



## Communication et organisation

4 | 1993

Les relations publiques face à la théorie

---

### Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement

Pierre de Saint-Georges

---



#### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1657>

DOI : [10.4000/communicationorganisation.1657](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1657)

ISSN : 1775-3546

#### Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

#### Édition imprimée

Date de publication : 1 novembre 1993

ISSN : 1168-5549

#### Référence électronique

Pierre de Saint-Georges, « Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement », *Communication et organisation* [En ligne], 4 | 1993, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 23 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1657> ; DOI : [10.4000/communicationorganisation.1657](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1657)

---

Ce document a été généré automatiquement le 23 avril 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

---

# *Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement*

Pierre de Saint-Georges

---

- 1 De nouvelles perspectives scientifiques se sont développées ces trente dernières années en matière d'étude de la communication. Une de ces perspectives constitue actuellement une référence incontournable : la pragmatique de la communication que l'on appelle souvent aussi « approche systémique de la communication ».
- 2 Il nous a semblé intéressant de proposer une lecture de la problématique de la communication interne des entreprises à partir de ce point de vue.
- 3 Dans un premier temps, sans doute trop sommairement, nous allons situer le paradigme systémique dans ses grandes lignes. Nous en ferons une application à l'organisation, ce qui nous permettra de définir l'organisation en termes de communication. En troisième lieu, nous discuterons la notion de « culture d'entreprise » pour aboutir, dans un quatrième point, à nous poser la question du changement organisationnel au travers de l'action du management sur la culture et la communication interne.
- 4 La mise en place de ce cadre d'analyse nous permettra de poser quelques balises susceptibles de faire progresser le débat théorique et d'intéresser aussi le praticien confronté, comme le chercheur, mais avec d'autres contraintes, à la communication, à la culture et aux problèmes du changement dans l'organisation.

## **La pragmatique de la communication**

- 5 L'expression « pragmatique de la communication » provient de la linguistique. Elle s'articule aux notions connexes de syntaxe et de sémantique, mais en insistant quant à elle sur le rôle du comportement des locuteurs dans tout discours.
- 6 Conjugués ou non à un discours verbal, impliquant syntaxe et sémantique, les comportements sont considérés comme des actes de communication (d'où le terme « pragmatique »).

- 7 Pour comprendre l'originalité de cette approche sans entrer dans trop de détails, on pourrait la résumer en deux « axiomes » d'apparences contradictoires.
- 8 On peut tout d'abord observer – c'est un premier axiome – à la suite de G. Bateson et de P. Watzlawick que « le comportement possède une propriété on ne peut plus fondamentale (...) : il n'a pas de contraire ». « On ne peut pas ne pas communiquer ».
- 9 Autrement dit, tout comportement est communication, les comportements s'influencent entre eux puisqu'ils sont en interactions et de ce fait il est impossible de ne pas communiquer. Il n'y a pas de non-communication.
- 10 Un deuxième axiome – en apparence contradictoire-complète le précédent en insistant cette fois sur la notion de contexte de la communication. Selon la formule de R. Birdwhistell : « on ne communique pas, on prend part à une communication ».
- 11 Autrement dit, toute interaction, tout comportement, tout acte de communication s'inscrit dans un contexte préalable ou, plus exactement, dans une hiérarchie de contextes qui s'influencent mutuellement pour lui donner sens. Et ces contextes sont culturellement construits.
- 12 Toute une série de recherches (je pense, par exemple, aux travaux de G. Bateson, Ed. Hall, E. Goffman mais aussi de P. Bourdieu ) montrent comment fonctionnent ces niveaux de contexte et permettent d'étudier les indicateurs de contexte auxquels l'éducation a rendu chacun sensible au point d'y réagir sans trop s'en rendre compte, du moins dans sa propre culture.
- 13 Tout cela exprime certaines « règles du jeu » que chacun doit suivre, s'il veut avoir une conduite adaptée, une conduite « normale ».
- 14 Très souvent, en fait, on ne s'aperçoit même pas de ces règles du jeu, tellement « cela va de soi », tellement elles sont intériorisées. Par contre, les contacts interculturels permettent de se rendre compte de la relativité de ces balises auxquelles pourtant tout le monde se réfère comme si elles étaient universelles. C'est aussi le cas lorsqu'on est amené à changer d'entreprise, par exemple
- 15 Comme on peut le constater, cette approche de la communication se démarque totalement des modèles antérieurs dont elle peut néanmoins reprendre la plupart des conclusions. Cependant, en les intégrant dans un cadre plus élaboré, elle leur donne une dimension nouvelle beaucoup plus intéressante.
- 16 Rappelons que ces modèles antérieurs considéraient généralement la communication comme un processus de transmission partant d'un émetteur et cherchant à produire un effet chez un récepteur. Dans ce contexte, l'information est quelque chose à « faire passer ».
- 17 On connaît la formule de H. Lasswell résumant cette conception (qu'elle a d'ailleurs inspirée) : « qui dit quoi par quel canal à qui et avec quel résultat. ? C'est le modèle causal du type A implique B ou le schéma behavioriste élémentaire du type stimulus-réponse.
- 18 D'un côté donc un modèle linéaire et analytique que traduit d'ordinaire l'image du télégraphe ou du mouvement de la boule de billard, de l'autre un modèle circulaire, systémique et contextuel illustré d'ordinaire par la métaphore de l'orchestre...

