

L'analyse des pratiques info-communicationnelles dans les organisations : l'apport de l'école de Palo Alto

Analyzing Information Practices within Organizations: The Contribution of the Palo Alto School

Frédéric Ély



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/edc/2316>

DOI : 10.4000/edc.2316

ISSN : 2101-0366

Éditeur

Université Lille-3

Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2010

Pagination : 61-76

ISBN : 978-2-917562-04-8

ISSN : 1270-6841

Référence électronique

Frédéric Ély, « L'analyse des pratiques info-communicationnelles dans les organisations : l'apport de l'école de Palo Alto », *Études de communication* [En ligne], 35 | 2010, mis en ligne le 01 décembre 2012, consulté le 30 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/edc/2316> ; DOI : 10.4000/edc.2316

Ce document a été généré automatiquement le 30 avril 2019.

© Tous droits réservés

L'analyse des pratiques info-communicationnelles dans les organisations : l'apport de l'école de Palo Alto

Analyzing Information Practices within Organizations: The Contribution of the Palo Alto School

Frédéric Ély

- 1 Les dysfonctionnements que nous observons, de longue date, dans les rapports entre *management*, culture et organisation, apparaissent peser fortement sur le domaine de l'information et de la communication internes de l'entreprise. L'acuité de cette problématique complexe, dont le caractère sociétal s'avère prégnant dans bon nombre d'organisations françaises, nous invite à questionner les enjeux théoriques et méthodologiques des pratiques *info-communicationnelles*¹ actuelles en milieu professionnel.
- 2 Pour cela, à l'appui d'un travail de recherche centré sur un objet encore peu exploré (Ély, 2007) et de notre expérience conjointe de vingt années en tant que chargé de communication au sein d'organisations publiques et privées, nous concentrons notre observation sur une grande entreprise française d'assurances au sein de laquelle nous expérimentons un *groupware* et un forum de discussion mis en place par nos soins. Nous nous demandons si un changement profond d'approche méthodologique des modèles théoriques de communication au sein de l'entreprise, si de nouvelles pratiques *info-communicationnelles* internes via les TIC, si de nouveaux modes de pilotage de l'information et de la communication, sont susceptibles de favoriser une meilleure communication interne dans l'organisation.
- 3 A l'appui de l'observation des réalités *info-communicationnelles* internes au sein de cette entreprise, et selon un positionnement épistémologique constructiviste dit « expérientiel » (Mucchielli, 2004, 17), nous proposons de rechercher la meilleure

conjonction entre les concepts principaux de veille et d'intelligence collective, croisés aux richesses des conceptions interactionnistes de l'école de Palo Alto telles que les théories orchestrale (Winkin, 1996) et systémique (Mucchielli, 1999) de la communication.

Une approche info-communicationnelle systémique en rupture avec les modèles linéaires encore prégnants dans les organisations

- 4 Nous remarquons, lors de nos précédents travaux (Ély, 2009) que, dans un contexte de crise généralisée de la santé mentale au travail², plusieurs dérives conjuguées – allant de l'aménagement de la RTT aux méthodes managériales, jusqu'à la culture même de l'entreprise – participent de l'entretien, au sein de cette dernière, d'une forme de syndrome aussi complexe³ que diffus. Nous y observons ainsi, à l'appui des réalités symptomatiques du monde du travail⁴, les indices d'une « maladie systémique de la communication interne », comme corollaire de cette « maladie de l'information » (Lesca, 1995) diagnostiquée, depuis plusieurs années, dans les organisations. L'entreprise que nous avons l'opportunité d'observer est une entité régionale d'une grande mutuelle d'assurance française⁵ disposant d'un service communication sous la responsabilité d'un Directeur (allias « Dircom »)⁶. Nous constatons, en effet, au sein de cette dernière, un écart très important entre les caractéristiques normatives que nous retenons pour définir la communication interne⁷ et les réalités quotidiennes dans l'organisation. Le contexte de crise interne de l'organisation française – « malade », dans bien des cas, sous l'effet, entre autres, d'un « management à la menace » (Dejours, 1998 : 75), dépréciée par une dévalorisation récurrente, de la part du système managérial, à l'encontre de la fonction communication et des professionnels qui la représentent – nous apparaît en correspondance avec cette « schismogénèse » (Bateson, 1971), ce processus de soumission, d'« induction des attitudes », construit dans les interactions négatives des membres d'un groupe et ses pratiques *info-communicationnelles* paradoxales. Nous distinguons ainsi tout un nœud de difficultés relationnelles et motivationnelles, suffisamment prégnantes dans l'organisation, pour que la soi-disant « communication interne » de cette dernière en soit réduite à sa plus simple expression : dévoyée de sa finalité communicationnelle, substituée en simple information interne descendante, bien éloignée de sa valeur fonctionnelle nécessairement créatrice de sens, d'appropriation, de cohésion, de travail en commun...
- 5 En cela, nous nous demandons en quoi le *Dircom*, responsable de l'information et de la communication de l'organisation, peut modifier ses méthodes et pratiques *info-communicationnelles* internes pour mieux prendre en compte la complexité du contexte de travail dans lequel il est partie prenante, et redonner à la communication interne davantage de sens. Nous trouvons alors intéressant de confronter cette problématique organisationnelle à un angle de réflexion et d'expérimentation plus circulaire, réticulaire, que linéaire⁸, et ce, par une approche systémique des phénomènes communicationnels.
- 6 La renommée de l'école de Palo Alto, expliquée en partie par ce que Winkin (1981) a appelé « le collège invisible », a été conquise, dès 1950, par les travaux de chercheurs constructivistes venant d'horizons différents, tels que Gregory Bateson, Irving Goffman, Ray Birdwhistell, Paul Watzlawick... Cette école s'est positionnée de façon critique face à l'approche linéaire traditionnelle de la communication, en rupture avec un certain

