



**HAL**  
open science

# Faire de l'anthropologie de la communication interne d'entreprise : des enjeux de gestion et de circulation des informations

Mélodie Affagard

## ► To cite this version:

Mélodie Affagard. Faire de l'anthropologie de la communication interne d'entreprise : des enjeux de gestion et de circulation des informations. Anthropologie sociale et ethnologie. 2017. dumas-01592074

**HAL Id: dumas-01592074**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01592074>**

Submitted on 22 Sep 2017

**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.

AIX-MARSEILLE UNIVERSITE  
UFR ALLSH Département d'anthropologie  
Master 1 Recherche d'anthropologie sociale et culturelle  
Spécialité Europe

**Faire de l'anthropologie de la communication interne  
d'entreprise :  
Des enjeux de gestion et de circulation des informations**



Mélodie AFFAGARD  
Sous la direction de Ghislaine Gallenga  
2017

AIX-MARSEILLE UNIVERSITE  
UFR ALLSH Département d'anthropologie  
Master 1 Recherche D'anthropologie sociale et culturelle  
Spécialité Europe

**Faire de l'anthropologie de la communication interne  
d'entreprise :  
Des enjeux de gestion et de circulation des informations**

Mélodie AFFAGARD  
Sous la direction de Ghislaine Gallenga  
2017

Crédit photo : <https://scr.sad.supinfo.com/articles/resources/206276/2723/1.png>

## Remerciements

Je tiens à présenter, en premier lieu, mes vifs remerciements à Mme Ghislaine Gallenga, qui m'a guidé à travers ses conseils et ses idées, qui ont été déterminants lors de l'élaboration de mon sujet. Ainsi que pour sa patience et sa compréhension manifestée à mon égard.

Je remercie également les enseignants d'anthropologie de la Maison Méditerranéenne des Sciences Humaines pour leurs conseils et enseignements.

Je remercie mes collègues du Master 1 Recherche d'anthropologie sociale et culturelle, de l'année universitaire 2016/2017, pour leurs interventions au sein des présentations orales, ce qui m'a beaucoup aidé dans mes recherches.

Et finalement je remercie mon compagnon Antoine Bodechon, pour son soutien inestimable, ses encouragements et son amour inconditionnel tout au long de cette année et dans l'accomplissement de ce travail. Merci d'avoir cru en moi.

# Table des matières

Table des matières.....	4
-------------------------	---

Introduction.....	6
-------------------	---

I. Faire une anthropologie de la communication interne d'entreprise : définitions et usages .....	9
--	---

1. La communication interne : définition d'un objet .....	9
A. <i>Le discours</i> .....	9
B. <i>Les bases de la communication interne</i> .....	12
C. <i>Anthropologie et entreprise</i> .....	15
D. <i>La communication interne et la recherche anthropologique</i> .....	16
2. La communication interne, comme outil de management avec un esprit de marketing... ..	21
A. <i>Communication et management</i> .....	21
B. <i>Communication et marketing</i> .....	23
3. La communication interne, une valeur ajoutée à la gestion des ressources humaines et de l'information.....	25
A. <i>L'organisation relationnelle</i> .....	25
B. <i>La gestion de l'information</i> .....	25

II. D'une communication interne traditionnelle vers une communication interne numérique : enjeux et limites .....	28
--	----

1. Les nouvelles technologies : nouvelle approche de gestion des connaissances .....	28
A. <i>Les moyens de communication interne traditionnels</i> .....	28
B. <i>Les réseaux sociaux d'entreprise : enjeux sociaux et communicationnels</i> .....	30
C. <i>L'usage des réseaux sociaux de l'entreprise pour la gestion des informations</i> ..	35
2. Les limites de la communication interne : conséquences .....	38
A. <i>De la communication à la sur-communication</i> .....	38
B. <i>La fuite d'information</i> .....	40
C. <i>Des enjeux pour le professionnel de l'information et de la communication</i> .....	41

III. L'anthropologie au cœur d'un système.....	44
--	----

1. Demande sociale des entreprises envers les anthropologues.....	44
A. <i>L'anthropologue comme spécialiste de la culture</i> .....	44

<i>B. L'anthropologue, une plus-value pour les entreprises</i> .....	44
2. Les domaines d'application de l'anthropologie au sein de la communication interne d'entreprise .....	49
<i>A. La recherche anthropologique au service du développement de la communication interne</i> .....	49
<i>B. L'anthropologue comme praticien</i> .....	51
<b>Conclusion</b> .....	<b>56</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>58</b>
<b>Références non citées mais qui ont aidé à l'élaboration de ce mémoire</b> .....	<b>61</b>

## Introduction

La communication interne en tant qu'objet anthropologique ne détient pas une grande bibliographie. Il s'agit d'un objet relativement nouveau dont les premiers travaux de recherche remontent aux années 90 et traitent surtout la gestion des connaissances en lien avec le travail intellectuel (Suchman, 1995). Il ne s'agit pas d'une nouvelle tendance, mais d'une prise en conscience qui a changé la façon avec laquelle on apercevait le savoir humain. Suchman soutient que ce dernier est créé et géré par chaque être humain au cours de sa vie, à travers un processus continu de réception et de création, en constituant à travers le temps, une mémoire riche, où ses connaissances sont stockées et pourraient être partagées à n'importe quel moment. Pour les entreprises, ces connaissances sont une valeur ajoutée, c'est un héritage à la fois économique et culturel qui nécessite d'être stockées et utilisées.

Aujourd'hui, la connaissance est plus valorisée que jamais, avec le développement économique et social, les entreprises sont de plus en plus conscientes de l'importance de leur capital matériel ainsi que de leurs acteurs. Cette prise de conscience a inévitablement suscité de nombreuses questions, tel que, comment extraire ce savoir ? Comment le transformer en un bénéfice et un avantage en faveur des acteurs et de la productivité de l'entreprise ?

Au cours des années, plusieurs réponses ont été formulées principalement par les Sciences de l'information et de la communication ainsi que de la sociologie des organisations. Selon l'école de Palo Alto<sup>1</sup> : « La communication est au confluent de toute existence. ». Cela signifie que la communication constitue un élément du système social dans la mesure où elle joue un rôle qui contribue à l'existence de ce système. C'est ce que Nobeit Wiener appelle la cybernétique.

Pour une entreprise, « communiquer c'est construire son capital image », (Pombo, 2008). Mais il faut qu'elle communique bien pour dialoguer avec son public interne. Les décideurs, des petites et moyennes ou grandes entreprises, créent notamment des services de communication dans le but de maintenir ou accroître leur compétitivité et pour favoriser l'innovation dans leurs organisations. De toutes les communications qui peuvent exister au sein d'une entreprise. La communication interne prend une place importante dans le sens où elle met l'accent sur les

---

<sup>1</sup> L'école de Palo Alto désigne un groupe d'hommes qui ont travaillé ensemble autour de théorie de la communication et de la relation entre les individus à partir des années 1950

relations entre les différents membres de l'entreprise. Et comme le souligne Jean Baudoin en 1999 : « L'entreprise doit avant toute chose entreprendre la communication interne, le personnel étant les premiers porteurs de l'image. ».

Mais en ce qui concerne notre sujet d'étude, il est important de préciser qu'il existe très peu de travaux anthropologiques qui concernent la communication interne en entreprise. Charles Edouard de Suremain, anthropologue spécialiste de l'entreprise, atteste que même si la littérature sur l'anthropologie de l'entreprise est très pauvre, l'entreprise peut être vue comme une microsociété par l'anthropologue. Il soutient que : « l'anthropologie cultive l'esprit d'entreprise. »<sup>2</sup>. C'est pourquoi, depuis quelques années, on peut observer une véritable augmentation de l'intérêt des anthropologues envers le nouvel objet qu'est l'entreprise mais aussi des entrepreneurs envers les anthropologues.

De plus, les années 1980 virent apparaître en France la notion de culture d'entreprise. Importée des Etats-Unis, elle intervient à un moment où le modèle classique de l'entreprise familiale était en déclin. Il s'agissait à l'époque pour des sociétés de tailles importantes de sortir de leur image de masse d'anonymes et de donner à leur public l'envie de travailler vers un projet commun. Le retour du doute envers les employeurs avait entraîné la nécessité de redonner une bonne image de l'entreprise et du travail. De cette approche est née la communication interne.

La principale particularité de la communication interne ne réside pas dans la technique utilisée mais dans la cible de celle-ci. Il ne s'agit pas de convaincre un client mais de donner à un employé l'envie et les moyens de bien travailler. L'objectif est de satisfaire l'employé afin que celui-ci apprécie son travail, se sente intégré et ait pleinement conscience de sa fonction et de sa nécessité au cœur d'une structure. Il est désormais évident pour tous que les équipes qui gagnent sont celles qui prennent plaisir à travailler ensemble. D'ailleurs, je pense ne pas me tromper en soutenant que de plus en plus d'entreprises considèrent que leurs salariés sont leurs premiers clients parce qu'ils sont consommateurs mais aussi parce qu'ils reflètent l'image de la société tout entière.

La communication interne se situe donc au croisement de deux techniques, le marketing et le management, c'est une double appartenance qui pose de nombreux problèmes, tant au niveau organisationnel qu'au niveau technique. Et si l'on rajoute à cela les nombreux moyens de communication à disposition et intervenants qui gravitent autour de l'entreprise, on peut

---

<sup>2</sup> Charles Edouard de Suremain soutient cela lors d'une table ronde en juin 2014, réunissant des anthropologues et des entrepreneurs.

s'apercevoir que réaliser une bonne communication interne est une affaire complexe, qui demande du travail et de la méthodologie.

Aujourd'hui, toutes les grandes entreprises savent que leur succès passe principalement par leur dialogue. La communication interne a donc une place importante au cœur de la machine managériale. Ce qui entraîne une redéfinition de ses objectifs et de ses moyens et en fait un outil fondamental pour la réussite du projet de l'entreprise.

La certitude d'un rapprochement théorique entre une communication interne et une étude des relations qu'est l'anthropologie semble pertinent. Faire une anthropologie de la communication interne permettrait de mettre en perspective l'évolution de cette communication interne ainsi que l'importance de celle-ci au sein des entreprises. Et d'apporter un regard anthropologique au sein de l'abondante littérature en Sciences de l'information et de la communication.

L'évidente pertinence des questionnements qu'apporte la communication interne d'entreprise à l'anthropologie ainsi que sa contemporanéité m'amène à m'interroger sur un possible apport anthropologique envers un domaine réservé en parti aux organisations, qu'est la communication interne d'entreprise et qui évolue et se transforme avec les progrès technologiques. Je me poserai ici la question : qu'est-ce que l'anthropologie peut apporter à la gestion et la circulation des informations au sein des entreprises ?

A travers les différents chapitres j'étudierai une sphère qui touche toutes les entreprises et tous les individus quels qu'ils soient. Nous verrons comment les entreprises face à la demande sociale ont progressivement développé un discours de communication interne et ainsi établir les enjeux de cet objet au sein des entreprises. A travers différents travaux ethnologiques, j'étudierai son usage et des questions plus générales de transformations et de limites seront abordées.

Ces réflexions me permettront dans une dernière partie, de discuter d'une certaine application de l'anthropologie au cœur d'un système très encadré.

# I. Faire une anthropologie de la communication interne d'entreprise : définitions et usages

## 1. La communication interne : définition d'un objet

Les premiers pas de la communication interne apparaissent avec l'avènement de l'ère industrielle et le besoin des directions de certaines entreprises de transmettre des consignes et des informations à leurs salariés. En 1890 apparaissent les premiers journaux internes. Mais il faudra environ un siècle pour que la fonction soit vraiment identifiée comme telle. Et comme je l'ai déjà précisé un peu plus haut, les années 1980 verront alors s'institutionnaliser les professionnels de la communication interne tel que les chargés de communication ou les responsables de communication interne.

Au cours des dernières années, la communication interne a attiré l'attention de nombreux chercheurs en gestion et communication ainsi que des sociologues qui y ont vu « la clé du renouvellement de l'organisation » (Bartoli, 1990). La formation d'un discours sur la communication interne s'est formé à partir de ce moment mais il est resté, au début, engagé dans les Sciences de l'information.

### *A. Le discours*

Pour discuter des premiers exposés sur la communication interne, il faut tout d'abord revenir sur les premiers discours de la communication. Les théories de la communication et de l'information apparaissent dans les années 1945-1950 et ont tout d'abord un objectif de formaliser et de modéliser la relation homme machine, entre les ordinateurs naissant et leurs utilisateurs, afin de théoriser et conceptualiser la communication et pour l'inculquer aux ordinateurs. C'est ce que Norbert Wiener appelle les bases de la cybernétique. Etant l'un des membres de l'école de Palo Alto, il veut faire ressortir l'élément de communication, en utilisant

le concept de boîte noire, ce qui permettrait de le dissocier de l'élément émetteur ou récepteur. Il soutient qu'il y a communication lorsque l'on émet ou que l'on reçoit un message et lorsque l'on donne une signification au message et aux signaux, ce qui permet de le comprendre. En plus de cela il rajoute la notion de rétroaction, c'est un outil utilisé à des fins de reconnaissance, ce qui signifie que l'on a compris le message émis. Elle peut être positive ou négative, renvoie au fait de comprendre ou non le message. L'être humain a une éducation, une psychologie, des codes, des valeurs, un humour qui lui sont propres et ce sont ces éléments qui vont jouer un rôle dans la compréhension du message. Pour l'école de Palo Alto, le maître mot est : « on ne peut pas ne pas communiquer », et pour toute communication il y a deux aspects, le contenu et la relation. On retrouve deux communications, une digitale, qui est les signes et les paroles et une analogique, qui est les gestes et les postures ainsi que deux types d'interactions, une symétrique, où il y a un rapport d'égalité culturelle des partenaires et une complémentaires, où il y a une différence de connaissances. Pour ces premiers théoriciens, la communication se limite au transfert d'une information entre une source et une cible qui la reçoit. Elle est présentée comme un système linéaire et mécanique sans encrage sociale. On parle de conception télégraphique. On voit dans le modèle de Claude Shannon et Warren Weaver en 1949, que la communication est réduite à la transmission d'une information : source – message – codage – décodage – message – destinataire. C'est un schéma simpliste qui ne peut s'appliquer à toutes les situations de communication. Ils laissent de côté les éléments psychologiques et sociologiques de la communication.

Dans le modèle de Harold D. Lasswell, qui est le premier à s'intéresser à la communication de masse, la communication est conçue comme un processus d'influence et de persuasion. Selon lui, on peut décrire « convenablement une action de communication en répondant aux questions suivantes : qui, dit quoi, par quel canal, à qui et avec quel effet ? » (Lasswell, 1948). Mais ce processus de communication est limité à la dimension persuasive. La communication est perçue comme une relation autoritaire. Il y a absence de toute forme de rétroaction, et le contexte sociologique et psychologique n'est pas pris en compte.

Alors que dans le modèle de John Riley et Matilda Riley, la notion d'appartenance à des groupes sociaux au sein d'un même système global est inclut dans le processus de la communication. Le communicateur et le récepteur sont donc restitués dans des groupes primaires (familles, communauté, petits groupes...). Ces groupes primaires sont des groupes d'appartenances qui influencent la façon de voir et de juger et évoluent eux-mêmes dans un contexte social. L'avantage de ce modèle, c'est l'apparition d'une rétroaction entre l'émetteur et le récepteur qui montre l'existence d'un phénomène de réciprocité d'une « inter-influence » entre les

individus. C'est ce que Norbert Wiener appelle le « feed-back », cela désigne la réaction du récepteur au message émit et son retour vers l'émetteur. Cette notion de « feed-back » a permis aux chercheurs en sciences sociales, de franchir un pas en passant d'une vision linéaire de la communication, à la conception d'un processus circulaire. Il distingue deux formes de « feed-back » : le « feed-back positif », c'est celui qui conduit à accentuer un phénomène avec un effet boule de neige et le « feed-back négatif », qui peut être considéré comme un phénomène de régulation qui tend à maintenir la relation dans un état de stabilité et d'équilibre.