## Communication interne et organisation.

- 19 Si on accepte le point de vue proposé ci-dessus, alors, tous les comportements manifestés dans l'entreprise, serait-ce même le silence, ont valeur d'information. Ils signifient quelque chose et ils s'influencent les uns les autres.
- 20 Les personnes communiquent par tout ce qui se fait, se dit, se vit de concrètement observable entre elles (« on ne peut pas ne pas communiquer »).
- 21 Mais ce « jeu » est évidemment régi par des règles auxquelles les acteurs sont socialisés à la fois formellement (gestion des personnes, règlements, procédures à suivre, consignes,...) et spontanément (relations entre personnes, bouche à oreille, pratiques habituelles, consignes entre pairs,...).
- 22 Tout cela fournit à chacun, employé, ouvrier, cadre, directeur ou visiteur, les éléments de contexte dont il a besoin pour se repérer et agir à bon escient dans l'entreprise : « on ne communique pas, on prend part à une communication ».
- 23 Dans cette optique, les manières de faire, de recruter, de travailler, de former et de se former, d'administrer, de diriger, d'exécuter, d'informer, de rémunérer, d'évaluer, de promouvoir, de licencier, etc., bref, de mettre en œuvre l'ensemble des procédures formelles de l'entreprise sont des actes de communication dès qu'il s'agit de comportements en interactions.
- 24 Mais au-delà et plus subtilement peut-être, l'entreprise « se communique » par l'organisation et l'utilisation de l'espace, la gestion du temps, les symboles d'appartenance, les échanges verbaux et non-verbaux, les accessoires professionnels, la couleur des murs, la disposition interne et externe des bâtiments, la profondeur des moquettes, les bruits et les odeurs, les toilettes, la cantine ou le restaurant. Cette approche pragmatique met nettement l'accent sur « l'ensemble humain » que constitue une entreprise ou une organisation, tout en reconnaissant la diversité et la complexité des éléments constitutifs de cet ensemble (personnes, groupes de personnes, organisations représentatives, métiers,...).
- 25 En regard du paradigme pragmatique, c'est donc l'entreprise elle-même qui est lue comme un système de comportements et de contextes en interactions. Autrement dit, du point de vue pris ici, l'organisation est directement définie en termes de communication.
- 26 Pour investiguer cette communication et en comprendre le « logiciel », il faut sans doute être ethnologue ou sociologue, en tous cas spécialiste de la communication. Mais de toute façon, « la communication interne » d'une entreprise ne peut absolument pas être assimilée aux processus d'information interne (y compris par exemple la presse d'entreprise). Ceux-ci en sont une des dimensions parmi d'autres.
- 27 La distinction est essentielle.

## La culture d'entreprise.

- 28 Venons-en maintenant à « la culture d'entreprise », notion ambiguë, mais concept intéressant, et distinguons-y trois dimensions : l'entreprise en tant que réalité culturelle dans une société déterminée (culture sociétale), la dynamique culturelle d'une entreprise

spécifique (culture d'entreprise) et le projet culturel d'une direction vis-à-vis de l'ensemble de son personnel (culture-projet).