rationalisme cartésien. C'est en partie pour ces raisons que nous nous reconnaissons dans ce courant de pensées, duquel les théories orchestrale et systémique de la communication sont issues. Dans le sens de ce courant, pour lequel la communication humaine se conçoit comme un ensemble d'interactions (Wittezaele et Garcia, 2006, 103) entre les individus et leur contexte, à partir de sa réflexion sur la théorie générale des systèmes et la cybernétique, Gregory Bateson (1971 ; 1980) a contribué à une modification importante de la conception de la communication. Cette conception, systémique et interactionniste, nous semble constituer une précieuse opportunité devant les nécessaires changements de pratiques informationnelles et d'attitudes communicationnelles à opérer au sein de l'organisation contemporaine. Les réalités que nous observons au sein d'un forum expérimental « Infocom » mis en place par nos soins (Ély, 2005a), les phénomènes complexes et collectifs de communication interne que nous analysons sur notre terrain, apparaissent mieux étudiés sous l'angle des interactions, des relations, des significations, co-construites entre les salariés, que selon une approche instrumentale de la transmission télégraphique d'une information d'un émetteur A vers un récepteur B. Alors que l'entreprise observée fait un usage systématique du modèle télégraphique traditionnel dans ses pratiques *info-communicationnelles* internes, l'angle complémentaire de la communication orchestrale (Winkin, 1996) et systémique (Mucchielli, 1999), nous paraît opportunément adapté à la complexité de la situation, ne serait-ce que par les notions d'intelligence collective, de co-construction, de communautés de pratique, d'équipes virtuelles... qu'il convoque en théorie et dans la pratique. Au sein des forums et *groupwares* « Infocom », dispositifs socio-techniques d'information et de communication majeurs de notre expérimentation, des individus formant un groupe – dont nous sommes partie prenante comme animateur-observateur – se trouvent individuellement et collectivement en interaction, comme les éléments d'un système, ou comme peuvent l'être, en un sens, les musiciens dans un orchestre...

Une transformation structurelle d'une communication interne « télégraphique » vers une communication interne « orchestrale et systémique »

- 7 En citant la célèbre phrase « Communiquer, c'est entrer dans l'orchestre » de Grégory Bateson, Bognoux (2001) appréhende la métaphore de l'orchestre comme par opposition à l'image linéaire du télégraphe. Si l'histoire des télécommunications nous montre le passage de ce dernier aux réseaux électroniques, quelles seraient les conditions théoriques et méthodologiques qui nous permettraient d'envisager stratégiquement, pour l'entreprise, cette nécessaire transformation d'une communication interne encore trop inspirée du modèle linéaire, vers une communication interne proche du modèle orchestral ?
- 8 Pour une première réponse à cette question, nous prenons comme option méthodologique de nous appuyer conjointement sur « Les sept dimensions de la communication orchestrale » (Winkin, 1996) ainsi que sur « Les six principes de la théorie systémique des communications » (Mucchielli, 1999). Devant l'étendue de ces théories, nous choisissons de sélectionner quatre dimensions (ou principes) propres à chacune d'entre elles, dont le contenu présente le plus de pertinence au regard de notre recherche (Cf. tableau 1).

Tableau 1 : Théories orchestrale et systémique de la communication. Sélection des dimensions et principes pertinents (Ély, 2007)⁹

Dimensions de la communication orchestrale (sélection d'après Winkin, 1996)	Principes de la théorie systémique des communications (sélection d'après Mucchielli, 1999)
<p>- (La communication sociale)⁹ « ne repose pas sur l'action d'un individu ; elle permet plutôt à l'action de cet individu de s'insérer dans une continuité. L'individu est vu comme un acteur social, comme participant à une entité qui le subsume »</p> <p>- « La communication est considérée comme une construction notionnelle permettant une étude interdisciplinaire de la dynamique de la vie sociale »</p> <p>- « Le chercheur fait nécessairement partie du système qu'il étudie »</p> <p>- « Les membres d'une culture participent à la communication comme les musiciens participent à l'orchestre » [...]</p>	<p>- « Toute communication n'existe que dans un système de communication » [...]</p> <p>- « La perception d'un système de communication nécessite un cadrage approprié d'une certaine ampleur ».</p> <p>- « Toute communication est elle-même un système, composé d'une partie de 'contenu' et d'une partie 'relationnelle' »</p> <p>- « Les communications d'un système de communications agissent à travers des boucles d'interaction sur les autres communications du système et sur elles-mêmes » [...]</p>