On peut voir dans la littérature une richesse et variété des points de vue adoptés des questions de communication et d'organisation. Et l'objet de pensée de communication interne est extrêmement polysémique. En effet, il y a une confusion des termes de communication interne, de communication d'organisation, de communication d'entreprise ou de communication organisationnelle. C'est ce que soutient Pierre de Saint Georges en voulant définir la communication interne des organisations d'un point de vue scientifique. Pour cela il s'appuie sur deux grandes sources : les théories de la communication et la sociologie des organisations qui essaie de répondre à la question « qu'est-ce qu'une organisation ? », et va dégager les différentes facettes de la notion de communication interne des organisations<sup>3</sup>.

Mais avant d'approfondir ce point, je pense qu'il est important de définir et de poser les bases de la communication interne d'entreprise.

---

<sup>3</sup> J'explicitai ce point dans la partie « La communication interne et la recherche anthropologique ».

## *B. Les bases de la communication interne*

En entreprise, l'information est la matière première de la gestion et de la prise de décision. En interne la communication concerne la vie sociale de l'entreprise et vise à prendre en compte les préoccupations internes pour en faire des solutions de développement des ressources humaines et d'accroissement de la productivité. C'est donc une discipline qui se construit et qui s'adapte selon les réalités de chaque organisation. Il est important de comprendre qu'aujourd'hui les salariés ne sont plus perçus comme des charges (en terme salarial) pour l'entreprise, mais plutôt comme des ressources, des acteurs qui participent à la création de la richesse de l'entreprise. Il n'est donc pas possible de viser la performance globale de l'entreprise sans les associer, les mobiliser autour d'objectifs communs grâce à la communication et au partage des informations financières, sociales, politiques et culturels.

Dans la même logique, tout projet envisagé doit connaître la participation des responsables en communication ou en gestion des ressources humaines, qui doivent tout mettre en œuvre pour connaître les origines du projet ou de la stratégie, le contexte et la justification, puis les facteurs qui seront pris en compte ou qui seront influencés dans le cadre du dit projet. C'est dire donc que le risque est grand pour l'organisation de voir se désolidariser des agents qui ne comprennent, ne sont pas informés ou ne s'approprient pas la stratégie adoptée par l'entreprise. Il apparaît donc vital que la communication soit un instrument privilégié de mobilisation et de renforcement des équipes au sein des organisations. Et pour asseoir une bonne communication interne, bon manager doit avoir une bonne connaissance des principes de base de la gestion d ressources humaines et de la communication d'entreprise en général.

En règle générale, la communication interne en entreprise, est défini par l'ensemble des messages et des actions émis au sein d'une organisation à destination de son public. Elle doit permettre de développer un flux d'information multidirectionnel permanent au sein de l'entreprise, afin d'entretenir la motivation, l'esprit d'équipe et de rassembler tous les acteurs autour d'une solidarité collective<sup>4</sup>. Et a pour objectif principal de valoriser la culture d'entreprise.

---

<sup>4</sup> Définition de Claude Duterme, psychologue.

Duterme, Claude, 2002, *La communication interne* en Entreprise, Bruxelles : Deboeck université.

Nous retenons ici, que la communication interne est l'ensemble des échanges qui s'établissent entre les membres d'une organisation, leur permettant de coexister et de travailler ensemble.

On voit dans ce processus, qu'il existe deux réseaux de communication interne qui émergent dans une organisation, il s'agit du réseau de communication formelle et du réseau de communication informelle.

A première vue, la communication dans l'entreprise incarne la forme de communication formelle par excellence<sup>5</sup>. Elle se déploie au sein d'un cadre délimitées, structurées et planifiées. Toutes les organisations possèdent un réseau de communication spécifique, désigné pour transmettre des messages et pour coordonner et contrôler les activités fondamentales. On peut parler d'une chaîne de transmission verticale, dans le sens du haut vers le bas dans l'organisation hiérarchique du travail, les décisions sont souvent prises au sommet et descendent vers le bas. Toutes les entreprises ont une organisation hiérarchique structurée qui à son tour influe sur la hiérarchie de la transmission de la communication. La communication est donc planifiée et programmée par les cadres hiérarchiques qui contrôlent les différents échanges des messages se déroulant au sein de l'entreprise.

A l'inverse le réseau de communication informelle, est celui de l'information non maîtrisée et circulant sans logique discernable, pour exemple, la rumeur en représente le symbole par excellence. La communication informelle est un ensemble des échanges non programmés à l'intérieur de l'entreprise et qui ne porte donc pas nécessairement sur la réalisation du travail, ils ne sont pas régis par la hiérarchie. Ce type de communication est difficilement maîtrisable, et ce manque de maîtrise peut déstabiliser les responsables.

Ces deux types de communications n'ont pas les mêmes fonctions et rôles et ne concernent pas les mêmes acteurs et cibles. En effet la communication interne formelle a pour fonction d'informer les employés et les cadres d'une entreprise sur les différents événements et projet de celle-ci, d'unifier l'entreprise en vue de créer un climat de cohésion entre les membres de l'organisation et de motiver les salariés dans le but d'assurer le progrès de l'entreprise. Les actions de communication interne en entreprise visent, en général, à assurer quatre grands domaines d'intervention : générer et gérer l'image interne, appuyer les campagnes stratégiques de l'entreprise, servir de supports à l'information générale et enfin à évaluer les résultats des actions de communication.

On peut observer au sein de cette communication interne formelle plusieurs formes de communication. Il y a la communication descendante, ascendante et horizontale. La

---

<sup>5</sup> Bartoli, Annie, 1990, *Communication et Organisation*, Paris : les éditions d'organisation.

communication descendante ou hiérarchique s'adresse à l'ensemble des salariés. Elle part du haut de la hiérarchie vers les salariés. C'est la communication du haut vers le bas. Elle a pour but de diffuser les informations réglementaires, résoudre les conflits internes et informer et expliquer les projets à l'ensemble du personnel. La communication ascendante ou salariale, part des salariés pour remonter vers la direction. C'est la communication dite du bas vers le haut. Elle peut être provoquée et organisée par les syndicats comme elle peut être spontanée. Elle permet de vérifier et de détecter d'éventuelles anomalies en matière de communication interne et faire remonter les réclamations et les attentes des salariés. Enfin la communication horizontale favorise l'échange de l'information entre les différents acteurs de l'organisation, entre service, entre personne de même statut.

La dimension informelle de la communication, quant à elle, ne peut pas être négligée dans une organisation. C'est par l'échange verbal informel que se crée le plus souvent le contact efficace entre deux salariés, cela correspond à la voie naturelle de la communication transversale, qui prend de la distance par rapport aux circuits hiérarchiques. Elle prend parfois place lorsque la communication formelle connaît des problèmes.

La communication informelle réduit les risques de contre-pouvoir, de résistance ou de grève issus d'un excès de structures. Elle est donc un flux dont il est préférable de favoriser la fluidité. Son existence peut permettre la remontée d'informations sur le climat social et favoriser ainsi les relations de hiérarchie et l'image de la réalité des pratiques et conceptions des services. La communication informelle englobe donc toutes formes de discussions « à bâtons rompus » dans un bureau ou devant la machine à café, dans la cours de l'entreprise ou pendant les heures de pause.

Entre d'autres termes, « la communication interne est un ensemble des messages qui circulent au sein d'une organisation ayant pour rôle important de garder un climat social serein, d'associer les salariés à toutes les actions de l'entreprise et faire en sorte qu'ils se sentent pris en compte et reconnu. » (Philippe Morel, 2009).

En somme, je retiens que la communication interne est l'ensemble des échanges qui s'établissent entre les membres d'une organisation, leur permettant de coexister et de travailler ensemble.

On peut voir que ces quelques explications sur la communication interne sont quelques peu simplistes et générales, et on peut vite constater qu'elle est un peu plus complexe à appréhender.

### C. Anthropologie et entreprise

L'anthropologie traitant des entreprises est en premier lieu une anthropologie industrielle. Elle traitait des problématiques sur les moyens et les connaissances techniques qui permettent aux membres d'une société de satisfaire tous leurs besoins. En France, l'approche du milieu technique s'inscrit dans une tradition historique longtemps appelée « folklore » des métiers et des techniques.

Mais au début des années 1990 les études en anthropologie industrielle semblent prises de vitesse et l'on va passer de l'entreprise comme lieu d'exercice de la reproduction ouvrière à l'entreprise conçue comme un tout, comme un lieu où se rejoignent et se confrontent ouvriers, patrons et Etat. Les préoccupations de l'anthropologie de l'entreprise vont aussi aller dans ce sens et les chercheurs vont devoir trouver de nouvelles manières d'étudier l'entreprise, car à travers les traditions et mœurs de chaque pays, de nombreuses manières d'étudier l'entreprise sont à observer. Un article de *Current Anthropology* ayant pour titre « *Corporate lives: New perspectives on the social life of the corporate form* » a posé les bases d'une nouvelle perspective dans l'étude de l'entreprise en 2011: « We are interested in how corporate forms shape and are shaped by the lives of other social institutions (religious, state, media, and nongovernmental) » (Welek, Partridge, Hardin, 2011).

En cela il serait ainsi plus enrichissant d'étudier les réseaux et les modes d'interaction qui articulent l'entreprise et son environnement. En effet, l'entreprise fonctionne comme une microsociété qui ne se conforme pas aux frontières nationales, géographiques ou légales (Dolan, 2011). L'étude des relations de pouvoir et la manière dont elles prennent effet dans ce réseau en font un objet d'étude unique. Et quoi de mieux pour illustrer cela que d'étudier ces relations au niveau de la communication interne. Effectivement c'est au sein de ce processus que l'on peut observer les différents échanges relationnels au cœur d'une entreprise.

La difficulté à étudier cet objet qui semble pourtant anodin réside certainement dans le fait qu'il est intriqué dans des logiques de pouvoir complexes et globales.

## *D. La communication interne et la recherche anthropologique*

Peu de chercheurs en sciences sociales, particulièrement dans la sphère francophone, se sont vraiment intéressés à cet objet.

Les premiers qui s'intéressent sont les chercheurs en gestion qui y voient la clé du renouvellement de l'organisation<sup>6</sup>. Alors quand sciences sociales, les chercheurs et les praticiens qui s'intéressent à la communication interne situent leurs réflexions ou leurs interventions dans le cadre d'une définition implicite, ou plus rarement explicite de celle-ci.

Quant aux recherches anthropologiques sur ce sujet, on constate qu'elles sont assez récentes et qu'elles concernent surtout la communication ou l'entreprise mais pas vraiment les deux en même temps.

Pour poser les bases de la communication interne, je vais faire appel à plusieurs théories, tel que la théorie de la cybernétique d'Edgard Morin. Cette théorie de l'organisation par la communication contrairement à la cybernétique de Norbert Wiener, prône la communication à la place de la commande. La cybernétique considère dans toutes organisations les membres comme des êtres humains et non des machines qui ont un avis important dans la réorganisation, elle se fonde sur un principe de complexité qui lui permet d'inclure l'idée de désordre, d'antagonisme, des conflits et de division.

La communication devient alors l'idée capitale pour la compréhension de système et devrait être participative pour une véritable théorie d'organisation communicationnelle. Selon Edgar Morin, il importe d'opérer un renversement de la souveraineté du projet de la communication, la communication ne doit plus apparaître comme un outil de la commande mais comme organisatrice, créatrice d'information. Mais aussi de prendre en compte la rétroaction positive et négative. Si le désordre est facteur de désorganisation, il doit être compris aussi comme phénomène organisationnel.

Le chercheur Pierre de Saint-Georges, dans un souci de définition de la communication interne des organisations, va s'appuyer sur la sociologie des organisations et les théories de la communication. Il soutient qu'à partir de ces deux ancrages, il est possible de dégager les

---

<sup>6</sup> Auvinet Jean Marie et al, 1990, *La communication interne au cœur du management*, Paris : édition d'organisation.

différentes facettes de la notion de communication interne des organisations, d'en proposer une lecture relativement complète et susciter indirectement un certain nombre de réflexions à destination des professionnels en charge de cette communication interne. Dans un premier temps, Pierre de Saint-Georges, observe l'évolution de la sociologie des organisations. Il soutient qu'en un petit siècle, on est passé d'une conception de l'organisation quasi centrée sur la tâche à une conception saisissant l'organisation comme une des formes de l'action organisée dans la société. Il parle au départ, de l'entreprise taylorienne qui est avant tout un processus de production. Frederick Winslow Taylor va en effet raisonner l'entreprise comme étant essentiellement centrée sur une tâche de production de biens ou de services qu'il faut optimiser. Il va être le premier à rationaliser tout cela en essayant de dire qu'il y a une « one best way » dans l'organisation du travail et qu'il y a moyen d'agir par-là sur le processus de production. Pour mettre les individus au travail, il va parcellariser les tâches, mettre le « right man on the right place » et arriver à une « organisation scientifique du travail », c'est-à-dire une séquence de production dont la division du travail serait aussi rationnelle que possible. Cette conception de l'organisation va être rapidement mise en cause, dès les années 30, notamment par Elton Mayo (1933). Ce dernier va montrer que le travailleur n'est pas « l'homo oeconomicus » que l'on croit, essentiellement motivé par le salaire. Pour lui, il n'est pas possible d'avoir un raisonnement correct sur l'organisation en se limitant à comprendre le processus de production. Il faut aussi prendre en compte la place des personnes et leurs conditions de travail, il insiste sur l'importance centrale du « facteur humain », y compris évidemment dans une organisation « taylorisée ».

Une troisième grande approche de l'organisation est mentionnée par Pierre de Saint-Georges, de type psychosociologique et se situe dès les années 50, dans la lignée du courant de recherche portant sur la dynamique des groupes restreints. La figure centrale de ce courant serait Kurt Lewin<sup>7</sup>(1959). Son approche va considérer l'entreprise comme un système de groupes interagissant entre eux et dans lesquels les personnes elles-mêmes interagissent et donnent sens tant aux liens qu'elles entretiennent avec les autres qu'à leurs activités et à leurs tâches proprement dites au sein de l'organisation. L'organisation est pour la première fois considérée comme un système d'interactions fonctionnant comme un champ conditionnant, mais aussi conditionné par ses acteurs.

---

<sup>7</sup> Voir aussi Levy (1972) et Anzieu & Martin (1973)

Ensuite Pierre de Saint-Georges, va faire mention de l'analyse stratégique des organisations qui prend un angle sociologique (Crozier & Friedberg, 1977). Crozier et Friedberg affinent la connaissance de l'organisation. Ils proposent de la considérer comme un ensemble de « systèmes d'action concrets », un lieu où se vivent des jeux de pouvoir, jeux à « rationalité limitée » mais dont le but est néanmoins de contrôler des « zones d'incertitudes », voire de les agrandir, car elles sont enjeux, sources et signes du pouvoir des acteurs. Au sein de l'organisation les acteurs, collectivement et individuellement, essaient d'améliorer leurs positions de pouvoir en utilisant de manière stratégique les « zones d'incertitudes » qu'ils peuvent contrôler. On peut noter qu'ici aussi l'organisation est considérée comme un système, non pas d'un point de vue sociographique comme l'envisage Defourny (1991) au travers d'une analyse de système débouchant sur des modélisations, mais d'un point de vue dynamique : « l'organisation est un ensemble de conduites en interactions. » (Crozier, 1977).

