

L'Intelligence communicationnelle interne, pour une synergie entre information et communication au sein de l'organisation.

par ELY Frédéric « frederic.ely@free.fr »

I3M - Université du Sud Toulon Var ; Université de Nice Sophia Antipolis

Plusieurs contraintes conjoncturelles apparaissent peser sur le domaine de la communication interne dans l'organisation, au point de nous laisser percevoir les symptômes d'une forme de « maladie de la communication interne ». Devant cette problématique à laquelle nous associons l'influence de la RTT, du management et de la culture de l'organisation, nous nous appuyons sur certaines opportunités offertes par les Technologies de l'Information, de la Communication et de la Collaboration pour proposer une alternative, au travers d'un modèle original d'« Intelligence communicationnelle interne ». Celui-ci nous permet de nous interroger sur la question du lien entre l'information et la communication en œuvre en son sein, ce qui nous amène à y observer une articulation de nature synergique, une forme de « synergie info-communicationnelle interne ».

Mots-clés : Communication interne, Veille, Intelligence collective, TIC, Forum, Groupware.

Several constraints seem to influence the sphere of communication within the organization so that some symptoms can appear as a kind of « internal communication illness ». Facing this problem, we rely on some opportunities given by Information, Communication and Collaboration Technologies to develop an alternative through an original model of « Internal Communication Intelligence ». This last one allows us to question about the link between information and communication which can be observed.

Keywords : Internal communication, watch, collective intelligence, Information and Communication Technologies, Forum, Groupware.

L'importance et les enjeux de la communication interne ne sont plus à démontrer tant cette dimension constitue, sous ses multiples aspects, un vecteur considérable de fonctionnement et de valorisation du capital humain dans l'organisation.

Historiquement, nous savons qu'à partir des années 50, comme par réaction aux limites du taylorisme, le vaste mouvement de professionnalisation du social qui s'amorce au sein des

organisations françaises, a donné naissance, progressivement, aux « *Relations Publiques* », que l'on appelle aujourd'hui « *communication d'entreprise* » dont fait partie la « *communication interne* ». En découvrant, à cette époque, que les impératifs de productivité dépendent aussi de la qualité des relations humaines dans l'entreprise et, par voie de conséquence, de la qualité de ses communications interpersonnelles, en admettant qu'une organisation soit un système social, composé d'individus en interaction et gouvernés par une certaine « *logique des sentiments* » (Nicolas, 1996), un changement profond s'opère dans les relations internes entre salariés, une forme d' « *humanisme communicationnel* » (*Ibid.*) voit le jour, ce que, entre autres, les Directeurs de la Communication sont sensés relayer, encore de nos jours, par l'exercice de leur activité professionnelle.

Or, dans bien des cas, il ne nous semble pas que les conditions soient suffisamment réunies pour favoriser, au-delà des récurrentes bonnes intentions des managers, ce nécessaire humanisme communicationnel qui fait, à nos yeux, toute la noblesse et la valeur ajoutée des métiers de la communication d'entreprise. Nous nous demandons même si, à la lumière de nos observations et des travaux convergents de plusieurs chercheurs en SIC, nous n'assistons pas, en quelque sorte, à une forme de retour en arrière paradoxal, à une certaine « *régression obscurantiste* » et contradictoire de la valeur de l'humain dans le système communicationnel interne de l'organisation.

Devant cet inquiétant constat, auquel la triste actualité sociétale du harcèlement moral ou du suicide sur le lieu de travail est une des multiples illustrations, nous proposons de conduire notre réflexion, selon un positionnement épistémologique constructiviste et dans le cadre :

- des Sciences de l'Information et de la Communication,
- d'un regard systémique sur la communication interne des organisations (Mucchielli, 2001),
- des théories orchestrale (Winkin, 1996) et systémique (Mucchielli, 1999) de la communication.

Nous présenterons notre étude selon trois phases successives. Dans un premier temps, nous aborderons un aspect essentiel de notre problématique de recherche en observant plusieurs symptômes d'une forme de « *maladie de la communication interne* » que nous diagnostiquons dans l'organisation. Dans un second temps, nous en proposerons un des *remèdes* au travers d'un modèle original d'« *Intelligence communicationnelle interne* » (Ely, 2007) que nous mettons en évidence, pour enfin, dans un troisième temps, nous interroger sur l'articulation entre l'information et la communication en œuvre au sein de ce dernier.

