

questions
de communication

Questions de communication

20 | 2011
Évoquer la mort

Nicolas KACIAF, Jean-Baptiste LEGAVRE, dirs,
Communication interne et changement

Paris, Éd. L'Harmattan, coll. Communication, politique et société, 2011,
256 p.

Gino Gramaccia



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/questionsdecommunication/2234>
ISSN : 2259-8901

Éditeur

Presses universitaires de Lorraine

Édition imprimée

Date de publication : 31 décembre 2011
Pagination : 438-440
ISBN : 978-2-8143-0108-5
ISSN : 1633-5961

Référence électronique

Gino Gramaccia, « Nicolas KACIAF, Jean-Baptiste LEGAVRE, dirs, *Communication interne et changement* », *Questions de communication* [En ligne], 20 | 2011, mis en ligne le 05 avril 2012, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/questionsdecommunication/2234>

Ce document a été généré automatiquement le 19 avril 2019.

Tous droits réservés

Nicolas KACIAF, Jean-Baptiste LEGAVRE , dirs, *Communication interne et changement*

Paris, Éd. L'Harmattan, coll. Communication, politique et société, 2011,
256 p.

Gino Gramaccia

RÉFÉRENCE

Nicolas KACIAF, Jean-Baptiste LEGAVRE, dirs, *Communication interne et changement*. Paris, Éd. L'Harmattan, coll. Communication, politique et société, 2011, 256 p.

- 1 Cet ouvrage collectif réunit douze spécialistes de la communication interne, à la fois chercheurs et praticiens, explorant une grande variété de terrains : entreprise privée, administration d'État, collectivité territoriale, ONG humanitaire... Dans ces approches croisées, l'accent est mis sur le rôle de la communication interne dans le changement organisationnel. Une première évidence s'impose : cette discipline n'est pas autonome ou mieux, émancipée : elle cherche ses marques entre métiers voisins (le journalisme), fonctions de rattachement (direction des ressources humaines, direction de la communication, direction générale), publics internes et externes aux attentes variables. Enfin, elle se disperse entre de multiples missions : s'agit-il de développer le sentiment d'appartenance ? De coordonner des flux d'information selon les meilleurs axes stratégiques ? De mobiliser ou de valoriser les salariés ? Mais sans doute pourrait-on s'en tenir à cette contradiction que résume, avec ironie, Michel Villette dans son entretien : soit accentuer les asymétries au moyen d'une conception « balistique » de la communication (en bref, assurer la communication interne du dirigeant), soit promouvoir une culture de la conversation au sein d'une communauté. Entre les deux modèles, un compromis semble possible, privilégiant non pas la mythique transparence

mais dit-il, des « formes de communication pluralistes », à défaut de promouvoir le sentiment d'appartenance, tel qu'il était célébré dans les années 70 dans les grandes entreprises intégrées et certes plus difficile à restaurer dans des organisations en réseau ou en projet, sans périmètre fixe, éphémères, socialement instables et contrôlées par des actionnaires « anonymes, étrangers et opportunistes » (p. 219).

- 2 Revenons-en à cette ambivalence identitaire que souligne Nicolas Kaciaf (p. 37) à propos des communicants internes en quête de modèles professionnels. L'entre-deux qu'analyse l'auteur est en priorité constitutif de l'interne, de son peu d'autonomie, voire de son impossible clôture : le communicant interne se mêle de ressources humaines, touche aux questions institutionnelles, déborde dans l'externe, donne dans le journalisme... Ses compétences couvrent toutes les fonctions de la communication et traversent l'ensemble des domaines stratégiques de l'entreprise : le fonctionnement organisationnel, les questions plus directement opérationnelles, les enjeux culturels liés aux « dynamiques d'externalisation, de sous-traitance, de fusions, de scissions ou de constitution de réseaux transnationaux » (p. 43), tout en résistant aux tentatives d'intrusion d'autres services fonctionnels (les ressources humaines, par exemple) (p. 47). Sans doute, l'ambiguïté de la fonction tient-elle, en partie, à la difficile adéquation entre statut et rôle. Pour les DRH, le rôle communicationnel est une évidence : c'est ce que démontre Véronique Attias-Delattre à propos de la fonction ressources humaines, engagée au quotidien dans la gestion de problématiques relationnelles. Pour dépasser le clivage entre interne et externe et, finalement, fédérer toutes les parties prenantes d'un grand projet de communication (le personnel, les clients, le public), Laura Buck soutient l'idée d'une alternative symbolique au moyen d'un événement musical ou filmique impliquant, dans la fiction, dans la mise en scène, dans la promotion même de la création, ces mêmes parties prenantes.
- 3 Mais la question du clivage se pose-t-elle dans le cas de la communication interne des ONG humanitaires ? Pascal Dauvin relève ces contradictions opposant le régime associatif et l'ordre managérial, la professionnalisation et l'engagement, justification managériale et justification militante et, finalement, la communication « engagée » et la communication « managériale » (p. 89). La question se pose alors, à propos des ONG, de l'institutionnalisation de la communication interne : une ONG ne communique pas sur sa politique, il lui suffit que sa politique communique pour elle. En avons-nous fini pour autant avec les contradictions des métiers ou des missions de la communication interne ? Sur ce point, Jean-Baptiste Legavre ne laisse pas beaucoup de raisons d'espérer, qui évoque le cas de ces journalistes « hybrides », divisés, partagés entre journalisme et communication. Que dire du pigiste de la communication interne ? Du statut divisé du journaliste encarté se livrant à des piges pour la communication ? Finalement, pour le journaliste hybride, la question se pose en termes de seuil, celui que la conscience critique autorise à franchir ou pas, soit, en-deçà, « faire de la communication », soit, au-delà, retrouver une sorte de « liberté de plume ». C'est ce que l'auteur appelle une « misère de position ».
- 4 Dans son évocation du changement par la communication interne, Jacques Suart nous assure que cette fonction peut trouver sa juste place dans la promotion d'une culture de la médiation, de la régulation, de l'intercompréhension entre les trois parties prenantes fondamentales : l'actionnaire, le collaborateur et le client. Ainsi les contradictions seraient-elles résolues. Le « dircom » n'est pas l'adversaire du DRH, mais son partenaire. C'est un « passeur » et donc le porteur obligé de valeurs comme la proximité, la