Pierre de Saint-Georges va compléter son analyse de la sociologie des organisations en citant, sans les développer, les apports de Jean-Daniel Reynaud, de Henry Mintzberg, Luc Boltanski, Laurent Thévenot et Eve Chiapello ainsi que Renaud Sainsaulieu. S'inscrivant dans la foulée des travaux de Crozier et Friedberg, Jean-Daniel Renaud (1989) va porter son attention sur les mécanismes de régulation du système. Il va distinguer deux ensembles de régulation qu'il appelle « régulation de contrôle » et « régulation autonome » où il rajoute la « régulation conjointe ». Il fait observer que la « régulation autonome » porte aussi bien sur la tâche que sur les personnes. Il montre enfin qu'une « régulation conjointe » régule les processus d'équilibration de l'ensemble des régulations précédentes.

Henri Mintzberg (1982), à peu près au même moment, considère que l'organisation est un ensemble de systèmes deux entre des acteurs affectés à un des éléments de base constitutifs de toute organisation. Ces flux se chevauchent, se complètent et se combinent : ils en arrivent à former ce qu'il appelle des « configurations » dans un environnement social évolutif. Certains ont pu voir en Mintzberg un fonctionnaliste. Mais il faut surtout y voir aussi, selon Pierre de Saint-Georges, une approche que l'on peut qualifier jusqu'à un certain point de systémique dans la mesure où Mintzberg propose cette idée originale de « configuration ». Il définit ainsi l'organisation comme une figure sociale particulière s'inscrivant dans un contexte de contingences internes et externes où les acteurs cherchent continuellement à s'adapter et à trouver des solutions. Henri Mintzberg développe l'idée que l'organisation peut utilement être abordée comme un ensemble complexe de flux d'information.

En complément de ce panoramique Pierre de Saint-Georges, mentionne la logique des « épreuves » de Luc Boltanski et Laurent Thévenot (Boltanski & Thévenot, 1991 ; Boltanski & Chiapello, 1999). Ils mettent en évidence des figures de régulation dans la société. Il fait aussi référence aux travaux de Renaud Sainsaulieu (1987) portant notamment sur l'identité au travail et sur la culture d'entreprise conçue non pas comme un projet managérial mais comme le fondement des régulations internes de l'organisation définissant les marges de changements possibles au-delà desquels le conflit prend le relais.

Dans un second temps Pierre de Saint-Georges va faire appel aux apports des théories de la communication (Lohisse, Klein & Patriarche, 2006 ; Maigret, 2003 ; Bougnoux, 1993 ; Winkin, 1981). Comme nous le savons déjà, les premiers modèles théoriques ont abordé la communication essentiellement comme un processus de transmission. Il s'agit de faire une information, un message, d'un émetteur à un récepteur grâce à des moyens de communication divers afin d'atteindre un but, tout en évitant au maximum les déformations que cette information risque de subir lors de son émission, tout au long de son cheminement et au moment de sa réception. Ces premiers modèles théorisent la communication à partir de cadres initiaux très différents qui, bien sûr, amènent chacun des aspects spécifiques à leurs domaines d'origine et c'est au travers de ces apports que s'élabore progressivement une approche plus complète de la communication. On note à ce stade l'influence de la sociologie politique (Lasswell, 1951), des télécommunications (Shannon & Weaver, 1949), de la linguistique (Jakobson, 1963), de l'ingénierie (Wiener, 1948), de la psychologie sociale (Lewin, 1959 ; Newcomb, 1953) de la psychosociologie (Katz & Lazarsfeld, 1955).

Pour résumer ce que soutient Pierre de Saint-Georges, la communication n'est pas un simple processus de transmission. Même si une telle optique peut garder un intérêt méthodologique momentané, la théorie de la mise à l'agenda (Mac Combs & Shaw, 1972 ; Mac Combs, 2004) conduit à y lire des étapes dans lesquelles l'insertion sociale joue un rôle absolument significatif. Donc pas d'émetteur et de récepteur, mais bien un système d'acteurs en interaction. Ensuite, que les comportements eux-mêmes sont des actes de communication (et pas seulement les messages verbaux) et en outre que ces comportements s'inscrivent dans un contexte social qui rend l'échange possible et fournit les codes d'interprétation. En n, il y a plusieurs niveaux d'analyse à prendre en compte (par exemple la relation interpersonnelle, le cadre où se passe cette relation, la culture sociétale dans lequel ce cadre lui-même s'inscrit, etc.). Les niveaux, les contextes sont hiérarchisés entre eux selon un ordre englobant (de la personne à la société et vice versa). De ce fait, le concept de méta-communication est central pour saisir l'interaction

entre ces niveaux. Ce concept invite à explorer le rapport entre le contenu de tout message (verbal ou comportemental), la définition de la relation que formulent nécessairement entre eux les acteurs et le contexte dans lequel la communication s'inscrit. On ne peut donc pas ne pas métacommuniquer, c'est-à-dire s'accorder sur le contexte d'interprétation pertinent. Pierre de Saint-Georges soutient que c'est notre socialisation qui nous permet de reconnaître et d'utiliser ces codes, ces règles du jeu communicationnel.

Enfin Pierre de Saint-Georges, pose les bases de son idée de communication interne : « pour moi, l'organisation doit être directement saisie comme un système de communication, c'est-à-dire, comme un système contextualisé de comportements, de discours et d'opinions. Cette « configuration » cette « forme social », ce « système de communication », est agi par ses acteurs. Il est fait d'interactions. Il est dynamique. Il est régulé par une culture propre et il tend à se maintenir en équilibre, ce signifie non pas rester invariant, mais constant en tant que système. ».

## 2. La communication interne, comme outil de management avec un esprit de marketing

Pour de nombreux auteurs de ce champ d'études, des intérêts plus concrets sont bien évidemment en jeu. Pour Christian Michon, Philippe Detrie ou encore Catherine Broyez, la communication interne repose plus sur des comportements que sur des supports. Donc plus sur le management que sur les techniques. Il ne s'agit pas de convaincre un client mais de donner à un employé l'envie et les moyens de bien travailler. L'objectif est de satisfaire le salarié afin que celui-ci apprécie son travail, se sente intégré et ait pleinement conscience de sa fonction et de sa nécessité au cœur d'une structure. D'ailleurs, de plus en plus d'entreprises considèrent que leurs salariés sont leurs premiers clients. Parce qu'ils sont consommateurs mais aussi parce qu'à travers eux se reflète l'image de la société tout entière. La communication interne se situe donc au croisement de deux secteurs : le marketing et le management.

### *A. Communication et management*

Comprendre la communication interne, c'est appréhender tous les services qu'elle peut rendre particulièrement en tant qu'outil de motivation des salariés quelle que soit la taille de l'entreprise. Comme outil managérial indispensable, la communication interne doit obéir à un plan de communication.

Ainsi, une stratégie de communication interne permet de rapprocher dirigeants et salariés pour une meilleure écoute bilatérale et de répondre aux attentes des collaborateurs en matière d'information.

La communication interne fait partie intégrante du management. En effet, elle a pour rôle d'informer sur le cadre stratégique, de faciliter les échanges et bien sûr d'accompagner les changements humains et professionnels. Les responsables hiérarchiques, directement liés, sont chargés d'animer l'action sur le terrain, en déclinant les objectifs de l'entreprise. Ils doivent

également organiser le travail, en appliquant les règles internes, en fonction des informations qu'ils possèdent.

Philippe Détrié et Catherine Broyez soutiennent qu'au sein d'une organisation l'homme demeure l'élément principal pour mener à bien une communication et reconnaissent bien la dimension humaine et managériale dans l'élaboration d'une stratégie de communication interne d'entreprise.

On observe une interdépendance des actions des trois entités de l'entreprise : la communication interne va donc être intégrée à ces différents services, celui des ressources humaines, celui de la direction générale celui de la communication.

De plus en plus, la direction des ressources humaines est étroitement liée à cette notion au vue de leurs finalités communes. Au sein de ces finalités, on retrouve, notamment, la volonté d'être un levier de motivation des salariés de l'entreprise, ainsi qu'elle a pour objectif de mettre en place une politique motivante : rémunération, formation ou encore règles de travail. De plus qui d'autre que le service Ressources humaines connaît mieux les salariés de son entreprise ?

Jean Marc Décaudin et Jacques Igalens soulèvent le fait que les processus des Ressources humaines participent à la communication interne puisqu'ils permettent de traduire les décisions qui sont prises.

Au-delà d'un rôle purement informatif, une communication interne efficace apporte une valeur ajoutée à la gestion des ressources humaines. En effet, elle permet aussi de « fédérer autour d'un projet, de valoriser les compétences, renforcer le sentiment d'appartenance, stimuler l'efficacité et la créativité des salariés et d'améliorer le climat général et les performances de l'entreprise. » (Détrié, 2001).

La communication interne peut tout aussi bien être rattachée à la direction générale. Pour certain chercheur, il y aurait une visibilité totale sur les activités de l'entreprise. Et cela permettrait à la communication interne d'être au cœur des décideurs. Les responsables hiérarchiques sont chargés d'animer l'action sur le terrain, en déclinant les objectifs de l'entreprise. Ils doivent également organiser le travail, en appliquant les règles internes, en fonction des informations qu'ils possèdent.

Le service communication peut aussi gérer cette communication interne. En effet, le responsable de communication assure l'information des salariés sur la stratégie, le marché, l'organisation de l'entreprise et doivent également animer les échanges. Il couvre également

l'actualité de l'entreprise. Leur rôle est de développer une culture d'entreprise et de motiver le personnel. Ils présentent le projet d'entreprise défini par la direction. Ils en expliquent les objectifs, favorisent les débats sur les événements, sur l'actualité. Enfin, ils s'occupent de la communication sociale de l'entreprise.

En résumé, il participe à la définition de l'image de l'entreprise et à l'élaboration de la stratégie de communication vers les publics internes et organise la circulation de l'information au sein de l'entreprise.

Ce service, qui prend directement ses ordres de la direction générale, est extrêmement bien placée pour avoir accès à l'information et au contenu du message à diffuser, ce qui est un avantage conséquent. Mais selon Jean Baptiste Brès, le problème généralement rencontré dans ce type d'organigramme est que les responsables de la direction de la communication considèrent souvent leur métier comme essentiellement basé sur la communication externe. Dans une telle situation, la communication interne ne deviendrait plus qu'une simple « traduction » interne de la communication externe. Un cas de figure loin d'être acceptable car les deux communications ne partagent pas les mêmes objectifs et rarement les mêmes budgets. Une telle organisation nécessite donc d'intégrer à la direction de la communication une réelle dimension managériale et de ressources humaines.

La communication interne peut donc être un élément important dans la gestion des ressources humaines d'une entreprise ou d'un service.

## *B. Communication et marketing*

Pour Anthony Durand, Stéphane Dartigues et Gaëtan Roche, il est nécessaire de considérer l'entreprise et ses acteurs comme un marché, de développer un état d'esprit marketing et d'en utiliser les techniques. La responsabilité de la communication interne est de faire comprendre et partager la stratégie d'entreprise au public interne, pour lui permettre une bonne réactivité individuelle et de faciliter les synergies. A partir des besoins évalués, elle produira les supports et les actions nécessaires, puis utilisera les réseaux humains ou matériels adaptés pour les distribuer. Selon ces chercheurs : « Pour la communication interne, le produit à vendre est « la connaissance de l'entreprise ». Pour chaque salarié, le produit à acheter est « la

connaissance de l'entreprise », qui lui permettra de mieux comprendre ce qu'il fait et ce qu'il doit faire. ». Ils rajoutent même : « l'offre d'informations doit être variée au niveau des canaux de distribution pour toucher les différents publics. Elle doit également circuler vers les salariés et entre les salariés, en commençant bien sûr par la faire remonter pour mieux comprendre son marché. » (Durand, Dartigues et Roche, 2005).

La communication ascendante permet à chacun de s'exprimer et ainsi de se situer dans l'entreprise. C'est un outil qui peut être évalué par la capacité d'une entreprise à écouter son personnel. De la même manière qu'un responsable marketing essaye de cerner les besoins du marché, il faut savoir écouter et comprendre le marché interne. Des audits ponctuels de communication ou d'image permettent d'ajuster les messages, de répéter les informations et de valider la compréhension. Des enquêtes d'opinion servent à mesurer les attentes des salariés et les évolutions de celles-ci.

Même si en règle générale, le service marketing s'adresse aux clients finaux et valorise les produits et services de l'entreprise, cela permet tout de même à la communication interne de s'en inspirer afin de valoriser les valeurs de l'entreprise.

### 3. La communication interne, une valeur ajoutée à la gestion des ressources humaines et de l'information

#### *A. L'organisation relationnelle*

On peut dire que la communication interne va avoir un impact sur les résultats d'une entreprise par le biais des attitudes et comportements des salariés. La communication interne va donc apporter une valeur ajoutée au management. Selon Christian Michon, celle-ci dépend du style de management que l'on adopte. Dans un style de management « post taylorien », sa valeur ajoutée sera un facteur clé parce qu'elle devient une condition indispensable de l'efficacité de ce style de management. On comprend donc qu'une absence de maîtrise de la communication interne puisse conduire à se replier sur un management plus traditionnel. La valeur ajoutée de la communication interne sera sans doute plus faible dans une entreprise exclusivement taylorienne. Dans une telle entreprise on souhaite faire circuler l'information avant tout pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

La valeur ajoutée sera plus grande lorsque l'entreprise adopte un management plus centré sur les ressources humaines. La communication interne visera alors à faire partager les valeurs et la culture de l'entreprise. Elle s'appuiera sur un management participatif pour fédérer l'ensemble du personnel autour d'objectifs communs. Elle fera sienne l'objectif d'implication et cherchera à développer le sentiment d'appartenance et à développer un bon climat relationnel.

#### *B. La gestion de l'information*

Durant de nombreuses années, les managers pensaient que détenir l'information était une source de pouvoir. Aujourd'hui, la circulation de l'information est devenue une stratégie de communication interne. En effet, lorsqu'elle circule bien, l'information favorise la

communication et devient, de ce fait un facteur, de motivation, de décision efficace et de créativité. Identifier les circuits d'information de l'entreprise est donc une force pour le collaborateur, cela lui permet de se positionner en fonction et de détenir l'information utile au bon moment.

L'information est au cœur de l'entreprise. Sa maîtrise permet de diffuser les messages de toute nature et de faciliter la circulation d'information.

L'émission, la transmission et la réception des messages sont une partie importante du temps de travail. On sait par de nombreuses enquêtes que la majorité du temps passé par l'encadrement dans une organisation est un temps consacré à communiquer. Etre bien informé, c'est être informé utilement, avec une information qui arrive à temps, une information claire et précise. C'est aussi savoir être sélectif tant dans la diffusion d'information que dans sa lecture.

Si la qualité de l'information va s'apprecier à travers de nombreuses caractéristiques, il faut également prendre en considération la capacité de l'organisation de l'entreprise à une accélération du processus d'information en cas de crise, la performance des circuits et supports d'information.

L'information reste bien la première dimension à considérer car elle est la base de la communication interne.