9 Compte tenu de la complémentarité des dimensions et principes sélectionnés, nous postulons qu'il peut exister, selon certaines conditions, une forme de « communication interne orchestrale et systémique » de l'organisation :

- une forme de *communication interne orchestrale*, au sens où les salariés, « acteurs sociaux » d'une « communication sociale », « membres d'une culture », « participent à la communication [interne] comme les musiciens participent à l'orchestre », et où le Dircom de l'organisation figure en tant que chef d'orchestre de cette « dynamique de la vie sociale » (Winkin, 1996),
- une forme de *communication interne systémique* telle que les salariés, composantes d'un « système de communication » - lui-même « composé d'une partie de 'contenu' et d'une partie 'relationnelle' - 'agissent à travers des boucles d'interaction sur les autres communications du système et sur elles-mêmes' » (Mucchielli, 1999).

10 Au plan méthodologique, notre posture de chercheur, ainsi que le cadrage de notre recherche, s'inscrivent en cohérence avec certains autres éléments résumés dans le tableau 1 ci-dessus. Ainsi, tout comme « le chercheur fait nécessairement partie du système qu'il étudie » (Winkin, 1996), nous choisissons de nous appuyer sur la méthode de l'« observation participante »¹⁰ (Bogdan et Taylor, 1975), en adoptant une posture de recherche d'inspiration ethnographique satisfaisant aux exigences de lieu, d'observation et d'aller-retour entre théorie et pratique (Winkin, 1996). Si, en termes de lieu, notre terrain de recherche est situé (cf. note 5), en termes d'observation, son accès nous est quotidien et aisé, du fait de notre statut de salarié en activité au sein de l'entreprise observée, mais aussi en tant qu'initiateur et animateur du forum « Infocom », l'un de nos principaux objets d'observation.

- 11 La méthode de recueil de données que nous choisissons d'emprunter, respecte la triple fonction « cathartique, empirique et réflexive » (Winkin, 1996) attribuée au journal et repose sur la combinaison et l'exploitation de plusieurs sources distinctes d'information dont la principale est constituée par les messages électroniques journaliers contenus dans le forum duquel nous extrayons plusieurs échantillons de fils de discussion significatifs. Le caractère asynchrone des nombreux échanges contenus au sein de ce forum nous permet en effet de disposer, non seulement d'une historicité – précise et scientifiquement exploitable – de tous les messages, mais aussi du temps et du recul nécessaires pour réaliser de systématiques allers-retours réflexifs entre terrain et théorie. De plus, tout comme « la perception d'un système de communication nécessite un cadrage approprié d'une certaine ampleur » (Mucchielli, 1999), nous réalisons une approche bibliographique exploratoire la plus large possible, tout en réunissant les conditions méthodologiques de la complémentarité et de l'étude interdisciplinaire (Winkin, 1996). Celle-ci, en cohérence avec notre objet de recherche et ses réalités complexes, combine tout à la fois des méthodes quantitatives et qualitatives, les modes de raisonnement inductif et déductif correspondants, ainsi que l'association de champs disciplinaires à la fois distincts et complémentaires que sont les sciences de gestion, les sciences de l'information et de la communication, l'anthropologie, la sociologie, la psychologie sociale...
- 12 Ainsi, dans la continuité de ces positionnements théoriques et méthodologiques fortement empreints de l'approche interactionniste de l'école de Palo Alto, nous proposons à présent d'observer la confrontation de nos postulats aux opportunités offertes, au sein de l'entreprise étudiée, par la situation expérimentale que nous mettons en place, croisée, pour l'essentiel, aux TIC matériellement à notre disposition et aux concepts de veille et d'intelligence collective.

Un changement innovant de traitement de l'information stratégique pour la communication interne de l'organisation

- 13 Une analyse exploratoire du système d'information propre au *Dircom* de l'organisation observée, nous permet de constater que ce dernier pratique, certes, une collecte d'informations au profit de son domaine d'activité professionnelle, mais selon une approche s'avérant totalement empirique¹¹, aléatoire, et surtout, exclusivement mobilisée à l'occasion de contextes exceptionnels de communication de crise¹². Nous diagnostiquons, dans ce sens, un déficit de connaissance des réalités info-communicationnelles internes de la part du *Dircom*, préjudiciable au bon exercice de son activité. De plus, notre approche exploratoire bibliographique¹³ nous conduit à nous étonner du fait que le domaine de la communication interne d'entreprise ne se trouve pas encore directement envisagé comme objet de processus de veille et d'intelligence collective.
- 14 En quoi ces dernières notions peuvent-elles alors apporter à notre réflexion ?
- 15 Fortement inspiré du constat de l'impérieuse nécessité d'organiser les conditions d'une « entreprise à l'écoute » (Crozier, 1997), nous cherchons par conséquent à conceptualiser et construire par nous-même, avec plusieurs salariés (21 personnes) de l'organisation observée, une méthodologie originale de traitement de l'information interne qui soit