1. Une « maladie de la communication interne » dans les organisations

En nous référant au domaine de la communication interne, appréhendée comme « *outil du management* » (Mucchielli, 2001), nous distinguons, au sein de la grande entreprise de services que nous observons, ainsi que dans de nombreuses autres situations comparables, trois principales contraintes en interaction, dont les caractéristiques et la prégnance constituent certains facteurs pouvant être davantage *pathogènes* à l'égard de cette même communication interne : la RTT, le management et la culture de l'organisation.

• RTT versus Communication interne

La Réduction du Temps de Travail (RTT), telle qu'aménagée dans les entreprises, à la fin des années 1990, a-t-elle eu un effet sur la nature de leur communication interne ? Une étude approfondie serait nécessaire, à nos yeux, pour chercher à répondre à cette question, de manière démonstrative. Néanmoins, nous constatons, au sein de l'organisation observée, une certaine tendance, depuis l'aménagement de la RTT, à une réduction conjointe des occasions d'échanges informels entre les personnes, une forme de « *Réduction du Temps des Relations Interpersonnelles Internes* ». Ce constat nous amène à considérer, *a priori*, que cette réduction agit structurellement sur la communication interne des organisations. Ces aspects se trouvent, en partie, corroborés par les travaux de plusieurs auteurs. L'aménagement de la RTT dans les entreprises est, en effet, loin d'être neutre, au point que l'on situe cette problématique organisationnelle et sociale en termes de « *guerre des temps* » : « *On aboutira ainsi à une situation tout à fait paradoxale : la démotivation des plus motivés, la démobilisation des plus mobilisés et l'exacerbation des relations déjà tendues entre les individus, les équipes et les services. La chasse aux temps morts, à la réunionite, aura pour conséquence le fait que les gens ne se parlent plus, ne prennent plus le temps de discuter entre eux* » (Lojkin, Maletras, 2003). Nous associons à cette situation une pression accrue de recherche de productivités, un développement du repli sur soi et de l'individualisme dans l'organisation : « *La pression sur la productivité (réduction des moments de détente) liée à l'informatisation des consignes et à leur incorporation au sein du processus de production, rendent de moins en moins nécessaire le recours au contact direct. Les occasions de se rencontrer et d'échanger sont donc moins nombreuses ; les possibilités de nouer des contacts aussi. L'ensemble de ces éléments nous paraissent jouer dans le phénomène d'individualisation des comportements [...]* » (Duterm, 2002, p 27). Ces premiers constats nous conduisent à considérer, *a priori*, qu'une « *Réduction du Temps des Relations Interpersonnelles Internes* » influence structurellement la qualité de la communication interne des organisations, au point d'en constituer un des facteurs *pathogènes*. Si ces mêmes facteurs d'ordre organisationnel présentent une certaine nocivité à l'égard de la communication interne de l'entreprise, en quoi les composantes managériales de cette dernière peuvent-elles connaître des travers similaires ?

• Management versus Communication interne

La nature de la communication interne d'une organisation constitue le véritable reflet du management qui y est pratiqué, la traduction de son *style directorial*. Or, nous constatons que, dans bien des entreprises, comme l'expression même d'une forme rétrograde de *dirigisme*, la communication interne présente les aspects réducteurs d'une émission descendante de signaux quasi systématiquement « *télégraphiques* ». Dans les pratiques récurrentes de l'organisation pyramidale que nous observons de longue date, nous voyons bien que la communication interne, sous toutes ses formes classiques, se trouve bien souvent circonscrite à la transmission - par trop unilatérale - de l'information, depuis l'organe directionnel, vers les salariés, y compris les chefs de services. Corollairement, pour ne prendre que ces derniers comme exemple, il se trouve que le synonyme de « *cadres de commandement* » leur soit usuellement et officiellement attribué dans l'entreprise... Ce type désuet de désignation hiérarchique, encore pratiqué de nos jours, à l'ère des TIC, peut-il laisser indifférent le praticien, l'enseignant ou le chercheur en SIC ? Dès lors que l'on se réfère aux enseignements de l'histoire du management, du taylorisme et de la communication d'entreprise, une telle dénomination relèverait-elle de la simple anecdote ou constituerait-elle le symptôme d'une problématique plus complexe, plus insidieuse ? Serait-elle la traduction d'une forme itérative de « *perte du principe de réalité* » (Crozier, 1997 : 84) ou de « *crise de l'intelligence* » (Crozier, 1995) de nos élites ? Constituerait-elle également l'expression caricaturale d'un