### **L'approche culturelle de l'entreprise par la culture sociétale.**

- 29 Même si nous ne ferons que l'évoquer ici, l'approche culturelle de l'entreprise constate que l'entreprise est un fait social et culturel dans le tissu social et culturel où elle est insérée et avec lequel elle est en interaction constante : pour produire, pour vendre, pour recruter, pour se financer, mais aussi pour exister.
- 30 Cela vaut pour l'organisation elle-même, pour les individus qui y travaillent et même sans doute pour ceux qui n'ont pas ou plus d'emploi.
- 31 Mettre en évidence cette première dimension consiste à rappeler les incontournables coordonnées de temps et d'espace qui localisent l'entreprise comme toute autre institution sociale (la famille, l'école, l'état, la santé, par exemple).
- 32 Pensons, à titre d'illustration, à l'importance culturelle de l'entreprise lorsqu'on évoque « la révolution industrielle » du siècle dernier, la « société post-industrielle » ou le « modèle japonais ». Mais n'oublions pas non plus qu'une entreprise japonaise en Belgique, au Canada ou au Brésil, ne met pas en œuvre le même « modèle japonais » qu'au Japon. Autre exemple : Taylor était largement tributaire des conditions de main-d'œuvre de son époque : comment mettre en effet rapidement au travail une main-d'œuvre nombreuse mais non formée si ce n'est en distinguant la conception de l'exécution et en parcellisant méthodiquement les tâches ? Voyons aussi l'amplitude des problèmes d'adaptation que connaissent pour l'instant les pays de l'Est ou l'Allemagne dans sa réunification.
- 33 Bref, nous devons avoir à l'esprit un double mouvement d'ouverture : d'une part, les entreprises, comme telles, sont inséparables des contextes politiques, économiques, sociaux et culturels par lesquels elles sont influencées et qu'elles influencent ; d'autre part, les membres de l'entreprise, tous niveaux considérés, sont eux aussi personnellement et collectivement insérés dans de tels contextes dont l'entreprise ne peut les couper.
- 34 L'entreprise est un fait de société. Elle est complètement en interaction avec le contexte sociétal dans lequel elle se trouve.

### **Une dynamique sociale spécifique : la culture d'entreprise.**

- 35 Sous un deuxième angle à la fois indissociablement lié au précédent et distinct – on peut affirmer que toute entreprise est aussi un « mélange culturel spécifique » puisqu'elle est faite d'acteurs sociaux hétérogènes sur fond d'histoire singulière.
- 36 Les termes courants, d'« esprit maison », de « climat caractéristique », de « culture propre », d'« ambiance typique », de « grande famille », d'« esprit de corps » recouvrent grosso modo cette deuxième dimension sur le plan empirique.
- 37 Dans cette optique, il n'y a pas d'entreprise sans culture d'entreprise dans la mesure où il s'agit toujours de gens mis ensemble pour faire quelque chose d'économiquement utile. Cela ne veut évidemment pas dire qu'il s'agit d'une culture consciente ou codifiée ni qu'elle soit statique (c'est pour cela que nous évitons d'employer ici le terme de « culture

patrimoniale » que certains auteurs utilisent pourtant). Pensons aux cas de fusion d'entreprise, par exemple.

- 38 En fait, ces phénomènes relatifs à la dynamique organisationnelle vécue par les acteurs sont explorés depuis longtemps. Même si on ne parlait pas de « culture d'entreprise », c'était bien de cela qu'il s'agissait déjà.
- 39 Un ensemble de recherches d'Elton Mayo à R. Sainsaulieu, Max Pagès, Bonetti, de Gaulejac et Descendre, en passant par Coch et French, Crozier, Friedberg et bien d'autres, peuvent être appelées en appui de cette affirmation : existence de structures informelles, modes spécifiques d'autorégulation et de résistance au changement, emprise de l'organisation sur le système socio-mental des cadres, problèmes d'identité au travail et de relations de travail, jeux d'acteurs et de pouvoir, etc.
- 40 Tout ceci nous incite à mettre en évidence plusieurs propositions :
- 41 – une culture d'entreprise est spécifique à une entreprise particulière. Cette culture partagera bien sûr des traits communs avec des entreprises faisant le même métier, mais en même temps, il s'agira aussi d'une combinaison typique, fruit de l'histoire, des hommes et des événements qui la façonnent. Et cette culture traduit alors l'identité propre de l'entreprise considérée.
- 42 – spécifique, elle est en même temps plurielle, « pluraliste », car elle se réfère aussi aux cultures originaires des groupes sociaux composant l'entreprise. Les différentes catégories sociales présentes dans l'entreprise, investissent celle-ci avec leurs traits culturels propres fait d'images, d'attentes, de représentations mentales, d'opinions, etc. Cela vaut pour le cadre comme pour l'ouvrier ;
- 43 – elle est dynamique, c'est-à-dire « agie » par chacun de ces groupes ainsi que par la structure hiérarchique de l'organisation elle-même et cela indépendamment d'un projet particulier de la direction ou d'un groupe social (un syndicat, par exemple) à son égard.
- 44 – elle fournit tout autant les indicateurs de contexte propres aux comportements de maintien et d'équilibre de l'organisation que ceux relatifs à son changement voire à son déséquilibre.
- 45 – elle est elle-même « contextualisée » : elle s'inscrit dans une société globale.
- 46 On comprend évidemment que l'on ait voulu agir sur la culture d'entreprise pour la modeler. Mais le pas était sans doute déjà franchi depuis longtemps et par la plupart sinon toutes les parties en présence bien avant qu'on ne parle comme aujourd'hui de « culture d'entreprise ».