De plus il n'est pas rare d'entendre dire que celui qui a l'information détient le pouvoir. Cette analogie entre l'information et le pouvoir trouve son fondement dans le fait que l'information génère la compétence et la compétence génère un ensemble de forces morales, intellectuelles, culturelles. L'usage de cet ensemble de forces dans un service ou dans l'autre constitue le pouvoir. La détention et l'exercice du pouvoir sont donc incontestablement reliés au contrôle de l'information. Celui qui contrôle l'information a le pouvoir d'opérer des choix stratégiques pour conduire un groupe vers la destination souhaitée par lui.

Au sein d'une entreprise, la maîtrise de l'information est une condition *sine qua non* pour la gestion des ressources humaines et pour le développement professionnel du personnel. Le manager à qui échappe l'information ou qui ne détient pas la primeur de l'information ou encore qui ne détient pas la bonne information au bon moment est sûr d'être inefficace. Pour ce faire, il va mettre en œuvre une stratégie de contrôle de l'information en interne basée sur la maîtrise et le contrôle de toutes les sources possibles de l'information, la maîtrise des canaux internes de communication, le contrôle de l'information formelle et l'observation ainsi que l'analyse

des « feedback ».

Le pilotage social étant l'ensemble des choix stratégiques de gestion du personnel, le contrôle de l'information combine tous les outils de maîtrise des sources, des canaux, des types et des formes de communication indispensables à la gestion des ressources humaines. En somme, s'il est une évidence que gérer c'est prévoir et anticiper, il est d'autant plus vérifié que gérer c'est décider et opérer des choix. La gestion d'une entreprise s'apparente donc à une suite de décisions éclairées, prises en fonction des informations disponibles sur le présent ou le futur pour atteindre des objectifs précis. Gérer une entreprise, c'est gérer des informations. En interne, le principe reste le même. La communication interne favorise la mobilisation des informations comptables, commerciales, sociales et de ressources humaines. A cet effet, la communication interne s'érige comme l'outil le plus important dans l'aide à la décision.

Si la finalité de la communication est claire, des questions se posent quant à son cheminement.

## II. D'une communication interne traditionnelle vers une communication interne numérique : enjeux et limites

### 1. Les nouvelles technologies : nouvelle approche de gestion des connaissances

« La connaissance doit être comme l'eau - fluide et pénétrante vers le bas et à travers votre organisation, en remplissant les fissures, flottant les bonnes idées vers le haut et soulevant tous les bateaux. » (Bradley et McDonald, 2011).

#### *A. Les moyens de communication interne traditionnels*

S'il est avéré que détenir l'information utile est primordial, il devient, de ce fait, important pour le manager de savoir diffuser l'information et de savoir utiliser ses flux pour le développement de sa communication interne.

Traditionnellement, la société française a une culture de l'écrit : « l'écrit reste alors que les paroles s'envolent » selon le proverbe latin. Ainsi, les outils traditionnels de communication et de circulation de l'information sont principalement des documents écrits. On trouve ainsi :

- Les courriers d'entreprises. Comme les notes d'information ou de services, ce sont ou soit des lettres internes descendantes qui servent à fixer les règles du fonctionnement interne, à informer sur les directives, sur les orientations et les modifications juridiques, techniques ou commerciales, à informer sur des orientations. Ou soit des mémos (documents très courts qui transmettent une information précise), des comptes rendus, des rapports d'études ou notes de synthèse (documents transversaux ou ascendants qui transmettent des informations récoltées dans le cadre d'une étude), ou encore des lettres ouvertes du manager (courrier interne dont l'objectif est de fédérer les collaborateurs autour d'une idée commune). Ils permettent de sensibiliser et d'éclairer le lecteur sur les

réalités qui l'entourent.

- Les parutions d'entreprise. Ce sont des journaux d'entreprise (vecteur d'information et d'image vers les salariés), des revues de presse (diffusion organisée en interne des articles parus dans la presse sur une période donnée dont l'objectif est de fédérer les collaborateurs), ou des livrets d'accueil (brochure qui sert à présenter l'entreprise aux nouveaux arrivants).
- Les affichages. Ce sont des tracts ou affiches sur lesquels sont transmis des informations diverses concernant l'entreprise ou ses partenaires (lancement d'un nouveau produit, menus du restaurant d'entreprise, informations concernant le comité d'entreprise, informations syndicales). Les affiches sont un excellent moyen de communication interne parce qu'elles peuvent être placées dans des endroits très fréquentés, comme la cantine, les salles de réunion ou encore la machine à café.

Cependant, une entreprise peut favoriser l'utilisation de l'oral dans sa communication. La communication orale est la technique la plus utilisée dans toutes les entreprises car elle sert plus particulièrement à la propagation de messages individuels personnalisés, elle est utilisée dans le but d'informer, de motiver et de rassembler. La circulation de l'information se fait alors à l'aide :

- De réunions, conférences, ce sont des rencontres planifiées dont l'objectif est d'établir un cadre de travail ou d'informer sur le suivi d'un projet. Une réunion est efficace quand ses objectifs ont été préalablement définis et atteignables dans le temps imparti.
- D'entretiens individuels, face à face entre un supérieur hiérarchique et son subordonné dont l'objectif est de donner des consignes de travail ou d'évaluer un travail fini.
- De séminaires (d'intégration, de création), réunion d'une ou plusieurs journées organisées dont le but est de permettre aux collaborateurs de mieux se connaître, de travailler ensemble, d'affronter leurs idées. Ils sont destinés à faire le point avec les salariés. On y parle stratégie, on s'interroge sur « ce qui va » et « ce qui ne va pas », on y félicite les meilleurs éléments et, bien souvent, on y cultive une certaine ambiance festive pour souder le groupe et relancer la motivation.
- De visites de bureau ou d'usine, moyens permettant à la hiérarchie de répondre directement aux questions des salariés en allant à leur rencontre.

Depuis la fin du XXème siècle, les progrès technologiques apportent de nouvelles façons de

communiquer. La communication directe en est un exemple concret : les techniques de communication directe sont issues du marketing. Leur mise en œuvre nécessite la création d'une base de données récente des salariés. Elle est principalement utilisée dans un but d'information, ces techniques permettent aux entreprises de transmettre des messages totalement adaptés aux besoins de chaque collaborateur. Le téléphone, le SMS et les courriels facilitent ce genre de communication. L'e-mail remplace de plus en plus souvent les courriers sur support papier – même si ces derniers continuent d'être utilisés pour la diffusion de communication les plus formelles.

La communication médiatique interne en est aussi un bon exemple : elle se présente sous 4 formes différentes, les médias écrits (les plus traditionnels et les plus utilisés aujourd'hui encore), les médias audiovisuels dont l'utilisation est encore restreinte en raison de leur coût élevé, les médias électroniques qui connaissent actuellement un développement très important. De plus, on peut observer une augmentation de l'utilisation des réseaux sociaux au sein des entreprises. On passe d'une communication interne traditionnelles à une communication interne numérique.

### *B. Les réseaux sociaux d'entreprise : enjeux sociaux et communicationnels*

Le partage des connaissances, quel que soit leur type, repose sur une activité d'expression et de divulgation qui fait de la connaissance un atout susceptible à être transmis d'une personne à une autre. Ceci peut être réalisé par le biais de n'importe quel mode de communication, dans ce sens, les réseaux sociaux de l'entreprise constituent un de ces modes, ils sont qualifiés à être considérés comme systèmes de partage du savoir. Leur particularité réside dans le fait qu'il s'agit d'un environnement non formel marqué par la liberté d'expression et l'absence de rigidité en termes de régulations, par conséquent, le savoir est partagé et transféré plus spontanément, dans un processus de production dynamique et continue des connaissances d'une grande valeur pour la bonne marche de l'entreprise.

L'arrivée, dans les années 80 des Technologies de l'information et de la Communication (TIC) a développé la circulation des informations dans l'entreprise (Gunia, 2002 ; Queant & Gottrand, 2002). Quand il fallait imprimer une note d'information pour les salariés

et la porter dans les différents services, il suffit aujourd'hui d'envoyer un e-mail à l'ensemble des collaborateurs concernés pour leur transmettre l'information. Les outils traditionnels de circulation de l'information (notes, lettres aux salariés, journaux d'entreprise, livret d'accueil) n'ont pas pour autant disparu de l'entreprise mais avec ces transmissions en temps réel, l'information circule beaucoup plus vite dans les organisations.

Cette arrivée des TIC a tout de même bouleverser les modes traditionnels de circulation de l'information. Les TIC apportent de nouvelles formes de circulations de l'information, un partage plus facile des informations, une diffusion plus rapide de l'information, une communication quasi-instantanée. Elles permettent aussi de développer, par le travail coopératif, le partage des compétences et l'esprit d'équipe.

Les TIC remplissent des fonctions diverses au sein de l'entreprise : collecte, traitement, stockage et circulation de l'information. Elles permettent un accès plus souple aux informations (l'Intranet permet de récupérer les informations de tous les postes de travail, quelle que soit l'heure), de faciliter le partage de l'information (Internet, Intranet), de favoriser le travail en groupe (les plateformes collaboratives), de simplifier les échanges de données entre entreprises ou entre sites (EDI), de faciliter la communication et la coopération entre les membres d'une équipe (liste de diffusion) et de mettre en place une mémoire collective.

Aujourd'hui, le partage de l'information s'impose. Les salariés peuvent accéder facilement à l'information, à tout moment, mais ils doivent aussi satisfaire les sollicitations des flux informatifs qui visent à réguler le fonctionnement du système productif. Ils devront donc s'adapter à un système d'information efficace, capable de les mobiliser autour d'objectifs changeants. La circulation des informations est l'une des sources d'une communication réussie. Les TIC permettent d'échanger des informations, de mémoriser des données et de transformer les informations en connaissance et en valeur ajoutée pour l'entreprise. Cependant, les risques d'une communication mal maîtrisée ne sont pas à négliger. Le développement anarchique des nouveaux moyens techniques de communication peut engendrer des difficultés de cohérence et de maîtrise du système de communication. L'entreprise doit émettre des messages clairs et non contradictoires. De ce fait, l'entreprise doit savoir repenser son système organisationnel en fonction de ces évolutions et utiliser les TIC comme un outil stratégique de communication interne et de gestion des équipes.

Le problème de chaque nouveau système, est le manque d'expertise, nécessitant des

connaissances préalables pour savoir gérer les outils, une condition qui n'est pas toujours assurée. De nombreux chercheurs ont étudié cette problématique en soulignant qu'il s'agit non des contraintes technologiques, mais plutôt des obstacles sociaux, organisationnels et humains (Alavi et Leidner, 2001 ; Krogh et al., 2000). Ces propos témoignent de la complexité relative à l'usage des outils technologiques pour des fins de partage des connaissances et qui relève d'un ensemble de faits sociaux qui sont intrinsèquement liés avec les pratiques professionnelles.

Dans cette perspective, la question du web collaboratif s'impose comme une solution alternative à ce problème, bien qu'il s'agisse d'un système qui apparaîtrait moins adapté à un usage professionnel, les technologies du web 2.0 sont en réalité, en train de se développer dans un contexte organisationnel comme étant des outils de collaboration. À ce niveau, une étude qui a été réalisée en 2007 par McKinsey (2007), a démontré que 75% des cadres administratifs ont indiqué que leurs entreprises sont en train d'investir ou comptent investir dans l'usage des outils de web 2.0 pour faciliter la collaboration et l'échange, dans le cadre d'un renforcement du *social networking behavior*.

Les intranet, internet, mail, blog, n'ont pas toujours pris la place des outils traditionnels de circulation de l'information dans l'entreprise. Ils sont souvent juxtaposés. Il est, en effet, courant de recevoir le journal de l'entreprise sur support papier et de le trouver dans sa boîte mail en support électronique. Parfois, ils ont permis d'apporter une plus grande visibilité à un document ou de personnaliser les informations en fonction de la cible à qui elles sont transmises dans l'entreprise. L'information est ainsi adaptée au public qu'elle vise et elle sera reçue par tous. Les TIC ont modifié la structure de la circulation de l'information, et par la même, de nouvelles formes de communication se sont développées dans l'organisation. L'introduction de nouvelles technologies sous-entend son décloisonnement. Aujourd'hui, le partage de l'information s'impose. Les salariés peuvent accéder facilement à l'information, à tout moment, mais ils doivent aussi satisfaire les sollicitations des flux informatifs qui visent à réguler le fonctionnement du système productif. Ils devront donc s'adapter à un système d'information efficace, capable de les mobiliser autour d'objectifs changeants. Et ce d'autant plus que les formes d'organisation actuelles ont multipliées les statuts, les rythmes de travail et distendu les liens qu'ils soient physiques ou symbolique. L'organisation flexible s'avère nécessairement communicante. Elle requiert l'interconnexion des acteurs afin de coordonner leur mission en tenant compte des variations de la production, du rythme de travail et de la diversité des salariés. Les réseaux informatiques mettent tous les acteurs de l'entreprise en situation de communiquer.

L'information devient accessible à tous en temps voulu. La communication devient donc multifonctionnelle, elle est accessible à tous, de tous les postes de travail et à n'importe quel moment mais elle demande aussi une plus grande disponibilité et réactivité des collaborateurs.

Ces outils transforment non seulement la communication formelle mais aussi la communication informelle. Les TIC, aujourd'hui omniprésents dans la société et devenus outils de communication courants. L'intranet met en liaison les acteurs de l'entreprise et cela en établissant deux types de communications : une communication individuelle (courrier électronique) et une communication collective (forums électroniques et conférences virtuelles). Il permet donc une plus grande collaboration entre les individus et favorise une circulation rapide de l'information. De nouveaux outils de travail se développent tous les jours sur la toile comme Twitter (outil de réseau social) et le microblogging qui permettent à l'utilisateur d'envoyer gratuitement des messages, appelés des tweets, de 140 caractères maximums par Internet, par messagerie instantanée. Twitter, était au départ un outil à destination des particuliers, car il permet de rester en contact avec ses amis, pour dire ce que l'on est en train de faire, pour tenir une conversation, peut aussi être utilisé pour faire la veille informationnelle par les entreprises et pour communiquer entre collaborateurs. En effet, alors qu'un dirigeant d'entreprise est en conseil d'administration, il peut demander à son téléphone mobile, via le net, de lui donner le cours des actions d'une entreprise concurrente sur le marché. Un internaute répondra à sa question et le dirigeant recevra l'information sur son mobile. Encore peu répandu aujourd'hui dans les entreprises, ce service permet cependant de développer des réseaux sociaux dans les organisations, favorise la circulation des informations en temps réel et participe à la veille informationnelle et à la communication informelle des structures.

Les informations, qu'elles soient formelles ou informelles, descendante ou transversales, vont circuler beaucoup plus vite avec les outils technologiques modernes. Si les TIC permettent de favoriser l'échange d'information, il convient cependant de contrôler la circulation de cette information pour vérifier aussi la nature des informations échangées qui, dans certains cas, peuvent desservir l'organisation. C'est pourquoi, beaucoup d'entreprises ont décidé d'utiliser ces technologies dans leur stratégie de gestion et de management des ressources humaines.

Depuis leur apparition, les technologies du web 2.0 se sont prouvées d'une grande utilité dans la mesure où elles offrent de nombreuses capacités de communication et d'échange, la facilité d'accès aux contenus qui répondent aux attentes des usagers, et la liaison entre des personnes

ayant des intérêts communs, cependant, ce caractère de mise en relation pourrait être en réalité, une arme à double tranchants.