conviction et le respect, autant de propriétés objectivables d'une morale des collectifs de travail susceptibles d'être énoncées, affichées, partagées. Mais peut-on en dire autant de la culture ? Si la morale se prête aux discours pacificateurs, ou encore se proclame, la culture singularise et se revendique... On peut aussi distinguer, comme le fait Elise Maas, une culture managériale formalisée par les communicants et une culture issue du vivre ensemble, difficilement réductible à la première. Les cultures de l'entreprise sont des construits identitaires, forgés au cœur des rapports de force, des conflits, des positionnements collectifs réciproques... Nous nous heurtons à nouveau à une contradiction et il est alors pertinent d'opposer, ce que fait l'auteur, une culture fonctionnaliste, décidée, pensée, conçue, rationalisée par le communicant et une culture multidimensionnelle, mixant les acquis cognitifs, les repères symboliques et les finalités stratégiques. Jean-Emmanuel Paillon, s'interrogeant sur la place de la communication interne dans les services de l'État, souligne précisément ses vertus didactiques dans l'accompagnement de la réforme de l'État, vertus renforcées pour peu que « dircoms » et DRH conviennent de rapprocher leurs objectifs et leurs compétences au service d'une pédagogie de la réforme. Le même raisonnement vaut pour les collectivités territoriales, Laurent Riera en convient, avec ceci d'original que la communication orale joue un rôle premier dans la dynamique des projets territoriaux. La parole, la relation interpersonnelle, le face-à-face, participent de cette économie de la coprésence ou de la transparence rendue possible par la proximité des visages. La communication orale interne devient donc, clairement, dans les projets publics, une instance du changement. Dans l'exemple urbain commenté par l'auteur, l'expression théâtrale, filmique, l'expérience d'une permutation des rôles professionnels prolongent cette pratique de la catharsis. Mais dans tous les cas, c'est le pouvoir explicatif et intégrateur de la communication interne qui est ici mis au premier plan. Ainsi Françoise Plet-Servan souligne-t-elle les spécificités structurelles (faut-il dire les facteurs de blocages ?) des organisations publiques susceptibles de justifier le changement (p. 173) et d'orienter les actions de communication interne. Dans cette perspective, le modèle théorique distinguant l'organisation dite « postulée » et l'organisation effective, tel que le présente Jean-Luc Bouillon, est d'un très grand intérêt opératoire. Dans cette conception, la substance performative du projeté permet de préfigurer le changement et, mieux encore, de l'instituer. Pour autant, le succès d'une telle logique ne relève d'aucun modèle d'autorité hiérarchique : il dépend de trois registres communicationnels croisés (discours managérial, médiation, interaction) à l'origine de changements organisationnels diversement régulés en situation.

- 5 Sans doute pourrions-nous conclure sur ce paradoxe – que nous souffle Nicole D'Almeida : il n'y a pas plus externe que la communication interne. Elle est la fois poreuse, ouverte, polychrone, interactive, intégratrice, plurielle, pluraliste, dialogique : toutes les figures de l'altérité, en somme, que tout pouvoir responsable doit inviter et mobiliser. C'est le sens de ce travail collectif. C'est la leçon qu'il nous donne et elle est brillante.

AUTEURS

GINO GRAMACCIA

MICA, université Bordeaux 1

gino.gramaccia@u-bordeaux1.fr