## Culture d'entreprise et communication interne

- 47 Nous pouvons rapprocher maintenant cette culture d'entreprise avec la communication interne telle que la pragmatique de la communication nous invitait à la cerner.
- 48 Ce qui comptait de ce point de vue, c'était en effet de considérer les comportements en interaction comme des actes de communication dans des contextes qui leur fournissaient un espace de signification (« un jeu régi par des règles »). Et l'organisation elle-même (à moins qu'on ne la « chosifie » dans ses bâtiments) était vue comme un système de comportements en interaction.

- 49 Le concept de culture d'entreprise, aux deux sens où nous venons de le définir, insiste sur la dynamique sociale fondamentale de toute organisation du fait qu'il s'agit toujours de personnes en interaction.
- 50 Dès lors, la culture d'entreprise apparaît essentiellement comme un des lieux, sinon le lieu, de régulation du système spécifique de confrontation culturelle que constitue toute entreprise, confrontation qui se manifeste par des comportements, des actes de communication.
- 51 Par « confrontation culturelle », nous entendons la rencontre (faite de coopération et de conflit) au sein d'une organisation singulière d'acteurs individuels et collectifs appartenant à des ensembles culturels différents enracinés à l'extérieur de l'entreprise.
- 52 Leur rencontre dynamique dans le cadre de cette entreprise, et non d'une autre, forme un contexte original. Ce contexte constitue à nos yeux la culture de cette entreprise et il régule la communication interne. Cette culture rend donc compte des règles du jeu communicationnel et dans la mesure où on arrive à la décrypter, on peut comprendre le sens de ce jeu.
- 53 Voilà pourquoi la culture d'entreprise est déterminante dans le fonctionnement de l'organisation puisqu'elle est en quelque sorte l'épicentre de la « coopération-conflictuelle » des forces sociales actives au sein de l'entreprise. On pourrait dire qu'il s'agit, au sens de G. Bateson d'un « modèle de redondance », d'un « pattern de contextes ». On pourrait aussi la rapprocher du concept de « configuration structurelle » chez H. Minzberg ou encore l'identifier à un système de représentations sociales.
- 54 La culture d'entreprise est ainsi directement liée au contrôle des comportements (et donc à l'exercice du pouvoir) ; elle fournit en effet aux acteurs les indicateurs de contexte dont ils ont besoin pour se situer au sein de l'organisation et pour déterminer dans quel ensemble de comportements ils doivent faire des choix s'ils veulent adopter un comportement adéquat.

## Changer la culture et l'organisation

### La « culture-projet » ou « culture managériale »

- 55 Venons-en maintenant à une troisième dimension : le « projet culturel d'entreprise » ou encore le « projet d'entreprise », la « culture-projet », la « culture outil », la « culture managériale » ou tout bonnement encore « la culture d'entreprise » (corporate culture).
- 56 Il s'agit cette fois de l'action volontaire du management sur la culture d'entreprise au sens où nous l'avons définie.
- 57 Le cadre théorique que nous avons mis en place permet de raisonner le « projet d'entreprise » comme une perturbation délibérée, sinon méthodique, de l'équilibre du système culturel de l'entreprise. Il s'agit bien en effet d'une intervention visant les modes de régulation internes pour les mettre de manière plus active encore au service des diverses finalités de l'entreprise.
- 58 Une telle « perturbation stratégique » est à la fois systémique (toucher à un élément influence le tout) et pragmatique (elle affecte les comportements et les contextes dans lesquels ils s'inscrivent). Elle influence la culture de l'entreprise, mais en même temps – et c'est sans doute important de le noter – elle s'y inscrit d'emblée.