De nombreux travaux de littérature ont évoqué le web comme une grande « chambre d'écho » ou *echochamber*, il s'agit des situations où les personnes avec des points de vue communs interagissent les uns avec les autres, alors que les points de différence ou d'opposition sont écartés (Pariser, 2011 ; Singer, 2011).

Cette idée a été développée sur la base des algorithmes de recherche et les systèmes de recommandation sur internet qui ont souvent tendance à fournir des informations relatives aux requêtes de recherche préalables de l'internaute, en limitant toute information qui pourra être en contradiction avec ses intérêts. La dénomination « chambre d'écho » décrit l'usage d'internet et des réseaux sociaux dans un contexte où seulement « sa propre voix est entendue ». Un effet qui touche aux médias sociaux en premier lieu, comme étant les principaux modes de communication et d'expression sur le web, par conséquent l'effet chambre d'écho est présent et concerne à la fois les créateurs de contenu ainsi que les usagers. La métaphore de la chambre d'écho, quant aux réseaux sociaux internes des organisations, illustre, d'une part, les avantages que présentent les réseaux sociaux d'entreprise (RSE) en terme de personnalisation des connaissances, chose qui résultera en une communication plus facile et plus ciblée de n'importe quel type de contenu, elle offre également, plusieurs possibilités au niveau de partage des connaissances tacites, ces dernières, comme nous l'avons cité précédemment, dépendent dans une grande partie du contexte et des conditions externes dans lesquelles elles sont exprimées, chose qui serait renforcée davantage entre deux parties ayant des spécialités communes et des profils similaires, ajoutant à cela que les communautés de pratiques réaliseraient tout leur potentiel dans le contexte des groupes de personnes centrés sur des points d'intérêts communs.

Dans une autre perspective, la chambre d'écho met en lumière quelques défis, notamment celui de la fragmentation de contenu et le risque de minimiser le nombre de nouvelles idées qui peuvent être transmises d'une personne à une autre, la formation des communautés séparées pourrait également résulter en une accentuation des points de différences et causer des conflits (Leonardi et Huysman, 2013).

Cette réflexion sur les défis communicationnels des réseaux sociaux de l'entreprise, nous permet de mettre en lumière le côté social et humain lié au partage et à la collaboration, nous soulignons que le partage des connaissances, ne peut pas se résumer en processus de transfert

et des modalités techniques de partage, mais il y a un nombre de conditions et des enjeux qui se posent indépendamment de l'outil utilisé et nécessitant d'être prises en considération afin de prendre les meilleures décisions pour la bonne marche de l'entreprise.

D'une part, les réseaux sociaux de l'entreprise donnent plus de visibilité aux différents atouts et connaissances des employés, ce qui engendrerait des liens entre les personnes avec des intérêts communs, les RSE peuvent ainsi encourager la création des communautés de pratique qui représentent un grand avantage pour l'entreprise en termes d'innovation, d'apprentissage, et de partage des connaissances (Brown & Duguid, 2001; Majchrzak et al.; Fulk and Yuan), dans le cadre d'un renforcement du capital social.

D'une autre part, le principe de la chambre d'écho, impliquerait une séparation en termes des spécialités et des niveaux d'expertise, avec le risque d'une distinction également sur d'autres plans sociaux, ceci pourrait aller jusqu'à la formation des communautés avec le minimum des interactions, ce qui n'est pas en conformité avec les principes clé du partage des connaissances organisationnelles.

### *C. L'usage des réseaux sociaux de l'entreprise pour la gestion des informations*

D'après ce que nous avons vu précédemment, la transmission du savoir s'établit principalement dans le contexte d'une communication, cette dernière est le caractère principal des technologies de web collaboratif, et l'élément distinctif qui fait aujourd'hui des réseaux sociaux, un des principaux médiums d'interaction interpersonnelle

Cette nouvelle démarche de la communication interne nous apporte une nouvelle vision des rapports entre la gestion inter-organisationnelle et les sciences de l'information et de la communication, en mettant en lumière à la fois la place du professionnel de l'information et de la communication dans l'organisation et le rôle potentiel que joue les technologies de communication à l'égard de la capitalisation du savoir-faire organisationnel.

Selon Nadège Gunia et Vanessa Queant, les TIC remplissent des fonctions diverses au sein de

l'entreprise : collecte, traitement, stockage et circulation de l'information. Elles permettent un accès plus souple aux informations (l'Intranet permet de récupérer les informations de tous les postes de travail, quelle que soit l'heure), de faciliter le partage de l'information (Internet, Intranet), de favoriser le travail en groupe (« groupware », « workflow », les plateformes collaboratives), de simplifier les échanges de données entre entreprises ou entre sites (EDI), de faciliter la communication et la coopération entre les membres d'une équipe (liste de diffusion, blog, wiki) et de mettre en place une mémoire collective. Les systèmes d'informations informatisés peuvent aussi permettre de préserver le capital de connaissance et de compétences de l'entreprise (historique de la société pour entretenir le mythe, fiches techniques à disposition des salariés, « knowledge management »), de former les nouveaux (témoignages d'anciens, description de procédures et processus) ou d'intégrer les derniers arrivants (livret d'accueil toujours à disposition sur le réseau, informations sur l'organisation, sur son fonctionnement organisationnel), de véhiculer l'image de l'entreprise et de renforcer le sentiment d'appartenance. Internet permet la capitalisation du savoir en fixant les connaissances immatérielles de l'entreprise (« knowledge management »), il engendrera donc une plus grande compétitivité et favorisera l'innovation. Il s'insère dans un processus collectif d'acquisition des connaissances via notamment le « groupware ». L'intranet a aussi permis le développement des agendas partagés et donc, la vérification instantanée de la disponibilité des différents collaborateurs d'une équipe, ce qui favorise la possibilité de réservation de plages pour des réunions de travail en équipe. Tous ces nouveaux outils permettent de favoriser les échanges entre salariés, de développer le lien social entre les collaborateurs d'une même entité, de développer l'autonomie des salariés et donc de favoriser la motivation des collaborateurs. Ils ont donc pris une part importante dans le management des équipes et ils sont, de plus en plus, utilisés par les managers eux-mêmes pour communiquer et faire circuler les informations.

En prenant la définition de Garnier et Hervier (2011), le réseau social d'entreprise, ou RSE, est « l'ensemble des individus qui prennent part à une activité d'un business et dont on matérialise dans le numérique les interactions sociales autour de cette activité afin de l'améliorer ». Nous relevons alors qu'un réseau social d'entreprise (RSE) est un environnement numérique professionnel à l'intérieur d'une organisation, il permet aux employés de communiquer, de collaborer et de partager un contenu numérique, en partageant des connaissances à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Le réseau social de l'entreprise introduit une nouvelle approche de traitement des informations circulées au sein de l'entreprise, qui est centrée sur l'échange et

la conversation plutôt que la documentation, cette dernière constitue un mode de circulation des informations qui a gardé sa dominance malgré l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, mais qui toutefois, fait preuve de plusieurs contraintes, notamment de structuration et normalisation des échanges, le RSE, d'une autre part, est encrevé vers l'expression et non son support, pour Poinso : « Les réseaux sociaux d'entreprise proposent de s'écarter de la logique « connaissance égale document » en laissant s'exprimer ceux qui savent. », cette réflexion met en évidence l'importance donnée à l'expression et qui est renforcée davantage par la constitution des communautés regroupées selon leurs fonctions et domaines de contribution, ces derniers, par le simple acte de communiquer, génèrent des expertises, constituant des bases riches en connaissances, dans le cadre d'une démarche dynamique et continue de partage du savoir. La nécessité de prendre en compte les interactions circulées dans le réseau interne de l'entreprise rentre dans le cadre d'une stratégie d'écoute et de renforcement de la communication interne de l'entreprise, pour l'objectif final d'en tirer des connaissances, une idée qui a été soutenue par Crozier (1997), qui avance : « Pourquoi écouter ? Pourquoi attacher tant d'importance à la connaissance ? Pas seulement pour créer les conditions d'un apprentissage collectif Mais aussi parce qu'il n'a pas de stratégie, et à la limite d'action raisonnable, sans connaissance, et pas de connaissance sans écoute. ». Afin d'apporter un éclairage sur ce qui distingue les réseaux sociaux de l'entreprise comme moyens de capitalisation des connaissances, par rapports à d'autres outils traditionnellement utilisés pour la collecte du savoir des employés, nous faisons recours aux travaux de Christophe Deschamps, qui s'intéressait par la question relative au niveau de control qu'un individu puisse réellement avoir sur ses propres connaissances, il avance : « Avons-nous en effet tant de contrôle que cela sur ce que nous savons ? Les désagréables expériences d'oublis que nous subissons tous au quotidien sont là pour nous rappeler que ce n'est pas le cas. Ainsi, répondre à la question « que sais-je ? » semble impossible. (...) Dire ce que l'on connaît à un moment précis - et plus largement s'exprimer verbalement - c'est donc simplifier à l'extrême ce champ mouvant, en négligeant les souvenirs trop lointains et les commencements d'intuitions trop fugaces pour être formulés. Ce n'est qu'exprimer que ce dont on croit être le plus sûr, une partie infinitésimale de ce que l'on connaît, ce qui deviendra pour nos interlocuteurs une brique d'information à ajouter à celles qu'ils possèdent déjà ou posséderont bientôt. ». Suite à cela, il semble que l'adoption d'un outil de collecte du savoir n'est pas le moyen le plus efficace pour soulever l'ensemble des connaissances qui pourront être au service de la productivité de l'entreprise, prenons en compte que l'expression verbale d'une connaissance possédée, n'est pas toujours possible, ce qui nous ramène à l'aspect conversationnel et interactionnel du réseau social et son caractère

de spontanéité qui le rendrait possible de regrouper l'ensemble des atouts, exprimés et partagés consciemment et inconsciemment, intentionnellement et non intentionnellement à travers le réseau de communication interne de l'entreprise, ce qui offrirait au professionnel chargé du regroupement des connaissances, un corps plus riche d'informations explicites et qui couvre une panoplie des activités professionnelles exercées au sein de l'entreprise dans de diverses périodes de temps.

## 2. Les limites de la communication interne : conséquences

### *A. De la communication à la sur-communication*

La valeur ajoutée de la communication interne dans une telle entreprise visera d'abord à assurer une large diffusion de l'information avec le danger d'aboutir à une « surabondance » qui produira l'inverse de l'effet recherché c'est-à-dire un appauvrissement de l'information réellement transmise.

Et plusieurs pratiques vont handicaper le contrôle de l'information : dans un premier temps, il y a l'altération d'information. Une information est dite altérée lorsque le message transmis n'est pas vérifié, lorsque le message subit plusieurs transformations entre la source et le destinataire et lorsque l'émetteur du message n'est pas identifié. C'est le cas de la rumeur qui véhicule des informations pas toujours vérifiées et dont la source est inconnue ainsi qu'une déformation de l'information.

Ensuite, il y a la déformation, elle, provient d'une source connue qui émet un message qui subit plusieurs transformations par une mal compréhension ou passage entre plusieurs intermédiaires.

Enfin, il y a l'infiltration stratégique : c'est une méthode informelle à la limite déloyale pour obtenir une information à laquelle l'on n'a pas directement accès à temps. C'est un mécanisme d'intrusion discrète ou secrète qui permet à un manager, grâce à son complice situé au sein d'un groupe, d'avoir la primeur d'une information qui circule au sein de ce

groupe. Cette méthode qui appelle à des agents complices secrets comporte de nombreuses conséquences pour la cohésion sociale du personnel, mais aussi des avantages non négligeables pour le manager. Comme inconvénient, l'infiltration stratégique d'un agent secret à l'accès à une information qui sera rapportée au supérieur hiérarchique contribuera à la destruction de la confiance d'un membre du groupe concerné, à la détérioration du climat de travail, à la naissance de crise, la méfiance et la dissimulation de l'information. Mais si elle est bien conduite, l'infiltration stratégique apparaît comme un outil de maîtrise de l'information et de contrôle des facteurs d'altération de la bonne information. Grâce à cette stratégie, les managers ont l'attitude d'anticiper sur tous les événements, comportements et opinions exprimées du personnel. S'il est bien conduit, et dans une bonne intention, cet outil serait à même de résoudre bon nombre de problèmes internes.

La sur-communication constitue l'une des dérives de la communication, avec la mise en œuvre d'actions de communication jusqu'à leur paroxysme. Selon la Fondation Nationale Entreprise et Performance, la communication d'entreprise se définit comme « l'action volontariste d'émission, de transmission et de réception de messages, dans un système de signes qui s'échangent au sein de l'entreprise et entre celle-ci et son environnement ». Pour atteindre son objectif, la communication d'entreprise se doit de considérer chaque étape du message, mais aussi et surtout s'inscrire dans la continuité de l'environnement de l'organisation. Or si ces actions ne sont pas envisagées à partir d'une stratégie sur le long terme et d'une vision efficiente de l'environnement, si l'émission d'un message s'avère trop complexe ou en mauvaise adéquation avec les récepteurs, la chaîne de la communication se rompt et le message devient inefficace. Cela pourrait se traduire pour une entreprise par une émission discontinue de messages, par la diffusion de messages hétérogènes ou encore par l'utilisation abusive des différents canaux (médias sociaux, newsletters...). Les conséquences de ces actions peuvent s'avérer dangereuses pour l'image de l'entreprise et devenir une source potentielle d'inattention ou d'incompréhension de la part des publics. Par exemple, cela peut donner lieu à un positionnement peu ou mal compris, une identité incohérente. Cela pousse également les professionnels à se « protéger » de la sur-communication par diverses méthodes (stickers anti-pub, logiciels).

La sur-communication, qu'elle se présente sous une abondance de messages ou une large utilisation des outils, se limite à prendre l'entreprise émettrice comme base. Cependant, une entreprise ne doit pas se contenter de vouloir diffuser un message uniquement en fonction de ses besoins mais également en prenant en compte le contexte dans lequel elle se trouve. Une

communication qui se veut efficace doit être guidée par un objectif et considérer le récepteur ainsi qu'un ensemble de facteurs socioculturel (valeurs partagées par les récepteurs), technologique, économique et temporel. Leur compréhension ainsi qu'une adéquation avec ces facteurs favorise pour l'organisation la pertinence et la concordance des messages qu'elle émet.

Cependant, et si la sur-communication ne constitue pas l'apanage d'une seule entreprise, elle représente malgré tout la masse communicationnelle à laquelle beaucoup d'entre elles participent. C'est un phénomène que l'on observe particulièrement sur le web. La communication digitale est donc un sujet central pour les entreprises.

### *B. La fuite d'information*

Le terme « leaky pipe » signifie littéralement « un tuyau qui fuit », une métaphore utilisée dans plusieurs travaux pour désigner le caractère de visibilité de la communication dans les réseaux sociaux. Lors d'une communication d'un contenu entre un émetteur et un récepteur, il est possible, dans certains cas, que des personnes externes puissent également être au courant de cette interaction et d'accéder au contenu communiqué, pour l'entreprise, la visibilité de l'information est inévitable pour faire la collecte et éventuellement la capitalisation des connaissances circulées. L'aspect « leaky pipe » des réseaux sociaux montre comment les RSE permettent de dépasser plusieurs obstacles et d'éliminer plusieurs limites associées principalement à la hiérarchie, notamment dans les organismes de grande taille. Cette visibilité offre un nombre de possibilités dans la mesure où elle offrirait aux acteurs un regard plus large sur les activités de leur milieu professionnel et une idée générale de ce que font les autres.