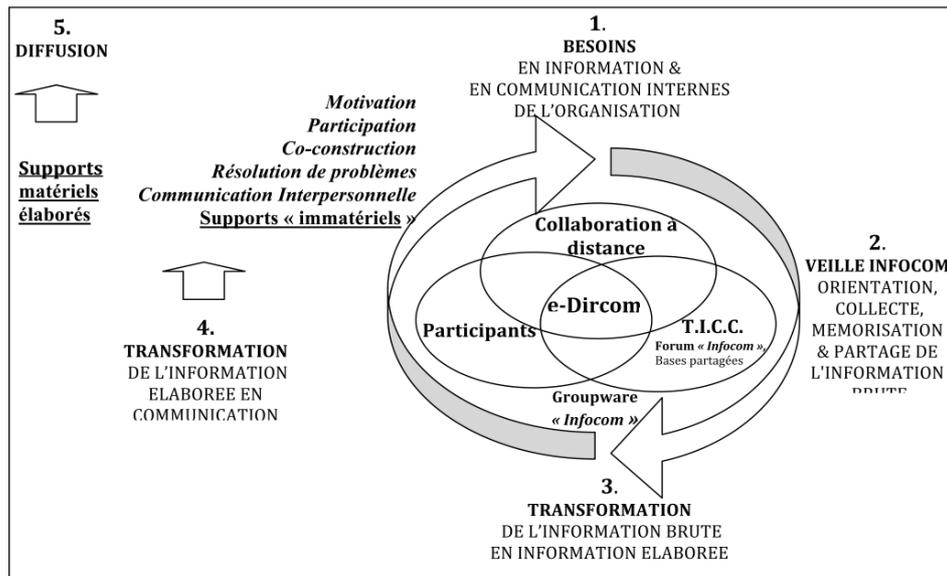
spécifiquement adaptée au domaine de la communication interne dont le *Dircom* a la charge. Nous proposons, dans ce sens, un nouveau type de veille que nous dénommons « Veille Infocom » et que nous définissons comme une « activité d'observation et d'analyse de l'évolution informationnelle et communicationnelle interne, pour dégager les menaces ou les opportunités d'information et de communication interne d'une organisation, soucieuse d'agir en tenant compte de son environnement » (Ély, 2007).

- 16 Pour positionner la veille infocom au regard des modèles de veille existants en entreprise, en terme de typologie, nous proposons de la classer dans le domaine d'activité « *Info-communicationnel interne* », et nous l'appuyons, au plan méthodologique, sur une approche opérationnelle de veille en quatre étapes successives : « Expression des besoins, acquisition, traitement et diffusion de l'information » (Bulinge, 2002). Nous mettons alors en pratique cette même veille infocom, durant trois années consécutives, au sein d'un *groupware*¹⁴ et d'un forum intranet expérimentaux et, selon une posture méthodologique précisée plus haut, nous obtenons plusieurs résultats significatifs (Ély, 2005a). Au plan quantitatif, nous constatons en effet un important brassage informationnel au sein du forum. Une analyse relationnelle, réalisée seulement trois mois après son ouverture officielle, nous montre, entre autres, un haut niveau d'interactivité, de circularité et de réticularité entre la majorité des participants, ce que les fonctionnalités techniques de l'interface électronique « forum » permettent de faciliter. Au plan qualitatif, nous mettons en évidence cinq dénominateurs communs entre les caractéristiques stratégiques générales de la communication interne de l'organisation et celles du forum intranet de discussion (motivation, participation, co-construction, communication interpersonnelle et résolution de problèmes), ce qui nous autorise à positionner ce dernier comme dispositif stratégique de communication interne pour le *Dircom* d'une organisation¹⁵.
- 17 Comme première implication générale, les résultats de notre expérimentation nous conduisent à mettre en évidence que le système de veille infocom mis en place via notre *groupware* et notre forum intranet de discussion, constitue – de par son originalité et sa nouveauté – un traitement innovant de l'information stratégique au profit de la communication interne de l'organisation. Au-delà de la dynamique *info-communicationnelle* générée par le dispositif, le haut niveau d'interactivité, de circularité et de réticularité, observé dans les échanges entre les participants du système et en cohérence avec nos appuis théoriques de l'école de Palo Alto, corrobore, en partie, notre postulat de l'existence, au sein de l'organisation, d'une communication interne orchestrale et systémique.
- 18 Or, notre posture d'observateur-participant au sein de notre équipe virtuelle nous amène à distinguer la présence d'un processus complémentaire de celui de la veille infocom mis en place. Nous identifions progressivement ce deuxième processus comme une étape nouvelle, un palier que le groupe franchit, à un moment donné de son évolution, alors qu'il se trouve porté par la dynamique de veille et de partage d'informations préalablement initiée. Cette étape supplémentaire amène les participants à construire ensemble, pas à pas, plusieurs formes de communication interne, matérielles et immatérielles et ce, sur la base d'un brassage informationnel et interpersonnel singulier. En cela, nous sommes conduit à proposer de distinguer cet autre processus sous la forme d'une « intelligence de la communication interne de l'organisation » que nous désignons par les termes d'*Intelligence Communicationnelle Interne*. En nous appuyant ainsi principalement sur les résultats de l'expérimentation que nous venons de rappeler