- 59 En effet, le « projet » est porté – au départ au moins – par un groupe spécifique : la direction, le management, qui, en l'espèce, parle à la fois au nom de l'entreprise et depuis sa culture propre.
- 60 Mais celle-ci ne peut jamais être confondue avec celle-là.
- 61 Sans développer toutes les formes d'action possibles, il faut sans doute montrer que deux logiques sont fréquemment adoptées et quelquefois conjuguées. Les deux partent du sommet, mais en type pur, se séparent dans leur conception initiale.
- 62 La direction peut tout d'abord mettre en avant certaines valeurs et rechercher plus ou moins systématiquement l'adhésion à ces valeurs. La forme que prend souvent le « projet d'entreprise » (« culture-projet ») dans cette optique est celle d'une « charte d'entreprise », d'une « philosophie de gestion » d'un « credo » commun, d'une « constitution » fondatrice des valeurs censées devoir être partagées par l'ensemble des membres de l'entreprise.
- 63 Mais la direction peut aussi agir suivant une autre logique. À la fois plus complexe, plus riche et plus délicate.
- 64 Dans cette deuxième conception, l'accent est moins mis sur le message que sur une véritable « mobilisation interne » décidée et planifiée par le management.
- 65 L'idée sous-jacente n'est pas spécialement de susciter l'adhésion à un texte de référence et aux valeurs de base qu'il exprime, mais bien de créer ou d'optimiser, en la mobilisant directement, une capacité organisationnelle par l'adhésion à l'entreprise, l'implication collective au travail, l'adaptation permanente au changement, l'initiative rapide, la motivation positive, etc.
- 66 D'un point de vue méthodologique, pour arriver à susciter de nouveaux comportements, il sera en tout cas nécessaire d'investiguer rigoureusement les processus profonds de régulation internes et de les respecter dans l'induction du changement. La pragmatique de la communication amène des éléments très clairs à ce sujet. Faute de cela, le projet-perturbation conduira vraisemblablement à un déséquilibre incontrôlé du système à moins, bien entendu, que tout ne soit neutralisé par l'effet des mécanismes de régulation en place.
- 67 On peut pratiquement parler de développement communautaire dans ce type de projet d'entreprise où l'on observe la mise en œuvre et la canalisation stratégique de tout un processus collectif d'implication de chacun.
- 68 Agir sur la culture, c'est évidemment toucher à un des éléments essentiels du lien social, dans le cas qui nous occupe ici, du lien organisationnel. Effet de mode ou mouvement de fond ?

## Crise économique et « culture-projet »

- 69 Il ne semble pas possible de comprendre correctement l'importance prise aujourd'hui par « la culture d'entreprise » (dans tous les sens du terme et spécialement cette troisième dimension) sans situer l'engouement dont elle est l'objet dans un contexte sociétal bien précis : les chocs pétroliers et la crise économique des années 75-90.
- 70 Sans entrer dans le détail, on doit cependant faire remarquer que l'évolution brutale des marchés, de la concurrence, des coûts, jointe à une prévision économique et monétaire particulièrement difficile, à des taux d'intérêts élevés et à des capacités technologiques de

plus en plus sophistiquées (avec une nécessaire qualification du personnel allant de pair) a déstabilisé les modèles d'organisation traditionnels.

- 71 Du coup, l'entreprise capable d'agir mieux et plus vite sur sa propre capacité organisationnelle – l'entreprise « flexible » – présente un avantage de manœuvre décisif sur ses concurrentes incapables de le faire.
- 72 Et par conséquent le personnel (re ?) devient une des clés déterminantes de l'entreprise moderne. Il faut inventer un nouveau management des personnes. Avoir un personnel qualifié, polyvalent, qui soit motivé et responsable, devient un enjeu de crise : on vise la « qualité totale » « juste à temps ».
- 73 Dès lors, à côté de changements dans les modes de recrutement et de licenciement (outplacement), dans les modes de rémunération et d'intéressement, dans les procédures d'évaluation et de gestion des carrières, dans l'organisation du travail, changements visant tous à « intéresser » et à faire « participer » le personnel, il devenait plus impératif que jamais d'investir aussi dans l'information, la formation et la communication : cercles de qualité, groupes d'expression, assemblées du personnel, bref d'investir dans un « projet d'entreprise ». Cela devenait un véritable impératif de gestion.
- 74 Comment convaincre en effet le personnel et l'impliquer à ce point sans agir (en imposant ou en négociant) sur la culture d'entreprise ?
- 75 Ainsi, dans l'organisation de crise, l'humain ne serait plus un coût, mais un investissement. La mise en œuvre d'un « projet d'entreprise » serait un des indicateurs du changement en cours. La communication interne serait à la fois le vecteur et l'enjeu.