La fuite d'information, en dépit de son appellation négative, constitue un véritable avantage pour l'entreprise en termes de gestion du savoir, grâce à son élargissement du capital social, la possibilité d'analyser et de tirer avantage des informations circulées au sein de l'entreprise, en élargissant la conscience des acteurs à l'égard des connaissances circulées au sein de leur espace de travail, les différentes spécialités et les niveaux d'expertise ainsi que le potentiel présenté par chacun dans leur entourage.

En revanche, la visibilité excessive pourrait décourager les usagers à partager des contenus détaillés, à cause de plusieurs raisons notamment les contraintes de confidentialités qui poussent

les employés à partager des informations vagues qui sont difficiles et parfois impossibles à assimiler par les autres (Marwick, 2011).

### *C. Des enjeux pour le professionnel de l'information et de la communication*

Dans un contexte organisationnel, le professionnel de l'information est sans doute un élément indispensable pour la gestion des connaissances, ainsi que plusieurs autres tâches intégrées dans l'activité professionnelle, certes, c'est une fonction qui n'est pas sans difficultés, et exige la maîtrise d'un nombre de compétences.

Irene Wormell, professeure danoise en gestion de l'information, est une des chercheurs qui ont travaillé sur cette problématique, elle a regroupé l'ensemble des compétences demandées du professionnel de l'information pour qu'il puisse réclamer sa place en tant que gestionnaire de savoir organisationnel, Wormell met en lumière trois éléments principaux : La gestion de contenu, l'analyse et le tri de l'information et la technologie.

L'arrivée des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans l'entreprise a marqué une nouvelle ère pour le professionnel de l'information et de la communication, qui, à son tour, se trouvait devant la nécessité d'adapter son expertise par rapport au développement des approches de communication interpersonnelles au sein de l'entreprise. Durant le XIXe siècle, la communication d'entreprise était établie dans le contexte d'une nécessité de « commandement de l'entreprise » (Nicolas, 1996), plutôt qu'une condition humaine dont le but est d'encadrer l'interaction entre patron et ouvrier, le principe d'établir des relations sociales et amicales au sein des organisations ne constituait pas encore une priorité, une chose qui était marquée par le contact minimal entre les dirigeants et leurs ouvriers. L'absence d'intérêt vis-à-vis de la dimension humaine de la communication organisationnelle a été remarquée dans le système fonctionnel de communication conçu par Frederick Taylor, un système qui met l'accent sur l'importance d'établir un lien de commandement clair ayant comme résultat l'application des ouvriers aux instructions. Les idées de Taylor ont été rejointes par celles de Henry Fayol qui, malgré le fait qu'il a donné une certaine importance à la communication directe comme un

moyen alternatif de transmission, proposait un système de communication similaire à celui de Taylor qui est basé sur la structure hiérarchique de l'entreprise.

Il s'avère que, jusque-là, la communication est perçue comme étant un moyen et non une finalité, par conséquent le vrai sens de ce qu'est la communication a été remarquablement réduit. Il a fallu attendre jusqu'aux années 30 pour que la communication organisationnelle prenne une nouvelle forme, précisément aux États Unis. Cette époque a été marquée par la prise en conscience de la structure sociale de l'entreprise et de l'importance du renforcement des relations humaines. La transformation de la vision envers les rapports humains au sein de l'entreprise a transformé le rôle des sciences sociales qui commençaient à avoir une place de plus en plus importante au cœur de la gestion de l'entreprise. Ces sciences, comme le souligne Yves Nicolas, ont donné aux organisations la possibilité d'examiner plus profondément l'aspect social, humain et psychologique des communications interpersonnelles, ce qui joue un rôle primordial dans la productivité de leurs ouvriers, ceci constituait, à l'époque, une révolution dans la manière dont les dirigeants reprochaient leurs environnements de travail et leurs modalités de gestion.

Les outils électroniques, bien utilisés, et surtout utilisés en complément d'autres outils plus traditionnels, peuvent se révéler très efficaces. Ils permettent de toucher rapidement une cible précise : un email met quelques secondes à atteindre plusieurs milliers de personnes, l'intranet est une mine d'informations et d'interactivité s'il est bien utilisé, une newsletter peut être envoyée très rapidement sans nécessiter le temps qu'exigent l'impression et l'expédition d'une lettre classique. Mais ils ne doivent surtout pas remplacer les outils plus traditionnels, même s'ils sont moins en vogue. Car dans une entreprise, seule une petite partie des employés a un accès régulier à internet, et une plus petite partie encore s'y intéresse et lit tout ce qui arrive. Les outils électroniques oublient la grande majorité des employés. L'envoi d'une newsletter par email interne doit être complété par des outils imprimés et qui peuvent atteindre le plus grand nombre, comme par exemple un journal interne qui va traiter de sujets de fond et intéresser la totalité des employés.

Un autre défaut majeur des outils électroniques est leur impersonnalité. Ils contribuent à déshumaniser la communication. Or, de nombreuses études ont démontré que la motivation au travail était décuplée quand les êtres humains étaient mis en avant, et que les relations humaines directes étaient favorisées dans l'entreprise. L'intranet ne doit pas remplacer la consultation de ses collègues, les forums de discussion ne doivent pas remplacer les débats d'idée ou

« brainstormings » nécessaires à la créativité et à la performance d'une entreprise. Bref, le choix des outils de communication interne doit obéir à vos objectifs et pas à la dernière tendance à la mode.

Pour le professionnel de communication interne, on peut constater qu'il y a un véritable enjeu. Parfois, rien ne vaut une bonne vieille pièce de théâtre, une opération de mécénat ou une réunion efficacement menée pour atteindre ses objectifs. Oui à la communication électronique, mais en complément d'outils imprimés et de face à face, de façon à former un tout efficace et humain.

### III. L'anthropologie au cœur d'un système

#### 1. Demande sociale des entreprises envers les anthropologues

##### *A. L'anthropologue comme spécialiste de la culture*

Si la « culture » est considéré comme étant le domaine de prédilection des anthropologues, le culturalisme est le paradigme dans la théorie anthropologique qui a rencontré le plus de résonance au niveau extra scientifique, sur l'extérieur de la discipline. Il a eu un écho et un retentissement énorme dans la manière de penser les phénomènes culturels. Selon le paradigme culturaliste, les membres de chaque culture auraient irréductiblement un caractère propre : « se forme dans l'enfance une personnalité de base (ou personnalité modale) définie comme un ensemble de traits typiques constituant le caractère ethnique ou national » (Ortigue 2008). La dimension individuelle des comportements et des modes de vie est ici éludée sinon réduite à un déterminisme culturel (Hall 1976). C'est un courant qui est récupéré par le marketing et le management interculturel notamment et mobilisé dans les milieux professionnels car il accroche les représentations sociales et les stéréotypes.

##### *B. L'anthropologue, une plus-value pour les entreprises*

L'émergence des équipes multiculturelles dans les organisations change l'environnement du travail traditionnel et impose de nouveaux défis aux dirigeants et aux managers des entreprises. Elle induit une intensification de la diversité dans les équipes provenant d'ethnie, de nationalité, de genre, d'âge, d'éducation, de religion ou de capacités techniques et fonctionnelles différents des employés (Milliken et Martins, 1996 ; Williams et O'Reilly, 1998). Ces changements demandent de nouveaux modes de management d'équipes. Si le personnel doit apprendre à travailler et à s'intégrer dans des équipes formées de plusieurs

cultures, les managers, de leur côté, doivent apprendre à gérer l'aspect multiculturel de l'entreprise et à coordonner le travail entre les personnes de cultures diverses.

Dans ces circonstances, comment relier les interactions entre les cultures et la coopération ? Comment surmonter le problème multiculturel ? Quel rôle doivent jouer le manager et la direction des ressources humaines (DRH) dans ce processus ? Une culture d'entreprise commune peut-elle être une solution pour le management multiculturel ?

D'après ce qui a été écrit sur le management des différences culturelles depuis une trentaine d'années, le facteur culturel semble être plus un problème qu'un avantage dans l'entreprise. Il est souvent source de difficultés, de dysfonctionnements dans les organisations, ce qui nuit souvent à la performance dans certaines entreprises (Bivens et Lowell, 1966 ; Killing, 1983 ; Shenkar et Zeira, 1992). Pelled (1996) montre que les groupes multiculturels sont plus exposés aux conflits. Jehn (1997) avec Riordan et Shore (1997) expliquent que dans ces types d'équipes il y a moins de coopération et de cohésion. De leur côté, O'Reilly (1993) rappelle que la diversité dans les équipes influe sur leur incapacité à définir des objectifs communs. Les équipes multiculturelles parce qu'elles sont composées d'individus issus de cultures différentes auront plus de mal à court terme à gérer les conflits et à atteindre une productivité optimale dans l'entreprise. Dass et Parker (1999) constatent qu'il n'existe pas de solution universelle pour le management de la diversité. D'autres études, moins nombreuses celles-ci, démontrent que le facteur culturel peut être un avantage dans l'entreprise à condition qu'il soit bien géré (Thatcher et Jehn, 1998 ; Chevrier, 2000 ; Barmeyer et Mayrhofer, 2002 ; Van Knippenberg et al., 2004). Une nouvelle approche semble également émerger dans les articles récents de d'Iribarne (2004) et de Chanlat (1995, 2005, 2008) qui prônent l'apport de l'anthropologie face à la complexité des cultures dans le management interculturel.

Lors d'une table ronde entre décideurs et anthropologues, le 25 juin 2014 par le Laboratoire d'Ethnologie et de Sociologie Comparative (LESC, Université Paris Ouest Nanterre La Défense/CNRS, UMR 7186) a permis de faire connaître aux décideurs présents plusieurs apports des sciences humaines et sociales (SHS) pour l'innovation et pour la recherche et développement en entreprise.

D'une durée de deux heures, animée par Guillaume Cairou, président du Club des entrepreneurs, elle a abordé les questions suivantes : qu'est-ce que l'anthropologie apporte à l'entreprise et comment ? Comment l'anthropologue peut-il être source d'innovations ? Quelles sont les attentes des entreprises vis-à-vis des chercheurs en SHS ? Comment les chercheurs en

SHS rendent-ils compte de leurs travaux et comment font-ils de la recherche dans le secteur privé ? Quarante minutes ont été réservées à l'échange avec le public.

L'ouverture faite par Monica Heintz (anthropologue, maître de conférences, Université Paris Ouest Nanterre La Défense) a permis de souligner l'importance pour la discipline de s'ouvrir davantage au monde professionnel, en dépassant la recherche fondamentale, et en dégagant de nouveaux métiers pour les jeunes diplômés dans les domaines de l'innovation, du développement durable, l'accompagnement au changement, à la mobilité. Elle a rappelé que l'anthropologue est un « explorateur de nouveaux environnements » (que ce soient des nouveaux marchés, de nouveaux environnements de travail), il a une expertise à valoriser, une offre à faire qui doit rencontrer une demande.

Guillaume Cairou, a rappelé les questions qui nous intéressent à l'occasion de cette rencontre, et auxquelles vont répondre les intervenants sur l'apport des sciences humaines et sociales dans le domaine de l'innovation et dans la recherche en entreprise : pourquoi et comment les entreprises utilisent l'anthropologie pour innover face aux défis du XXIème siècle ? Comment aux quatre coins du monde l'anthropologie intervient-elle pour « valoriser » les besoins des consommateurs ? Quelle complémentarité avec les équipes de marketing et de design ? Comment l'anthropologue s'insère-t-il dans le processus d'innovation en amont des projets sur le terrain, et en aval pour valider et affiner les concepts ?

Charles-Edouard de SUREMAIN, anthropologue interrogé sur ce qu'est être anthropologue dans le monde du développement rappelle d'abord ce qu'est l'ethnologie, et en quoi elle est adaptée et adaptable au monde du développement comme à celui de l'entreprise. Ce faisant, il permet à toutes les personnes présentes de mieux saisir ce qu'est l'anthropologie, comme outil et comme méthode pour comprendre les sociétés humaines, les entreprises, les groupes d'acteurs : « l'ethnologie est la science de l'altérité, elle est spécialiste de la différence culturelle ; elle cherche à comprendre les logiques de l'action humaine dans ses diversités, tout en postulant l'unité de l'homme ». « L'ethnologie s'intéresse au décalage entre ce que disent les gens, ce qu'ils font et ce qu'ils pensent. Faire de l'ethnologie c'est d'abord comprendre ce qui se passe en explicitant ce qui est implicite. » Charles-Edouard de SUREMAIN rappelle la distinction entre l'anthropologie du développement – recherche fondamentale qui porte sur le développement – et l'anthropologie pour le développement qui vise à rendre le développement plus acceptable pour les sociétés humaines ; la distinction est du même ordre entre l'ethnologie de ou sur l'entreprise, et l'ethnologie pour ou au bénéfice de l'entreprise. Néanmoins,

l'anthropologue n'est pas pris que dans une de ces formes, il articule « les 2 terrains qui rétroagissent l'un sur l'autre ».

Comme méthode, l'ethnologie classique ou fondamentale implique une immersion profonde et durable, un « terrain », de l'ethnologue dans la société (entreprise, groupe, quartier...), un apprentissage de la langue locale et des codes sociaux et culturels de l'endroit, par l'observation participante. L'entreprise est, pour l'ethnologue qui cherche à faire une anthropologie de l'entreprise, un objet comme un autre : elle est une microsociété qu'il peut aborder et penser avec ses propres outils. Les ethnologues ont besoin de cette période de terrain, période qui se construit dans la relation à l'autre, une relation sociale requise par l'enquête, car ils ne travaillent pas sur la base d'hypothèses préconstruites. « La démarche est inductive, et non hypothético-déductive ; les questions émergent du terrain ». En conséquence, les données sont toujours construites et élaborées par l'analyse du chercheur, dans la relation qu'il tisse avec les populations.

Pour Charles-Edouard de SUREMAIN, l'anthropologie de l'entreprise doit répondre à deux défis : celui de la co-construction des données, des analyses et des problématiques, avec l'entreprise et l'ethnologue (conditions ; place de l'ethnologue ; confiance) et celui de la temporalité de l'enquête et de la recherche : le temps est la condition préliminaire nécessaire pour favoriser les grandes avancées : comment concilier recherche fondamentale et recherche appliquée ? que peuvent faire les ethnologues et les entreprises pour y parvenir ?

De son côté, Jean Prévost (directeur règlements non auto, AXA), a accueilli Marie-Laure Cuisance, comme un « profil » qui apporte de la valeur ajoutée. Le profil de « presque consultante » de la doctorante, qui précise dès son arrivée qu'elle a « du temps » (thèse CIFRE de trois ans), était donc apprécié dans une logique de valeur ajoutée ; il a fallu toutefois créer et « trouver une confiance, qu'on sente les intérêts réciproques ». Cela s'est traduit en proposant à Marie-Laure Cuisance un terrain d'observation, dans lequel elle a pu être acteur. Elle s'est donc immiscée dans les sujets en cours (sur le multiculturel, la qualité de service, la relation clients...) auxquels elle a apporté de la valeur ajoutée par sa contribution. Pour lui, l'anthropologue doit être attiré par les gens, les différences : Marie-Laure Cuisance a démontré dans ses relations avec des personnes d'environnements différents (techniciens, équipes projets, régions, etc.) ses capacités d'adaptation et d'intégration. Elle a eu l'occasion d'apporter du conseil ou un « œil différent » à ceux qui prennent les décisions.

Marie-Laure Cuisance précise que l'observation participante a permis de réconcilier les deux temporalités, celle de l'entreprise et celle de la recherche : il a fallu trouver – comme pour tout terrain – une distance naturelle et un équilibre. L'anthropologie permet de faire le lien entre les différents acteurs de l'entreprise. La forme narrative, plus explicative, est un autre outil que l'anthropologue peut mettre à disposition du décideur.