brièvement, ainsi que sur les concepts de « e-Dircom »¹⁶ (Ély, 2005b) et d'« entreprise intelligente » (De Rosnay, 2000, 265 ; Zara, 2005, 20), tout en intégrant la complémentarité des notions d'Intelligence organisationnelle, économique et collective¹⁷, nous proposons un modèle d'Intelligence Communicationnelle Interne (I.C.I.) que nous définissons comme la capacité d'une « entreprise intelligente » à mobiliser collectivement des compétences pluridisciplinaires, en vue de la co-construction à distance de sa communication interne. Elle se traduit par un ensemble d'actions continues et coordonnées par l'*e-Dircom* d'une organisation, à savoir : les actions de veille et d'analyse *info-communicationnelles* internes, d'orientation, de collecte, de mémorisation, de partage et de diffusion de l'information. Celles-ci visent à traiter l'information de façon à la rendre stratégiquement exploitable et ce, par la transformation de l'information brute en information élaborée puis en communication interne. Ces diverses actions, légalement développées, doivent avoir comme supports un système d'information intégré par réseau interne à l'entreprise (Intranet) et, d'autre part, une communauté d'intérêts ou de pratiques composée d'acteurs internes collaborant à distance (Ély, 2007).

- 19 Sur la base de cette définition, nous présentons ci-après (Cf. figure 1) une approche schématique de modélisation de l'I.C.I., dont la lecture peut être déclinée chronologiquement : l'I.C.I. est orchestrée, dans son ensemble, par le *e-Dircom*¹⁸ (au centre du dispositif). Ce dernier s'appuie tant sur un système d'information (le Groupware infocom) intégré par réseau interne à l'entreprise (T.I.C.C. : Technologies de l'Information, de la Communication et de la Collaboration), que sur une communauté d'intérêts ou de pratiques composée d'acteurs (participants) internes collaborant à distance. L'I.C.I. part des besoins potentiels en information et en communication internes (1) existants au sein de l'organisation. Elle se traduit ensuite par un ensemble d'actions continues et coordonnées – veille info-communicationnelle interne (la veille infocom) – d'orientation, de collecte, de mémorisation et de partage de l'information (2) visant à traiter l'information de façon à la rendre stratégiquement exploitable par le *e-Dircom* et ce, par la transformation de l'information brute en information élaborée (3) puis, par la transformation de l'information élaborée en communication interne (4). Cette dernière est constituée d'une part, de supports « immatériels » (les cinq dénominateurs communs que nous avons rappelés plus haut (Motivation, Participation, Co-construction, Communication Interpersonnelle, Résolution de problèmes) et, d'autre part, de supports matériels élaborés, (également évoqués précédemment, tels que, par exemple, des articles du journal interne, un organigramme électronique, une « mascotte » graphique intranet). La dernière étape de ce processus se concrétise par la diffusion (5) générale de ces derniers supports en direction de l'ensemble des salariés de l'organisation.

Figure 1 : Modèle d'Intelligence Communicationnelle Interne (Ély, 2007)



- 20 Comme deuxième implication générale, à ce stade de nos observations, nous identifions, au sein de notre groupware et de notre forum expérimentaux, bien plus qu'une simple dynamisation quantitative de l'information. Nous constatons la co-construction, la diffusion et l'influence conjointe de supports matériels de communication interne, mais aussi nous distinguons l'influence synergique de 5 supports immatériels de communication interne. Ces derniers éléments moteurs de la communication interne sont générés entre les participants et réinjectés au sein du système en boucle, en cohérence avec les enseignements de l'école de Palo Alto, et selon un mouvement d'interactivité, de circularité et de réticularité qui corrobore, une fois de plus, notre postulat de l'existence, au sein de l'organisation, d'une « communication interne orchestrale et systémique ».

Conclusion

- 21 Devant une dépréciation de la communication interne, conjuguée à une régression des relations humaines dans l'entreprise, elle-même portée par un management déficient, nous proposons de rechercher les conditions d'un changement des pratiques *info-communicationnelles* dans l'organisation, par un traitement systémique de l'information. En rupture avec les modèles linéaires encore prégnants au sein des organisations, nous préconisons une transformation stratégique d'une communication interne télégraphique vers une communication interne orchestrale et systémique. Les modèles de veille infocom et d'intelligence communicationnelle interne que nous construisons et expérimentons, comme processus synergique entre information et communication, développent, au sein du collectif, outre une dynamique informationnelle, certaines valeurs fondamentales de communication en interaction vertueuse. Ces valeurs, ces supports immatériels de communication interne, peuvent redonner à cette dernière toute sa dimension

qualitative de construction de sens commun, d'appropriation et de cohésion, susceptible de contribuer à pallier cette maladie systémique de la communication interne observée dans l'entreprise.