### « Culture-projet » et communication interne : les termes du débat

- 76 Rappelons les deux premières distinctions que nous avons faites, la culture d'entreprise (aux sens 1 et 2) – dans la mesure où il n'y a pas d'entreprise sans culture propre dans un environnement sociétal donné – est un « contexte », une « figure de régulation », un « logiciel culturel » régissant la coopération – conflictuelle des acteurs quotidiennement en présence. Elle leur fournit les indicateurs dont ils ont besoin pour adopter des comportements et des opinions adéquats dans le cadre où ils se trouvent.
- 77 De son côté, la communication interne a été définie comme le système des comportements en interaction au sein de l'entreprise. L'information interne, quant à elle, fait partie de ces comportements (comme la non information d'ailleurs).
- 78 Mais la culture d'entreprise (au sens 3 de « culture-projet » que nous venons d'introduire) est aussi une perturbation stratégique par laquelle le management cherche à modifier le contexte culturel et donc à agir sur les modes de communication interne. Cette induction de changement vise à mobiliser le personnel et à renforcer la flexibilité organisationnelle. Par là, le management cherche à ce que la « qualité totale » soit atteinte, ce qui peut s'avérer vital pour la firme.
- 79 Dans la crise, les nouvelles formes de management paraissent mettre en évidence l'importance décisive des ressources humaines. L'enjeu est le développement de la capacité organisationnelle elle-même, c'est-à-dire de la dynamique sociale collective de l'entreprise, parce qu'elle s'avère capitale pour survivre et se développer dans un environnement hostile.

- 80 Mais avec cette troisième dimension de la culture d'entreprise, on va observer que la notion même de « communication interne » tend à devenir plus ambiguë. Elle va bien sûr continuer de désigner – comme on l'a montré jusqu'ici – la dynamique des comportements de communication dans l'organisation, mais on va aussi voir apparaître de plus en plus un usage instrumental de cette même expression de « communication interne » au sens cette fois de « stratégie managériale de communication » (à côté de la publicité ou du marketing, par exemple).
- 81 Pensons à des expressions telles que « notre communication n'est pas au point », « il faudra accompagner cela par un effort de communication » ou encore à ces « départements d'information » qui se reconvertissent en département de communication et à ces responsables de l'information qui deviennent directeurs de la communication.
- 82 Dans certains cas, il s'agit pratiquement d'un simple changement d'étiquette, le flacon et son contenu restant identiques. Mais dans d'autres cas, le changement d'appellation semble correspondre à l'émergence ou à l'accélération de responsabilités et de pratiques communicationnelles nouvelles. Il est essentiel, nous semble-t-il, de noter cette mutation du concept.
- 83 Malheureusement, le risque est grand de voir la confusion s'introduire au travers d'amalgames ou d'imprécisions terminologiques, voulues ou non. Pour éviter cet écueil, nous devons donc distinguer nettement la communication interne de... la communication interne.
- 84 L'une désigne le système de comportements en interaction ; l'autre la communication stratégique, l'action volontaire de la direction sur ce système de communication interne.
- 85 D'autre part, cette « communication stratégique » ne doit pas non plus être confondue avec une politique ou une stratégie d'« information interne », puisque nous avons montré que communication et information n'étaient pas réductibles l'une à l'autre. (La vigilance sera toute particulière lorsque ces expressions seront utilisées l'une pour l'autre dans la pratique courante).
- 86 Enfin, la communication interne est indissociable du système culturel de l'entreprise (donc de la culture sociétale et de la dynamique culturelle spécifique, tandis que la « communication stratégique interne » relève évidemment d'un projet de management, donc – le cas échéant – de la « culture-projet »).
- 87 Notons à travers ces distinctions qu'à nos yeux une entreprise peut très bien mener une stratégie d'information interne sans pour autant avoir de stratégie de communication interne. Mais l'inverse n'est sans doute pas possible : l'entreprise ne pourrait vraisemblablement pas conduire une stratégie de communication interne sans avoir une stratégie d'information. Bien entendu, l'information interne a tout intérêt à s'inscrire dans une stratégie de communication et l'une comme l'autre à pouvoir se référer à un « projet d'entreprise ».

## Les paradoxes de l'intervention sur la communication interne

- 88 Pour la pragmatique de la communication, les comportements d'information interne – la diffusion d'un journal d'entreprise, par exemple – ou ceux de communication stratégique

- le lancement d'un projet d'entreprise, par exemple - fonctionnent comme des symptômes du système communicationnel général de l'entreprise.

- 89 Il nous a semblé intéressant de conclure en analysant brièvement le journalisme d'entreprise et la notion de « citoyenneté d'entreprise » à partir du cadre de réflexion mis en place.