Amélie Aubert a été contactée après son master et s'est vue proposer ce projet de recherche pour une thèse financée par une convention CIFRE avec Nutriset. Pour elle (doctorante en anthropologie), son rôle est « d'apporter des connaissances » sur les pratiques alimentaires de la femme enceinte et du jeune enfant en Bolivie : elle effectue un travail de documentation mais participe également de l'incorporation des Sciences Humaines et Sociales dans l'entreprise à travers l'animation mensuelle d'un « café anthropo » où elle présente des travaux en lien avec le mandat de Nutriset, ou des réflexions sur l'apport des Sciences Humaines et Sociales pour l'entreprise, discutés entre tous. Par ailleurs, elle tient un carnet de bord hebdomadaire, partagé avec deux opérationnelles de l'entreprise pour suivre l'avancée du travail de recherche et pour que l'entreprise puisse s'approprier le travail et les données. Il donne lieu à de nombreux échanges et les données que l'entreprise y trouve peuvent être réappropriées sans attendre la fin de la thèse.

La recherche académique et la recherche appliquée sont complémentaires : pour Sophie Bouly de Lesdain, « la connaissance opérationnelle nourrit la recherche fondamentale et inversement » : la recherche en entreprise avec ses objectifs économiques et environnementaux est utile à différents niveaux. Charles-Edouard de Suremain souligne qu'il faut distinguer, dans l'appropriation du travail de l'anthropologue, l'utilisation de l'instrumentalisation. Avec l'entreprise, l'anthropologue entre dans des processus, ensemble, ils co-construisent, co-produisent. Aujourd'hui, les anthropologues du monde académique sont sollicités par le monde public et privé. La plupart des demandes viennent de l'entreprise et du privé.

Les échanges qui ont suivi avec la salle ont apparemment permis de préciser la manière dont les anthropologues travaillent et sont perçus au sein même de l'entreprise qui les emploie. Pour Charles-Edouard de Suremain, l'ethnologue qui travaille pour l'entreprise fait aussi de l'anthropologie de l'entreprise, il détecte des problèmes, pointe des choses que d'autres n'ont pas perçues. Pour faire une enquête anthropologique, telle qu'a pu la faire Marie-Laure Cuisance, il faut avoir une place dans une équipe très opérationnelle et aussi, pour garder la distance, savoir quitter le terrain. Enfin, outre les outils de l'ethnologue, le passage

à l'écriture permet le recul, la mise à distance et l'approfondissement de l'analyse. Cette question de la distance dans l'observation participante se pose de la même manière sur tous les terrains. En cela, l'entreprise est un objet ou un terrain comme un autre.

## 2. Les domaines d'application de l'anthropologie au sein de la communication interne d'entreprise

Dans ce chapitre, j'essaierai de montrer ce que l'anthropologie peut apporter à la sphère de l'entreprise et particulièrement à notre objet de recherche qu'est la communication interne.

### *A. La recherche anthropologique au service du développement de la communication interne*

Le secteur est devenu un lieu d'analyse, éclairé par la recherche, sur ce qui se passe dans les organisations, s'y joue, s'y dit et s'y cache, c'est à dire sur ce que chacun a le droit de savoir. On doit en effet aux sciences sociales d'aujourd'hui, de l'anthropologie à la sémiologie, en passant par la psycho-sociologie et la médiologie, d'avoir montré que la communication est un ingrédient inhérent à toute organisation et résultant de l'ensemble des collaborations et des échanges de chaque personne concernée, quel que soit son statut dans l'organisation.

Les chercheurs en anthropologie se sont intéressés à des mondes plus proches. L'ethnométhodologie (Garfinkel, 2007 ; Lapassade, 1991) et l'anthropologie de la communication (Hymes, 1967 et Winkin, 1996) en ont fait leur marque de fabrique en recherche. Les uns et les autres ont permis à l'homme de modifier son rapport à lui-même dans ses dynamiques d'interrelations et de transformations. La définition plus large, donnée par Emmanuel Kant (1993) faisant de l'anthropologie une « doctrine de la connaissance de l'homme formulée de manière systématique (anthropologie) », alliant à la fois un aspect physiologique et pragmatique qui nous intéresse car elle institue l'homme dans son environnement, en définissant cette connaissance comme une « connaissance physiologique de l'homme qui vise l'exploration de ce que la nature fait de l'homme, la connaissance

pragmatique celle de ce que l'homme, comme être agissant par liberté, fait ou peut et doit faire de lui-même » (Kant, 1993 p. 41). Il confirme que l'anthropologie relève d'un champ plus global et philosophique tandis que l'ethnographie invite à la nécessité d'une méthodologie asseyant la recherche et fournissant des éléments d'analyse à l'anthropologie.

« Comment les humains et les non-humains (acteurs et accessoires) combinent leurs actions l'occupation de l'espace (unité d'action, de lieu et de temps, espace scénique et décor), créent des habitudes et des ruptures (péripiétés, coups de théâtre, évènements), inventent des outils et des gestes (objets, actes, mise en scène, techniques scéniques, intrigue, dénouement, rouages jeux de scène, interprétation, didascalie) ? » (Corvin, 2012). Pour procéder à nos travaux de recherche, le rôle d'anthropologue, tenu pour développer, analyser et valoriser scientifiquement les projets d'entreprise, tel que la communication interne, requière des compétences de « participation », « d'empathie » et « d'observation ».

C'est grâce à ces compétences qu'une certaine forme d'expérience peut-être à la fois vécue, notée, relevée et étudiée. La faculté à pouvoir accéder au monde de l'autre, communément appelée l'empathie, est une qualité nécessaire pour mener à bien de notre travail sur le terrain pour étudier et développer des projets rassemblant de nombreux acteurs d'une grande diversité, représentant des groupes sociaux hétérogènes.

Une branche de l'anthropologie est l'anthropologie des techniques dont l'initiative revient historiquement à Marcel Mauss (1950/2009), développé par André Leroi-Gourhan (1964) et plus récemment par Bruno Latour (2001). Ce dernier ayant effectué une anthropologie des sciences en observant des équipes de chercheurs dans leur activité. Parallèlement à l'évolution humaine, les outils et les techniques se sont développés. Nous sommes passés de l'outil à l'instrument puis aux machines puis aux artefacts. Aucun d'entre eux n'a effacé l'autre. L'anthropologie des techniques est aussi au cœur de notre processus de recherche et est le socle qui fonde notre méthode de recherche à caractère hypothético-déductif. Une généalogie de chercheurs travaillant en anthropologie des techniques nous a servi de base dès nos premiers travaux : Marcel Mauss (1950/2009), André Leroi-Gourhan, (1964), Georges Simondon, (1958/2012), Jack Goody (1979) et Bruno Latour (2001). Nous avons démontré que cette approche technophile avait sa valeur et donnait des résultats en Sciences de l'information et de la communication.

Une vraie immersion anthropologique amène une connaissance augmentée des besoins clients et des possibles points bloquants ou les leviers quelle que soit leur nature, pour apporter une réponse pertinente en termes de conception de services, d'espace. Pour une innovation réussie, il est important d'identifier clairement les habitudes actuelles pour repérer les besoins explicites mais surtout accéder à ceux implicites et inconscients, non formulés. Comprendre en profondeur les usages d'aujourd'hui pour penser ceux de demain

### *B. L'anthropologue comme praticien*

Nous constatons ainsi l'intégration de plus en plus professionnelle des sciences sociales, « La figure la plus légitime du spécialiste en sciences sociales n'est plus désormais celle du chercheur engagé, désireux de réformer le monde social (héritier de l'école de Chicago), mais celle de l'expert impartial qui met ses connaissances techniques au service de « clients » tels que agences gouvernementales, entreprises industrielles, groupes de presse, fondations, etc. », affirme Yves Nicolas, qui examine dans ses travaux, l'évolution historique de la communication d'entreprise et les moments les plus marquants dans son histoire, en soulignant notamment son apparition dans l'industrie française dans les années 50, sous l'appellation relations publiques.

Dominique Desjeux et Sophie Taponier élaborent en 1990 la notion d'ethno-marketing qu'ils définissent comme l'« ethnologie appliquée à la compréhension du marché et des consommateurs pour désigner une anthropologie de la consommation qui se centre d'abord sur les pratiques, sur les stratégies des acteurs et les objets avant de mobiliser le sens et l'imaginaire » (Desjeux 2006). Dominique Desjeux se place ici moins comme un ethnologue qui étudierait la consommation que comme un consultant qui chercherait à comprendre le marché afin de l'améliorer même s'il semble que son objectif premier soit d'apporter une certaine expertise au champ de la consommation. En effet, l'ethno-marketing est utilisé par les professionnels de la communication. Ce faisant, ils se servent des termes et méthodes de l'anthropologie. À travers les « ethno-études » qui consistent en un recueil d'informations avec des méthodes qualitatives d'entretiens et d'observations, ils donnent un gage de sérieux à leurs pratiques en mobilisant une sorte de caution scientifique qu'elle apporte à leurs pratiques professionnelles.

La réappropriation des savoirs scientifiques par les acteurs « locaux » est une donnée à prendre en compte. Le savoir de l'anthropologie, du moins la méthode de l'observation participante, qui résume souvent, à tort, l'anthropologie pour les professionnels de la communication (Prévoit 2007), devient en quelque sorte un savoir social dans la mesure où il est utilisé dans le quotidien des professionnels de la communication. Ceux-ci utilisent des méthodes quantitatives de la sociologie et de la psychologie comme le questionnaire avec échantillonnage, mais font aussi des entretiens sous forme de réunions de consommateur (dans le but de gagner du temps), afin de tester leurs hypothèses stratégiques ou bien de tester une publicité auprès du public. Ainsi, les professionnels de la communication utilisent pratiquement quotidiennement des méthodes scientifiques ce qui en fait des savoirs sociaux en tout cas utilisés dans ce but. Pour illustrer cela, Star et Griesemer expliquent que :

*« In order to create scientific authority, entrepreneurs gradually enlist participants (or in Latour's word, "allies") from a range of locations, re-interpret their concerns to fit their own programmatic goals and then establish themselves as gatekeepers (in Law's terms, as "obligatory points of passage"). This authority may be either substantive or methodological. Latour and Callon have called this process interessement, to indicate the translation of the concerns of the non-scientist into those of the scientist (...) Unless they use coercion, each translator must maintain the integrity of the interests of the other audiences in order to retain them as allies. Yet this must be done in such a way as to increase the centrality and importance of that entrepreneur's work » (Star et Griesemer 1989: 389).*

Cet extrait reflète ce qui se passe dans le cadre de la publicité. Les professionnels de la communication utilisent l'anthropologie comme caution scientifique par l'emprunt de leurs méthodes et outils. Emmanuel Desveaux précise à ce sujet : « je ne peux pas me départir du sentiment que l'ethnologie intervenait surtout comme une sorte de plus, une sorte de gadget commercial supplémentaire dans la négociation entre l'entreprise et le bureau de consultants ».

Les professionnels adaptent les emprunts issus d'autres disciplines afin qu'ils correspondent à leurs buts. Utiliser la méthode de l'observation participante pour des « ethno- études » (qui ne sont en général pas pratiquées par des anthropologues) leur permet d'avoir une légitimité scientifique dans la mesure où ils utilisent une méthode plébiscitée scientifiquement. En effet, le but est d'aller chez les gens pour voir comment ils consomment ; les professionnels de la communication recueillent des informations sur les besoins et les attentes des consommateurs

en vue d'établir des recommandations pour optimiser les ventes. Les observations prennent place sur les lieux d'achat ou au domicile des personnes et celles-ci sont combinées à des entretiens approfondis. Les pratiques sont également filmées. Dans son article « L'ethnologie dans le marketing », Sandrine Prévot (2007) cite le discours de deux professionnels de la communication :

« On fait de plus en plus d'études caméra au poing, caméra-stylo, pour observer les gestes, la façon dont les gens cuisinent, dont ils font le ménage...La caméra sert à archiver toute la panoplie culturelle des gens chez eux (...) le vrai apport de l'ethnologie c'est de sortir de chez soi pour voir le monde tel qu'il est. » (Sylvain, 2007).

Les métiers de la communication s'appuient sur une discipline scientifique reconnue comme telle. La crédibilité est alors renforcée par l'emploi d'un ethnologue ou du moins de méthodes scientifiques. Cela participe d'ailleurs à la justification de leur profession. La réutilisation de l'anthropologie par les professionnels de la communication permet d'acquérir une caution scientifique. Leur présence n'est par contre pas forcément souhaitée. N'est intéressante pour eux que la légitimité scientifique et l'utilisation de la méthode : « l'ethnologue n'est pas nécessaire, mais il apporte une légitimité que l'on a pas. ». S'il est évident que la science et le marketing ont des buts et des fins différents, il existe là un paradoxe important chez les professionnels de la communication qui, bien qu'ils utilisent les méthodes anthropologiques, critiquent de manière assez virulente l'apport de la discipline anthropologique. L'application de l'anthropologie étant elle-même déjà critiquée au niveau scientifique, sa déformation par des non-spécialistes la rend d'autant plus critiquée. Les professionnels qui se servent des méthodes de l'anthropologie se revendiquent non seulement d'une sorte d'obédience anthropologique et tendent à réduire l'apport de l'anthropologie à une approche culturaliste des systèmes culturels et à un « regard » qu'il serait simple d'adopter. Le discours scientifique apparaît dans cette perspective comme un discours magique, dans les propos des professionnels du marketing voire même d'un « faitiche » magique qui est selon la définition qu'en donne Bruno Latour : « nous appellerons *faitiche* la robuste certitude qui permet à la pratique de passer à l'action sans jamais croire à la différence entre construction et recueillement, immanence et transcendance » (Latour 2009). En effet, dans le discours des professionnels du marketing, la science a une force agissante : il y aurait une scientification de leur pratique qui opérerait par un regard qu'ils estiment anthropologique. Ils sont ici dans une

représentation magique de la science que Bruno Latour remet en cause (1988). Le discours indigène semble gommer l'aspect constructiviste de la science et confère une sorte de pouvoir magique à la science qui rendrait leur démarche plus scientifique et leur permettrait ainsi d'accéder à des « vérités de consommateur ». L'anthropologue constitue également une concurrence pour les professionnels de la communication. À ce propos il existe de plus en plus d'anthropologues<sup>8</sup> qui montent leur entreprise en revendiquant une place et une approche particulière. Se placer comme concurrent par rapport aux cabinets d'études en marketing pourrait entraîner l'idée que l'anthropologue serait dangereux car il gagne du terrain sur un champ déjà bien occupé par des individus dont il s'agit du métier. Selon Sandrine Prévot, l'anthropologie évoque « un mystère qui inquiète ». Si les anthropologues se mettent à revendiquer la natalité de concepts et de méthodes réappropriées par les professionnels de la communication, cela pourrait les mettre en mauvaise posture comme le montre l'extrait d'un entretien que Sandrine Prévot cite dans son article : « Dans notre métier, on n'est pas jaloux de notre production. Si j'écris un rapport et découvre des idées, je ne me sens pas propriétaire de mes idées. Je peux donner mes idées à quelqu'un. S'il me dit que ça ne l'intéresse pas ou qu'il n'en retire que la moitié, ça me va très bien car ce qui l'intéresse, c'est ce qui compte. Avec un universitaire, on a l'impression que l'on aura des problèmes de ce côté-là. La fierté de son métier, c'est déplacé dans notre métier où l'on recherche plus de souplesse, plus de superficialité. ».