- 22 Par notre approche interactionniste, les croisements fertiles que nous opérons ainsi, en théorie et en pratique, entre plusieurs riches enseignements de l'école de Palo Alto, un management spécifique des Technologies de l'Information, de la Communication et de la Collaboration et certains concepts d'actualité, nous apparaissent méthodologiquement applicables à la résolution de problématiques organisationnelles fortes.
- 23 Néanmoins, la dynamique info-communicationnelle interne du dispositif proposé, continue de nous poser question. Si le modèle d'Intelligence Communicationnelle Interne présente un potentiel de ressources paradigmatiques et de recherche intéressant, nous ne saurions occulter, du fait de sa récente mise au jour, plusieurs de ses limites, notamment au plan théorique. Ces dernières, à défaut de l'invalider, sont susceptibles d'offrir de nouvelles perspectives de recherche en SIC et de structurer, par là même, un projet plus ambitieux. Nous axerions ce dernier sur la question des complémentarités – théoriques, méthodologiques et pratiques – entre les modèles communicationnels nord-américains (Proulx, 2001) et interrogerions ainsi, à travers le modèle proposé, les conditions du passage du télégraphe à l'orchestre et les transformations managériales, organisationnelles et info-communicationnelles afférentes.

BIBLIOGRAPHIE

Bateson, G., (1971), *La cérémonie du naven : les problèmes posés par la description sous trois rapports d'une tribu de Nouvelle-Guinée*, Paris, Éd. de Minuit, 311 p.

Bateson, G., (1980), *Vers une écologie de l'esprit*, Paris, Éd. du Seuil, 281 p.

Besson, B. et Possin, J. C., (2001), *Du renseignement à l'Intelligence économique*, Paris, Dunod, 336 p.

Bogdan, R. et Taylor, S. J., (1975), *Introduction to Qualitative Research Methods. A Phenomenological Approach to the Social Sciences*, New York, John Wiley and Sons, 266 p.

Bougnoux, D., (2001), *Introduction aux sciences de l'information et de la communication*, Paris, La découverte, 125 p.

Bulinge, F., (2002), *Pour une culture de l'information dans les petites et moyennes organisations : un modèle incrémental d'Intelligence économique*, Thèse en sciences de l'information et de la communication, Université du Sud Toulon Var, 462 p.

Champeaux, J. et Bret, C., (2000), *La cyberentreprise*, Paris, Dunod, 269 p.

Crozier, M., (1997), *L'Entreprise à l'écoute*, La Flèche, Point, 217 p.

Detrie, P. et Broyez, C., (2001), *La communication interne au service du management*, Paris, Liaisons, 196 p.

- De Rosnay, J.**, (2000), *L'homme symbiotique. Regard sur le troisième millénaire*, Saint-Amand, Éd. Le Seuil, 408 p.
- Dejours, C.**, (1998), *Souffrance en France*, Paris, Éd. Le Seuil, 225 p.
- De Vasconcelos, C.**, (1999), *L'Intelligence économique et la stratégie de développement de la Pme*, Thèse en Sciences de gestion, Université de Grenoble 2.
- Duterme, C.**, (2002), *La communication interne en entreprise. L'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*, Bruxelles, De Boeck Université, 170 p.
- Ély, F.**, (2005a), *Le forum Intranet de discussion : un nouveau dispositif stratégique de communication interne des organisations ?*, in revue *Communication & Organisation*, n° 28, 2^e semestre 2005, Bordeaux 3, Greco : <http://www.montaigne.u-bordeaux.fr/GRECO/Revue/28coaching/ely.htm>, date de la dernière visite : 14 avril 2006.
- Ély, F.**, (2005b), *Dircom & Tic : le DirCMO, quand l'anagramme préfigure la révolution de la fonction... vers l'e-dircom*, in revue *Isdm*, n° 21, article, n° 252 : http://isdm.univ-tln.fr/articles/num_encours.htm, date de la dernière visite : 10 octobre 2005.
- Ély, F.**, (2007), *Dircom et Technologies de l'Information, de la Communication et de la Collaboration : le e-Dircom, pour une Intelligence Communicationnelle Interne de l'organisation*, Thèse en Sciences de l'Information et de la Communication, Université du Sud Toulon Var : http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/index.php?action_todo=search&view_this_doc=sic_00349806&version=1&halsid=jdt6lumkchml326otgg3r1nom0, date de la dernière visite : 16 janvier 2008.
- Ély, F. et Metge, M.**, (2009), *L'Intelligence Communicationnelle Interne, pour le management d'une communication interne innovante au sein de l'organisation*, in Presses des Mines, journées d'étude du management des technologies organisationnelles, MTO 2009, École des Mines, 15 et 16 octobre 2009, Paris, pp. 181-198.
- Hermel, L.**, (2001), *Maîtriser et pratiquer la veille stratégique*, Afnor, Paris, Collection Pratique, 98 p.
- Jakobiak, F. et Dou, H.**, (1992), *De l'information documentaire à la veille technologique pour l'entreprise*, in : *La veille technologique : l'information scientifique, technique et industrielle*, Paris, Dunod.
- Lesca, H. et Lesca, E.**, (1995), *Gestion de l'information : qualité de l'information et performances de l'entreprise*, Caen, Management et Société, 209 p.
- Levy, P.**, (1997), *L'Intelligence collective. Pour une anthropologie du cyberspace*, Paris, La découverte, 245 p.
- Marc, E. et Picard, D.**, (2000), *L'école de Palo Alto, un nouveau regard sur les relations humaines*, Paris, Retz, 224 p.
- Massé, G. et Thibaut, F.**, (2001), *Intelligence économique, un guide pour une économie de l'intelligence*, Bruxelles, De Boeck Université, 359 p.
- Morin, E.**, (2005), *Introduction à la pensée complexe*, Paris, Seuil, 158 p.
- Mucchielli, A.**, (1999), *Théorie systémique des communications*, Paris, Armand Colin, 160 p.
- Mucchielli, A.**, (2004), *Le développement des méthodes qualitatives et l'approche constructiviste des phénomènes humains*, in *Recherche qualitative*, Hors-Série, Numéro 1, actes du Colloque Recherche qualitative et production de savoirs, Uqam, 12 mai 2004 : <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Actes%20ARQ/texte%20Mucchielli%20actes.pdf>, date de la dernière visite : 16 avril 2005.

