



Communication et organisation

5 | 1994

La communication interne : une approche croisée

Communication interne et management de crise, Alex Mucchielli, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1993, 207 pages – 139 F

Gino Gramaccia



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1722>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.1722

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 1994

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Gino Gramaccia, « *Communication interne et management de crise*, Alex Mucchielli, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1993, 207 pages – 139 F », *Communication et organisation* [En ligne], 5 | 1994, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1722> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.1722

Ce document a été généré automatiquement le 1 mai 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

Communication interne et management de crise, Alex Mucchielli, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1993, 207 pages – 139 F

Gino Gramaccia

- 1 Professeur de sciences de la communication et consultant, Alex Mucchielli signe un ouvrage qui a le mérite (mais ce n'est pas le seul) de pouvoir être lu par le double public des managers et des universitaires. Le point est fait des connaissances théoriques fondamentales qui éclaireront enfin le praticien de la communication interne dans l'entreprise sur l'usage possible des doctes recettes que la littérature manageriale américaine nous a si souvent prodiguées. On y trouvera des références précises à l'École de Palo Alto, une allusion aux thèses les plus hardies de la sémiotique dure (le sens est construit dans et par le langage), une évocation de la théorie des groupes qui fera songer aux institutionnalistes et à certaines conceptions de la dialectique des groupes qui ont leur origine chez Hegel et chez Sartre, un crochet par le management des systèmes complexes, un coup de chapeau à Bourdieu (l'habitus) et à Crozier... Les rappels théoriques ouvrent chaque chapitre comme des premier-Paris dans l'ancienne presse parisienne ; ils viennent ainsi consolider le projet de l'auteur qui est de conseiller le manager en temps de crise. Le jeu interne des renvois *supra* et *infra* et les notes de bas de page facilitent une lecture de type transversal.
- 2 Le livre est découpé en dix chapitres que nous ramènerons à quatre temps forts :
- 3 1) explication de la crise d'entreprise d'un point de vue socio-organisationnel et psychologique,
- 4 2) analyse de la valeur de la communication dans l'entreprise,
- 5 3) exposé des conduites et savoir-faire du manager et inventaire d'outils spécifiques,
- 6 4) présentation des modes d'évaluation de la qualité de communication des managers et exercices d'auto-diagnostic.

- 7 La crise est définie comme un processus de déstabilisation des fonctions de l'entreprise entraînant « l'apparition d'un état socio-émotionnel de la collectivité marqué par des phénomènes psychologiques : réactions de défense, démoralisation, dissociation, rumeurs... » (p. 23). Il est montré concrètement comment une attitude motivée permet, en interne, d'animer et de solidariser le personnel, de prévenir les tensions destructrices, de mettre le personnel en situation de succès, de lutter contre les rumeurs, et enfin de savoir créer un référentiel commun pour une maîtrise parfaite de toutes les situations de communication en temps de crise comme *en temps normal*. L'intérêt du livre réside aussi dans la nouveauté des instruments d'analyse de la situation de crise susceptible d'être résolue par l'usage de techniques de communication dont l'inventaire est proposé dans le chapitre 6.
- 8 L'auteur emprunte à la psychologie américaine l'incroyable notion de « *hardiesse psychologique* » (page 40), définie comme une attitude d'engagement dans l'existence, d'optimisme et de confiance en soi à toute épreuve. Plus loin (page 137), le manager est décrit comme l'inspirateur d'une « *bonne forme relationnelle* », fondée sur les conduites suivantes : *estime mutuelle, respect mutuel, aide réciproque, responsabilité partagée, coopération incessante, complémentarité des rôles, ajustement mutuel, clarification des rôles et des attentes de rôles, solidarité collective, gains partagés* ». Cette conception est humaniste et c'est ce que l'auteur prétend explicitement page 138. Il ajoute : « *Le chef génère, à travers ses conduites, des inductions de comportement et tout un climat de comportement* ». Que donnerait dans la pratique cet humanisme intégral, cette force inductive, ce pouvoir performatif de rayonnement ? La question vaut d'être posée si l'on concède qu'il s'agit d'abord d'une fiction intégrant entre autres les éléments symboliques de la *colée*, cette pratique primordiale de la tape dans le dos dans la mystique de l'initiation chevaleresque, et donc le but était d'éveiller le chevalier à un stade supérieur de conscience illuminé par l'Esprit Saint.