## Le journalisme d'entreprise

- 90 On ne s'attachera pas ici au contenu d'un tel journal. On peut pourtant le traiter scientifiquement par diverses techniques d'analyse de contenu et remonter par là aux représentations sociales à l'œuvre dans le texte et donc aux « règles du jeu » du système, au « logiciel culturel » de l'organisation.
- 91 Dans la mesure où tout journal signifie aussi quelque chose par lui-même, en tant qu'objet matériel, en dehors du contenu rédactionnel, il serait intéressant de se demander quel message exprime cet objet pris en tant que signe.
- 92 Par sa qualité, l'objet « journal d'entreprise » peut, par exemple, valoriser le lecteur et contribuer à lui donner une image très positive de sa firme. Mais l'inverse peut s'avérer tout aussi vrai. Que l'on songe, par exemple au message transmis par une brochure un peu luxueuse adressée au personnel d'une entreprise où les « dégraissages » seraient notoires. Mais ce qui nous intéresse ici, c'est plutôt de questionner le journal sous un autre angle encore, peut-être plus représentatif de l'approche pragmatique.
- 93 Le journal d'entreprise est en effet aussi l'expression d'un mode de relation établi entre les membres de l'organisation, et plus particulièrement les responsables du journal, et les autres membres du personnel.
- 94 Une des questions intéressantes est évidemment de se demander comment le journal d'entreprise arrive à tenir compte de la complexité sociale et culturelle inhérente à toute organisation, cette « coopération-conflictuelle » soulignée plus haut.
- 95 Il peut évidemment en tenir compte à rebours, en niant cette complexité et cette hétérogénéité et en insistant au contraire sur un « esprit de famille » homogène et monolithique.
- 96 Dans cette hypothèse, le lecteur de ce journal comprendra tôt ou tard qu'il faut se conduire dans l'entreprise comme si on était dans une grande famille, mais que l'entreprise n'en est certainement pas une. Si c'était le cas, en effet, les différences seraient à tout le moins respectées et non gommées.
- 97 Et dans une telle situation, comment le journal d'entreprise n'apparaîtrait-il pas très vite comme « la voix de son maître » avec les conséquences communicationnelles positives et négatives qui en découlent inéluctablement pour l'organisation. Positives : une information systématique venant d'une direction qui s'explique et dont on peut connaître le point de vue. Négatives : le risque inhérent à tout journal du pouvoir de confondre information et propagande.
- 98 Si, comme nous le pensons, un tel cas d'école n'est pas exceptionnel, alors il y a nécessairement place pour un autre journalisme dans l'entreprise moderne développant un projet de performance. Un journalisme professionnel favorisant la différenciation culturelle inhérente à toute entreprise - parce que c'est sa richesse profonde - et non une

uniformité des comportements et des opinions de toute façon sociologiquement inexistante.

- 99 Cela soulève des questions, il est vrai, mais professionnellement et éthiquement parlant, le journalisme d'entreprise – s'il s'agit bien de journalisme – doit-il inévitablement être condamné à n'être qu'une version bégayante de la propagande ou de la désinformation ?
- 100 L'entreprise moderne visant la qualité totale et le « zéro défaut » a-t-elle réellement quelque chose à gagner à nier des évidences et à le communiquer ?

## Le paradoxe de la « citoyenneté d'entreprise »

- 101 Viser – par un projet d'entreprise et des stratégies de communication – une participation intense et loyale de chacun, mobiliser et se mobiliser pour faire face à la concurrence économique, compter sur l'esprit d'initiative, demander d'être motivé et entreprenant, c'est, comme on dit, vouloir créer une « citoyenneté d'entreprise », une participation maximale.
- 102 Mais tout le problème pragmatique est aussi là.
- 103 Poussée à bout, la rationalité de l'utilisation optimale des ressources humaines (déclenchée par la rationalité économique de la performance) conduit à penser que le modèle le plus efficace de gestion des ressources humaines serait un modèle de type démocratique. Il est en effet le seul à pouvoir impliquer effectivement chacun à part entière. Peut-on en effet appeler sans contradiction à la citoyenneté hors d'un projet démocratique ?
- 104 Mais ce n'est sûrement pas le modèle dominant la rationalité économique de l'entreprise. De ce côté, les choses sont très claires aussi : le but n'est pas de faire participer le personnel, mais de gagner de l'argent. Poussée à bout, cette rationalité pourrait même conduire à imaginer une entreprise n'ayant quasiment pas de personnel.
- 105 Par conséquent, si le management vise pour des raisons de performances globales (rationalité économique) la participation maximale du personnel (rationalité des ressources humaines), il risque de se trouver devant la contradiction de devoir à la fois encourager et refuser une pleine « citoyenneté ». Autrement dit, il y aurait au sein de toute « culture-projet » le risque d'une contradiction pragmatique centrale exigeant et interdisant tout à la fois un ensemble de comportements dans l'organisation.
- 106 Ainsi, ce qui pouvait apparaître au départ comme un projet de libération des énergies internes risque, à l'examen, de s'imposer pour ce qu'il serait alors : un comportement de violence symbolique, le retour en force de l'aliénation accompagnant dans l'ombre le mythe d'un « grand communicateur ».

---

## BIBLIOGRAPHIE

Armengaud, Françoise, *La pragmatique*, Paris, PUF, (Que sais-je ?), 1985.