Proulx, S., (2001), *Les recherches nord-américaines sur la communication : l'institutionnalisation d'un champ d'étude*, L'Année sociologique, Vol. 51, Paris, P.U.F., pp. 467-485.

Ribault, T., (1992), *Séminaire veille stratégique*, ENSPTT.

Rouach, D., (1996), *La veille technologique et l'Intelligence économique*, 2^e édition, Paris, P.U.F., 127 p.

Winkin, Y., (1981), *La nouvelle communication*, Tours, Éd. Le Seuil, 390 p.

Winkin, Y., (1996), *Anthropologie de la Communication*, Paris, De Boeck, 239 p.

Wittezaele, J. J. et Garcia, M. T., (2006), *A la recherche de l'École de Palo-Alto*, Paris, Éditions du Seuil, 427 p.

Zara, O., (2005), *Le management de l'Intelligence collective. Vers une nouvelle gouvernance*, Paris, M2 Éditions, 185 p.

NOTES

1. Nous proposons ce terme d'« info-communication » dans le sens où, sémantiquement, il symbolise déjà, à nos yeux, ce « trait d'union » que nous envisageons entre les dimensions informationnelles et communicationnelles, dimensions dont la distinction théorique apparaît, par exemple, dans les travaux de Bounoux (2001). D'autre part, dans les éléments que nous amenons plus loin, nous observons ce « trait d'union » au sein des pratiques professionnelles du Directeur de la Communication de l'organisation étudiée, ainsi que dans le fonctionnement du modèle d'« Intelligence Communicationnelle Interne » proposé. Dans ce contexte, le terme de « pratiques *info-communicationnelles* » – que nous préférons à celui de « pratiques informationnelles » – nous semble traduire de manière plus complète les réalités professionnelles constitutives de notre terrain de recherche.

2. Cf. communiqué de l'Institut de veille sanitaire du 24 mars 2009 précisant qu'en France « la santé mentale au travail est devenue un enjeu majeur de santé publique » : http://www.invs.sante.fr/presse/2009/communiqués/journee_sante_mentale_240309/index.html, date de la dernière visite : 12 avril 2009.

3. Dans le sens de Morin (2005).

4. Cf. par exemple, les séries de suicides sur le lieu de travail chez Renault, France Télécom... dont l'intensité a défrayé la chronique.

5. Assurance de biens, prévoyance, épargne, assistance, crédit. Au plan des critères de sélection de notre terrain de recherche, nous disposons d'une représentativité de l'entité régionale observée, d'une part devant la dimension nationale du groupe auquel elle appartient (11 autres entités régionales et Directions Communication afférentes, dont l'environnement professionnel se trouve comparable à celui observé), et, d'autre part, devant les Directions de la Communication des organisations françaises de dimension semblable (institutions, entreprises, collectivités, associations... de grande taille, équivalent à plus de 500 salariés), susceptibles de disposer d'un service Communication intégré et d'être confrontées à une problématique *info-communicationnelle* interne, comparable à celle sur laquelle nous concentrons nos efforts.

6. Nous désignons ainsi le Directeur de la Communication d'une organisation, par commodité, mais aussi compte tenu de la prégnance de ce terme dans le jargon de la profession.

7. En tant qu'« ensemble de principes d'actions et de pratiques visant à donner du sens et favoriser l'appropriation, à donner de l'âme pour favoriser la cohésion et inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun » (Détrie et Broyez, 2001).