Les professionnels du marketing cherchent à utiliser les apports de l'ethnologie en les adaptant à leur métier mais en ne souhaitant pas employer leurs compétences (en employant un anthropologue qualifié). Cette situation est témoin de ce que dénonce Jean- François Lyotard dans *La condition postmoderne : rapport sur le savoir* (1979), œuvre dans laquelle il explique justement cette délégitimation du discours scientifique qui ne devient qu'une marchandise informationnelle. La critique parfois très virulente des anthropologues par les professionnels qui utilisent leurs méthodes mais ne veulent pas de ceux-ci est très visible dans l'article de Sandrine Prévot, la méthode de l'observation participante étant pour eux ce qu'il y a à retenir de mieux sur tout le panel qu'offrent les anthropologues.

---

<sup>8</sup> On peut citer Anthropolinks, par exemple qui est un bureau d'études centré sur le secteur de l'environnement et créé par des anthropologues.

Colette Pétonnet et Marie Christine Pouchelle (1989) éclairent d'ailleurs sur ce paradoxe des professionnels : « l'ethnologue comme expert. Parfois le contenu de l'expertise reste énigmatique ». Elles précisent la « manière dont l'ethnologie est perçue : elle semble être entourée d'une aura et n'avoir en même temps d'autre valeur qu'anecdotique (...) Lors- qu'une discipline s'expose devant de non-initiés, le risque de contresens est toujours à craindre mais aussi celui d'une récupération susceptible d'engendrer de graves erreurs d'interprétation ».

Les outils et méthodes de ceux-ci sont donc récupérés par des professionnels de la communication dans des buts radicalement différents de ceux qui impliquent les anthropologues. Mais les anthropologues, bien conscients de cela, cherchent à se faire une place et peuvent y parvenir (Malefyt et Morais 2012). Ce sont deux anthropologues qui travaillent pour des agences de publicité et occupent des postes dans le management de l'entreprise ou encore dans l'étude-marketing. Ils se demandent comment allier les deux professions et quelles sont les conséquences sur le savoir. Ils se sont formés aux techniques de communication et ont acquis leur expérience sur le tas. C'est le « phenomenon of having gone native » (Malefyt et Morais 2012) qui leur permet de voir les choses de « l'intérieur ». Les anthropologues et les professionnels de la communication ont su construire des ponts entre leurs disciplines pourtant très différentes et mettre à profit la pluralité des savoirs. Les deux disciplines se nourrissent l'une de l'autre même si les buts sont différents.

Les disciplines qui se regroupent pour construire un projet commun malgré des expériences et des savoirs différents est un phénomène heuristique dans la mesure où cela apporte des réponses au souvent trop présent cloisonnement des disciplines. L'anthropologue peut être acteur dans un projet autant qu'il est chercheur. Ainsi, dans cette situation de la publicité en tant que lieu d'interdisciplinarité il est participant : il peut être à la fois un acteur à part entière qui apporte des connaissances dont s'inspirent les acteurs locaux (les professionnels de la communication) et il s'inspire et se forme également à d'autres savoirs (celui-là même des professionnels de la communication qui sont aussi dépositaires et détenteurs d'un savoir particulier). Ce sont ces stratégies de négociations entre les acteurs qui permettent une cohabitation viable des disciplines. Cette cohabitation est d'autant plus importante que « l'ethnologie appliquée (...) impose de nouveaux partenaires à l'ethnologue, l'oblige à sortir du cercle d'initiés où le chercheur risque de s'enfermer » (Pouchelle et Pétonnet 1989).

## Conclusion

La communication interne d'entreprise est un objet relativement récent pour l'anthropologie et malgré cela, suscite de forts enjeux. L'anthropologie permet de mettre au jour des aspects de la communication interne qui n'avaient pas été étudiés par d'autres disciplines.

L'objet de la communication interne aura permis de s'interroger sur la discipline anthropologique puisqu'il aura offert une réflexion épistémologique et méthodologique. Il aura éclairé la place de l'anthropologue dans sa sphère d'action et les acteurs qui s'en saisissent.

La communication interne est tout pour une entreprise. C'est une stratégie de création de la richesse par les hommes et les femmes travaillant au sein de l'entreprise. C'est un outil de mobilisation et motivation du personnel par les dirigeants de l'entreprise. C'est un mécanisme de collecte et de diffusion de l'information au service du pilotage social. C'est un instrument de gestion des ressources humaines. De par toutes ces fonctions, s'impose comme discipline fondamentale dans le fonctionnement de toute entreprise désireuse de se maintenir performante sur la scène de la concurrence aux niveaux local, régional ou international.

De plus l'arrivée des Technologies de l'information et de la communication a bouleversé les modes traditionnels de circulation de l'information. Les TIC apportent de nouvelles formes de circulations de l'information, un partage plus facile des informations, une diffusion plus rapide de l'information, une communication quasi-instantanée. Elles permettent aussi de développer, par le travail coopératif, le partage des compétences et l'esprit d'équipe. Le développement des TIC a également modifié les techniques de gestion des salariés dans les organisations. La gestion des ressources humaines est un ensemble de fonctions et de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et de développer les ressources individuelles et collectives du personnel.

On a vu aussi que l'anthropologie est un atout au développement de la communication interne. C'est une valeur ajoutée qui, que ce soit de la recherche anthropologique ou de l'anthropologie appliquée, est très importante.

Enfin je finirai par soutenir que ce mémoire bibliographique aura un réel intérêt dans sa continuité de mon Master. Mon terrain de Master 2 se fera dans une entreprise, qui est à mon

sens percutante puisqu'il y a un véritable intérêt pour le personnel et pour le bon fonctionnement de l'entreprise d'avoir une bonne communication interne. En effet je compte faire mon terrain au sein de la SNCF au service fret SNCF (transport de marchandises). Je m'attacherai à observer les pratiques du travail de communication interne qu'elles soient ascendantes, descendantes ou horizontales. De plus je porterai un intérêt tout particulier à l'apport que peut apporter l'anthropologie à la question de la communication interne d'entreprise.

Mon terrain futur de Master 2 exigera donc une réflexivité importante dans la mesure où il offre des enjeux qui sont ceux de l'instrumentalisation de l'anthropologie en entreprise. Il me sera donc essentiel de me poser les questions épistémologiques et méthodologiques que je rencontrerai sans doute sur le terrain. Je pense qu'il s'agit d'un terrain qui se prête particulièrement bien à l'échange de savoirs et à la participation de l'anthropologue. Il me faudra porter une attention toute particulière à la place d'observatrice que j'occuperai et qu'on me laissera occuper.

## Bibliographie

Bartoli, Annie, 1990, *Communication et Organisation. Pour une politique générale cohérente*, Paris, Edition d'organisation.

Boltanski, Luc, Thévenot, Laurent, 1991, *De la justification : les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.

Boltanski, Luc, Chiapello, Eve, 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

Bougnoux, Daniel, 1993, *Sciences de l'information et de la communication*, Editions Larousse.

Bougnoux, Daniel, 1998, *Introduction aux sciences de la communication*, Editions Larousse.

Both, Anne, 2007, *Les managers et leurs discours : Ethnologie de la rhétorique managériale*, Pessac, Presses Universitaires de Bordeaux.

Breton, Philippe, 1995, *L'utopie de la communication*, Editions la Découverte.

Brown, J. S., Duguid, P. 2001, "Knowledge and organization: A social-practice perspective", *Organization science*, vol 12, p198-213.

Crozier, Michel, 1997, *L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel*, Paris, Seuil.

De Saint-Georges, Pierre, 1993, « Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement », *Communication et organisation*, n°4.

De Saint Georges, Pierre, 2006, « Métiers de la communication et processus de légitimation », *Recherches en communication*, n°25, p53-64.

De Saint-Georges, Pierre, 2010, *Penser la communication interne des entreprises et des organisations*, Bruxelles, Deboeck université.

Deschamps, Christophe, 2009. *Le nouveau management de l'information : la gestion des connaissances au cœur de l'entreprise 2.0*, Limoges, FYP éditions.

Détrié, Philippe, Broyez, Catherine, 2001, *La communication au service du management*, Editions Liaisons.

Duterme, Claude, 2002, *La communication Interne en entreprise*, Bruxelles Deboeck université.

Dolan, Simon L, Saba, Tania, 2011, *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*, Sciences Administrative, Pearson Education.

Friedberg, Erhard, 1993, *Le pouvoir et la règle : dynamique de l'action organisée*, Paris, Seuil.

Gottrand, Séverine, Queant, Vanessa, 2002, *Le e-learning comme innovation en ressources humaines*, Lille, Stratégie de Ressources Humaines.

Grosjean, Sylvie, 2011, *La communication organisationnelle. Approches, processus et enjeux*, Montréal, Chenelière Education.

Gunia, Nadège, 2002, *Enjeux et perspectives d'un intranet en ressources humaines*, Toulouse, LIRHE.

Lohisse, Jean, Klein, Annabelle, Patriarche, Gilles, 1990, *La communication. De la transmission à la relation*, Bruxelles, Deboeck université.

Nicolas, Yves, 1996, « Genèse de la communication dans l'entreprise moderne. La communication de la grande entreprise », *Revue Entreprise et Histoire*, n°11, p. 13.

Pariser, E, 2011, *The filter bubble: What the Internet is hiding from you*, United Kingdom, Penguin.

Shannon Claude, Weaver, Warren, 1975, *La théorie mathématique de la communication*, Paris, Retz.

Westley, Bruce, MacLean, Malcolm S, 1957, "A conceptual model for communication research", *Journalism Quatrely*, Winter, p 31-38.

Winkin, Yves, 1981, *La nouvelle communication*, Paris, Seuil.

Winkin, Yves, 1996, *Anthropologie de la communication, de la théorie au terrain*, Bruxelles, Deboeck université.

## Références non citées mais qui ont aidé à l'élaboration de ce mémoire

Adell, Nicolas, 2011, *Anthropologie des savoirs*, Paris, Armand Colin.

Alter, Norbert, 2010, *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, Paris, La découverte.

Baboulet-Flourens, Pascale, 2007, « Ce que peut cacher un organigramme », *Terrain*, n°49, p.141-154

Bauwens, Valérie, Kloetzer Laure, 2013, *L'ethnographie au service de l'entreprise : guide pratique pour mieux comprendre vos clients et vos employés*, Limoges, FYP éditions.

Both, Anne, 2006, « Le journal interne d'entreprise. Ethnographie d'une mission impossible ? », *Ethnologie française*, n°36, p. 45-54.

Breton, Philippe, 2004, *L'utopie de la communication. Le mythe du « village planétaire »*, Paris, La Découverte

Burawoy, Michael, 1979, « The Anthropology of Industrial Work », *Annual Review of Anthropology*, n°8, p. 231-266.

Delpeuch, Jean-Luc, Lauvergeon, Anne, 1994, *Sur les traces des dirigeants : La vie du chef dans les grandes entreprises*, Paris, Calmann-Lévy.

Flamant, Nicolas, Granier, François, 1997, « Anthropologue dans l'entreprise », *Sociologies pratiques*, n°16, p.17-21.

Flamant, Nicolas, 1996, « L'occultation du pouvoir comme forme d'exercice du pouvoir. Anthropologie du politique dans une entreprise », *Journal des anthropologues*, n° 66, p. 161-175.

Flamant, Nicolas, 2005, « Observer, analyser, restituer », *Terrain*, n° 44 p. 137-152.

Flamant, Nicolas, 2002, « On ne sait plus qui est le chef », *Terrain*, n° 39, p. 109-120.

Flamant, Nicolas, Jeudy-Ballini, Monique, « Le charme discret des entreprises », *Terrain*, n°39, p. 5-16.

Foucault, Michel, 2011, « Le pouvoir et l'entreprise : pour une théorie de la gouvernementalité managériale », *Revue de philosophie économique*, n° 12, p. 53-85.

Foucault, Michel, « Le sujet et le pouvoir », *Dits et écrits*, n°4, p. 222-243.

Gallenga, Ghislaine, Sampson, Steven, Soldani, Jérôme, 2016, « Business Ethics: A Double Bind », *Journal of Business Anthropology*, n° 1, p. 1-6.

Gallenga, Ghislaine, 2016, « The Anthropology of Business Ethics: Worth Thinking About! » *Journal of Business Anthropology*, n° , p.7-19.

Gallenga, Ghislaine, 2016, « A l'épreuve de l'entreprise les rituels désenchantés »,

Gallenga, Ghislaine, « Aspects rhétoriques de la communication interpersonnelle en situation de travail : pouvoir et parole dans une agence d'un organisme de crédit », *Langage et société*, n°63, p. 39-57.

Godelier, Éric, 2006, *La culture d'entreprise*, Paris, La Découverte.

Guigo, Denis, 1994, *Ethnologie des hommes des usines et des bureaux*. Paris, L'Harmattan.

Guigo, Denis, 1991, « Les Termes d'adresse dans un bureau parisien ». *L'Homme*, n° 119, p. 41-59.

Holzberg, Carole, Giovannini, Maureen, 1981, « Anthropology and Industry: Reappraisal and New Directions ». *Annual Review of Anthropology*, n°10, p. 317-60.

Jeanjean, Agnès, 2004, « Ce qui du travail se noue au café », *Socio-anthropologie*, n° 15, p. 47-67.

Kessler, Denis, 2001, « L'entreprise entre transparence et secret », *Pouvoirs*, n° 97, p. 33-46.

Lebailly, Marc, Simon, Alain, 2007, *Pour une anthropologie de l'entreprise : éloge de la pensée sauvage*, Paris, Pearson Education.

Moeran, Brian, 2006, *Ethnography at Work*, New York, Bloomsbury Academic.

Mollona, Massimiliano, De Neve, Geert, Parry, Jonathan, 2009, *Industrial Work and Life. An Anthropological Reader*, New York, Bloomsbury Academic.

Moore, Fiona, 2011, « Ambivalence, Anthropology and Business: A Review of Ethnographic Research in International Organisations ». *Social Anthropology*, n° 19, p. 506-519.

Poitou, Jean-Pierre, 2007, « Des techniques de gestion des connaissances à l'anthropologie des connaissances », *Revue d'anthropologie des connaissances*, n°1, p.11–34.

Reed, Michael, 1998, « Anthropology of Organizations ». *American Ethnologist*, n°25, p. 30-31.

Selim, Monique, Sugita, K (éd), 1991, « Dossier Ethnologie de l'Entreprise », *Journal des Anthropologues*, n° 43-44, p. 9-143.

Wright, Susan, 1994, *Anthropology of organizations*. Londres, Routledge.

Référence du mémoire : Mélodie Affagard, 2017, Faire de l'anthropologie de la communication interne : des enjeux de gestion et de circulation de l'information, mémoire d'anthropologie sociale et culturelle, Aix Marseille Université.

Résumé : Généralement conçue comme relevant du champ des sciences de la communication, la communication interne est devenue un enjeu crucial au sein des entreprises. La qualité de la communication interne joue un rôle capital, elle est ce qui permet aux différentes composantes d'une entreprise de s'aligner sur un objectif commun, d'une même vision, d'une même culture. L'enjeu de ce mémoire est d'explorer la communication interne d'entreprise en dehors des champs d'investigation habituels. L'étude s'est surtout axée sur l'évolution des différents discours ainsi que sur l'apport de l'anthropologie au sein de la gestion et de la circulation des informations en entreprise.

Mots clés : Communication interne, Entreprise, Anthropologie, circulation des informations, gestion.