- Anzieu, Didier et Martin, Jean-Yves, *La dynamique des groupes restreints*, Paris, PUF, 1973.
- Barel, Yves, *Le paradoxe et le système*, Grenoble, Presses Universitaires, 1979.
- Bateson, Gregory, *Vers une écologie de l'esprit*, (2 tomes), Paris, Seuil, t. 1, 1977 ; t. 2., 1980.
- Bateson, G. et Ruesh, J., *Communication et société*, Paris, Seuil, 1988.
- Bernoux, Philippe, *La sociologie des organisations*, Paris, Seuil, 1985.
- Birdwhistell, Ray L., *Kinesics and Context*, Philadelphie, University of Pennsylvania Press, 1970.
- Bourdieu, Pierre, *La distinction*, Paris, Éds. de Minuit, 1979.
- Bourdieu, Pierre, *Ce que parler veut dire*, Paris, Fayard, 1982.
- Coulon, Alain, *L'ethnométhodologie*, Paris, PUF, 1987.
- Crozier, Michel et Friedberg, Ehrard, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977.
- Culture d'entreprise, vous avez dit cultures ?*, dossier, n° 12, Louvain-la-Neuve, Institut des Sciences du Travail, 1990.
- Defourny, Vincent, *Organisation et pilotage stratégique de la communication*, thèse de doctorat, UCL, Faculté des Sciences économiques, sociales et politiques, Louvain-la-Neuve, 1991.
- Saint-Georges (de), Pierre, *La loi du silence*, Louvain-la-Neuve, CIACO, 1980.
- Friedberg, Ehrard, *L'analyse sociologique des organisations*, in « Pour », n° 28, L'Harmattan, 1988.
- Goffman, Erving, *La mise en scène de la vie quotidienne*, Tome 1 : « La présentation de soi » Tome 2 : « Les relations en public », Paris, Éds. de Minuit, 1973.
- Goffman, Erving, *Les rites d'interaction*, Paris, Éds. de Minuit, 1974.
- Hall, Edward T., *La dimension cachée*, Paris, Seuil, 1971.
- Hall, Edward T., *La danse de la vie*, Paris, Seuil, 1984.
- Layole, Gérard, *Dénouer les conflits professionnels*, Paris, Les Éditions d'organisations, 1984.
- Marc, Edmond et Picard, Dominique, *L'École de Palo Alto*, Paris Retz, 1984.
- Mintzberg, Henri, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les éditions d'organisation, 1982.
- Pages, Max, Bonetti M., Gaulejac (de) V., Descendre D., *L'emprise de l'organisation*, Paris, PUF, 1984.
- Salnsaulieu, Renaud, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris, Dalloz, 1987.
- Selvini Palazzoli, Mara et al., « *Dans les coulisses de l'organisation* », Paris, ESF, 1984
- Sfez, Lucien, *Critique de la communication*, Paris, Seuil, 1988.
- Watzlawick, Paul et al., *Une logique de la communication*, Paris, Seuil, 1975.
- Watzlawick, Paul et al, *Changements – paradoxes et psychothérapie*, Paris, Seuil, 1975.

## RÉSUMÉS

La pragmatique de la communication incite à lire l'entreprise comme un système de comportements et de contextes en interaction. De ce point de vue, l'organisation est donc directement définie en termes de communication. La culture d'entreprise – au sens courant de culture induite par le management – apparaît dès lors comme une perturbation stratégique du système de communication Interne ou, autrement dit, de la culture de l'entreprise. Ce type

d'intervention n'est donc pas sans présenter certains paradoxes et poser certaines questions dont la moindre n'est pas de s'accorder sur la notion de communication interne elle-même.

Pragmatics of human communication leads to consider the organization as a system of Interactions and contexts. The organization is directly considered, from this viewpoint, as a human communication system. Then, the « Corporate culture » - this managerial next strategy- becomes a disturbance of the Internal system of communication by the management. In other words, this disturbance appears as an Intervention on the whole cultural dynamic of the organization. Therefore, such managerial strategy shows paradoxes and puts several questions especially about the concepts of corporate culture and organizational communication.

## AUTEUR

### PIERRE DE SAINT-GEORGES

Pierre de Saint-Georges est Professeur à l'Université Catholique de Louvain (Département de Communication et Faculté Ouverte de Politique économique et sociale) et Professeur Invité aux Facultés Universitaires Saint-Louis (Bruxelles). Il allie recherche et enseignement en théorie de la communication et en psychosociologie appliquée à un travail d'intervention au sein d'organisations. Il est Président du Centre d'Études de la Communication (CECOM) à Louvain-la-Neuve.