8. Au même titre qu'il convient de « *complexifier la notion de communication et de la sortir des conceptions réductrices liées à la seule transmission de l'information – sous peine de ne pouvoir dépasser l'ambiguïté. L'approche de la communication par ce qu'il est convenu d'appeler 'l'école de Palo Alto' va permettre cette complexification* » (Dutermé, 2002, 10).
9. C'est nous qui surlignons de la sorte certains segments des extraits de textes contenus dans ce tableau et repris à la suite de celui-ci.
10. Au regard de notre forum expérimental, nous nous positionnons en tant que « *participant-comme-observateur : les activités de l'observateur ne sont pas comme telles totalement dissimulées ; elles sont en quelque sorte pratiquées sous le manteau, ou plutôt subordonnées aux activités du chercheur en qualité de participant. Ce sont ces dernières activités qui donnent aux personnes présentes leur premier moyen d'appréciation du chercheur engagé dans son rôle* » (Winkin, 1996). Dans ce contexte, par respect des règles déontologiques, une fois la dynamique du dispositif expérimental installée, nous avons informé, progressivement et de manière informelle, l'ensemble des participants, de notre activité parallèle d'observation en tant que chercheur en SIC.
11. En effet, les informations recueillies par le Dircom ne correspondent en rien à celles relatives à chacun des types de veille recensés dans la littérature scientifique, à savoir, les veilles « *stratégique, sectorielle, technologique, commerciale, marketing, concurrentielle, économique, sociale, sociétale, sanitaire, scientifique, environnementale, géopolitique, pédagogique, juridique, territoriale* » (Bulinge, 2002).
12. Pour la grande entreprise d'assurance observée, les évènements, sources d'actions de communication interne et externe de crise, peuvent être, par exemple, les catastrophes naturelles ou autres sinistres majeurs de la circulation automobile, ferroviaire, etc.
13. A l'appui de plusieurs auteurs dont Rouach (1996), Hermel (2001), Ribault (1992), Jakobiak, Dou (1992), Lesca (1995), Besson et Possin (2001).
14. En tant qu'équipe virtuelle mise en place et coordonnée par nos soins, avec trois dimensions principales : les 21 participants, les méthodes collectives de collaboration à distance et les TIC. Les participants sont sélectionnés sur la base du volontariat, pour constituer une équipe la plus représentative possible des catégories socioprofessionnelles principales de l'organisation observée : conseillers et téléconseillers assurance, gestionnaires Sinistre, gestionnaires Production, informaticiens...
15. Nous illustrons cette proposition par de nombreux exemples d'actions concrètes de communication interne co-construites, au sein de l'organisation observée, via notre équipe virtuelle : des articles du journal interne, un organigramme électronique, une « mascotte » iconographique du journal intranet... (Ély, 2005a).
16. Nous amenons ce concept de *e-Dircom* dans un précédent article (Ély, 2005b), le préfixe « e » signifiant « *électronique* », pour symboliser l'adoption des médias numériques de plus en plus prégnante chez les professionnels de l'information et de la communication, depuis cette « *révolution pacifique* » (Champeaux et Bret, 2000) des (N)TIC en entreprise, au début des années 2000.
17. Respectivement proposées par Massé, Thibaut (2001), De Vasconcelos (1999), Levy (1997).
18. C'est nous qui surlignons de la sorte certains segments des extraits de textes ci-dessous en correspondances avec la schématisation du modèle proposé (Cf. figure 1).

RÉSUMÉS

Dans un contexte de crise de la santé mentale au travail, les différents dysfonctionnements que nous observons, de longue date, dans les rapports entre management, culture, organisation et communication interne, appellent à la recherche d'alternatives. Dans un champ encore peu exploré, nous montrons qu'un changement de pratiques *info-communicationnelles* est possible, par un croisement théorique, méthodologique et pratique entre les technologies de l'information, de la communication et de la collaboration, les concepts principaux de veille et d'intelligence collective, associés aux apports de l'école de Palo Alto.

We have long observed various problems in the field of mental health at work between management, culture, organization, and internal communication. This situation calls for new approaches. In a hitherto little-explored field, we show that a change in information practices is possible on the basis of a theoretical, methodological, and practical combination of information, communication, and collaboration technologies, the leading concepts of competitive and collective intelligence, and the contributions of the Palo Alto School.

INDEX

Mots-clés : pratiques info-communicationnelle, communication interne, veille, intelligence, TIC

Keywords : information practice, internal communication, competitive intelligence, collective intelligence, ICT

AUTEUR

FRÉDÉRIC ÉLY

Laboratoire I3M – Université de Nice Sophia Antipolis

Frédéric Ély est Maître de conférences en sciences de l'information et de la communication à l'Université de Nice Sophia Antipolis, membre du laboratoire I3M. Ses recherches portent sur les rapports entre les technologies de l'information et de la communication et les processus de direction de la communication organisationnelle, d'intelligence informationnelle et collective, dans une perspective de régénération du lien social au sein de l'organisation. Il a notamment publié « Le forum intranet de discussion : un nouveau dispositif stratégique de communication interne des organisations ? » dans la revue *Communication & Organisation*, 2005, n° 28, et « Dircom & TIC : le DirCMO, quand l'anagramme préfigure la révolution de la fonction... vers l'E-dircom » dans la revue *ISDM*, 2005, n° 21. Adresse électronique : frederic.ely@unice.fr.