savons maintenant que chacun des acteurs de l'entreprise estime avoir un rôle particulier en matière de communication interne. Suivant les résultats, c'est donc le rôle de tous. Les acteurs doivent non seulement diffuser et expliquer les messages auprès de leurs collègues, mais également, d'après les services de la communication interne, jouer les ambassadeurs du groupe pour lequel ils travaillent lorsqu'ils se trouvent à l'extérieur. En ce qui concerne personnellement l'acteur, je pense sincèrement

que la conversation communautaire lui offre l'opportunité, non sanctionnable, d'actions de communication, d'échanges, de débats et de partages de connaissances et de savoirs.

## CONCLUSION

J'ai à travers cette recherche exploré la communication interne au sein de groupes cotés en bourse du point de vue de leurs acteurs. J'ai eu l'opportunité d'observer, d'échanger, d'analyser et de comprendre la manière dont-ils perçoivent la communication interne, ce qu'ils ressentent et comment ils la vivent au quotidien. Les résultats de cette étude me permettent de répondre à l'ensemble de mes questions de recherche. Cependant, pour conclure cette communication, il m'apparaît capital d'insister sur le fait que la communication interne en entreprise d'aujourd'hui et de demain se résume à la gestion de sa mutation en conversation communautaire favorisant le développement d'une intelligence tant individuelle que collaborative pour la création d'une connaissance collective. Cette pratique engendre la construction de compétences collectives nouvelles. C'est une façon de repenser la communication interne pour qu'elle soit en adéquation tant avec ses acteurs à l'interne que son environnement extérieur.

Le fonctionnement des groupes communautaires structurés avec une participation de chacun à l'apport de savoirs spécifiques dans un projet commun ressemble à celui des groupes de travail en contexte d'apprentissage coopératif. Ainsi, l'accompagnement de la mutation de la communication interne en conversation communautaire de l'entreprise ne pourrait-il pas être soutenu par l'apport de l'approche pédagogique de l'apprentissage coopératif? Ce questionnement ouvre, entre autres horizons, de nouvelles pistes de recherche aux scientifiques dans un monde où la recherche appliquée saurait aussi coproduire avec le fondamental.

[anne.mai.walder@umontreal.ca](mailto:anne.mai.walder@umontreal.ca)

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Augé, M. (1979). *Symbole, fonction, histoire*. Paris : Éditions Hachette.
- Berlo, D. (1960). *The process of communication: An introduction to theory and practice*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Bertaux, D. (1981). *Biography and Society, The Life History Approach in the Social Sciences*. Beverly Hills, Sage, 37.
- Bourdieu, P. (1982). *Ce que parler veut dire : L'économie des échanges linguistiques*. Paris : Fayard.
- Bourdieu, P. et Passeron, J-C. (1964). *Les héritiers, les étudiants et la culture*. Paris : Les Éditions de Minuit.
- Brentano F. (1873). *La Psychologie au point de vue empirique*. Traduit par De Gandilac Aubier-Montaigne, M. (1944), 102.
- Centre associatif de données (1987). *Formation à la communication interpersonnelle. Entreprise et Personnel, Paris, France*.

- Cristol, D. (2009). L'enseignement des sciences de gestion s'oppose-t-il à l'apprentissage du management ? : Les approches heuristiques dans la formation des responsables. *Revue internationale de psychosociologie*, vol. 15, no. 37.
- Décaudin, J-M. et Igalens, J. (2009). *La communication interne, Stratégie et techniques*. 2e édition, Paris : Édition Dunod, 27, 52.
- Decety, J. (2002). Naturaliser l'empathie. *L'Encéphale*, 28, 9-20.
- Decety, J. et Ickes, W. (2009). *The Social neuroscience of empathy*. Cambridge: MIT Press.
- Denis, M. (1989). *Image et cognition*. Paris : P.U.F., 21.
- Denzin, N.K. et Lincoln, Y.S. (1994). *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Dupeyrat, C., Marine, C., Bouffard, T. et Chouinard, R. (2004). Conceptions de l'intelligence, orientations de buts et stratégies d'apprentissage chez des adultes en reprise d'études. *Revue des sciences de l'éducation*, vol. 30, no. 1, 27-48.
- Dutermé, C. (2002). *La communication interne en entreprise. L'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*. Bruxelles : De Boeck & Larcier sa, 24.
- Ekman, P. (1992b). Are there basic emotions? *Psychological Review*, 99, 550-553.
- Floris, B. (1996). *La communication managériale. La modernisation symbolique des entreprises*. Presse universitaire de Grenoble.
- Galambaud, B. (1984). *L'information et la communication au service de l'entreprise*, Paris, Entreprise et personnel, 5.
- Gardner, H. E. (1983). *Frames of Mind: the Theory of Multiple Intelligence*. New York: Bantam books.
- Glaser, B.G. et Strauss, A.L. (1967). The Discovery of Grounded Theory. *Strategy for Qualitative Research, Chicago, Aldine*, 61-71, 67.
- Heidegger M. (1927). *Sein und Zeit*. Traduit par Boehm R, et De Waelhens, A. (1964). L'être et le temps, Édition Gallimard.
- Kant, E. (1790). *Critique de la faculté de juger*. Présentation et traduction par Renaut, A. (1995), Paris, Aubier.
- Kempenaers, C., Rosseel, Y., Braun, S., Schwannauer, M., Jurysta, F., Luminet, O. et Linkowski, P. (2008). Analyse confirmatoire de la version française de l'inventaire d'intelligence émotionnelle. *L'Encéphale (Paris)*, vol. 34, no. 2, 139-145.
- Linard, M. et Parx, I. (1984). *Image vidéo, image de soi : Narcisse au travail*. Paris : Dunod, 204.
- Ludwig, C. et Chicherio, C. (2007). Pertes et gains dans le développement adulte : la perspective des neurosciences cognitives du vieillissement. *Gérontologie et société*, no. 123, 109-134.
- Myers, D.G. (2004). *Theories of Emotion*. Psychology: Seventh Edition, New York, NY: Worth Publishers, 500.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Trad. Mintzberg, H. (1982) *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

- Mucchielli, A. (1998). *Théorie des processus de la communication*. Paris : Éditions Armand Colin.
- Pires, A. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique. Dans Poupart et al. (1997). *La Recherche qualitative Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Boucherville : Gaëtan Morin éditeur.
- Renik, O. (2004). Intersubjectivity in Psychoanalysis. *International Journal of Psychoanalysis, Volume 85, Issue 5*, 1053-1064.
- Riley, J.W. et Riley, M. W. (1951). A Sociological Approach to Communications Research. *Public Opinion Quarterly, Fall*, réimprimé dans Budd, R. et Brent, D., Ruben (eds), (1972), *A Social Approach to Mass Communication, Approaches to Mass Communication*, New York: Spartan Books et dans Schramm, W., (1954), *The process and Effects of Mass Communication*, University of Illinois Press.
- Schoemaker, P. (2008). The future challenge of business: rethinking management education. *California Management Review, Vol. 50, n°3 Spring*, University of California, Berkeley.
- Silva, F. (2001). *Devenir e-DHR, Comment les NTIC font évoluer la fonction RH*. Éditions Liaisons.
- Tardif, J. (2006). *L'évaluation des compétences. Documenter le parcours de développement*. Montréal : Chenelière.
- Tremblay, M-A. (1997). Préface. Propos sur un cheminement personnel à travers la diversité des objets de recherche. Dans Poupart et al. (1997). *La Recherche qualitative Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Boucherville : Gaëtan Morin éditeur, xxi.
- Walder, A.M. (2011). *La conversation communautaire, L'essence du renouveau de la communication interne*. Paris : JePublie, ISBN 978-3-033-03179-1, ebook : ISBN 978-3-033-03187-6, <http://www.numilog.com/LIVRES/FICHES/118177.Livre>.
- Walder, A.M. (2012). The community conversation, the essence of business internal communication's revival, *Harvard University, Cambridge, Massachusetts, Conference of the International Journal of Arts & Sciences, Proceedings, vol.5, n° 2, 115-118, 27-31 mai*.