« *phénomène bureaucratique* » (Crozier, 1963), voire du regard porté par Maier (2004), Pilhes (1974) ou bien Guntern (2001) sur la grande entreprise ? Si nous associons cet apparent détail de langage organisationnel, à un faisceau d'observations scientifiques convergentes, nous pensons qu'il témoigne, pour le moins, d'une certaine distanciation entre la pensée managériale et cette nécessaire « *pensée communicationnelle* » (Miège, 1995) dans l'entreprise. Si le Dircom de l'organisation, alias « *e-Dircom* » (Ely, 2005a), est sensé traduire opérationnellement cette pensée, dans l'exercice de sa fonction, il s'avère que ce dernier, comme une ombre supplémentaire au tableau, se trouve bien souvent hiérarchiquement confronté à des attitudes managériales antagoniques, à une sorte de « *système de pensée unique directoriale* » dont les tendances, par trop cartésiennes, positivistes ou rationalistes, s'avèrent tellement prégnantes dans l'organisation, qu'elles peuvent apparaître sous la forme d'une déconsidération, d'un désintérêt, d'une méprise, voire d'un certain mépris, de la part du système managérial à l'égard de la fonction *communication* et des professionnels qui la représentent dans l'organisation (Messika, 1994 ; Tixier-Guichard, Chaize, 1993 ; Bernard, 2002 ; Establet, 2005). La puissance de ces attitudes managériales spécifiques, nourricières des jeux du pouvoir (Enriquez, 1997) technocratique de l'organisation et comme empreintes d'une conception instrumentale et dédaigneuse du métier de *communicant*, est de nature à limiter proportionnellement toute valeur ajoutée de cette profession. A l'image d'un cercle vicieux, il peut en résulter une certaine inhibition des processus communicationnels internes dans l'organisation, au point qu'une « *redéfinition du pouvoir managérial [...]* » (Batazzi, 2000) devant le domaine de la communication d'entreprise apparaisse nécessaire, sinon indispensable.

Dès lors que l'on conçoit la nécessité d'une communication interne, non pas dans son sens *télégraphique* (Shannon ; Weaver, 1975), mais *orchestral* (Winkin, 1996) ou *systémique* (Mucchielli, 1999) de mise en commun, d'échanges réticulaires ou de communion, nous pensons qu'elle devrait tendre davantage, pour le plus grand intérêt de l'entreprise d'aujourd'hui, vers une forme de « *réseau dans la pyramide* » (Sérieyx, 1996), ce que nous désignons par les termes de « *maillage construit transversalement* ». Or, devant les contextes managériaux que nous venons d'esquisser, comment amener l'entreprise à innover et évoluer dans le sens d'une « *communication interne en réseau* », davantage porteuse d'interactivités sociales, de désindividualisation, de motivation et de participation ? La construction d'une nouvelle forme de communication interne, via les TIC, peut-elle avoir véritablement lieu sans une appropriation politique, par la direction de l'organisation tout entière avec, comme principal corollaire, une phase préalable d'acculturation dans ses modes de management ?

• Culture d'Entreprise versus Communication interne

Notre approche des rapports entre communication interne et culture d'entreprise (Ely, 2005b), nous avait déjà conduit à identifier en la matière, des incidences *pathogènes* similaires à celles que nous venons d'évoquer au sujet du management de l'organisation. Nos observations, à l'instar de certains *clivages culturels*, rencontrés historiquement, entre sciences dures et sciences molles, sciences de gestion et Sciences de l'Information et de la Communication, sciences humaines et sciences exactes, ajoutées aux constats de plusieurs auteurs (Bulinge, 2002 ; Sérieyx, 1993 ; Crozier, 1997 ; Le Moëne, 1994 ; Barbaras, 1995), nous avaient invité à proposer de concevoir que, par « *induction* », selon les concepts de « *dynamique des interactions* » ou de « *shismogénèse* » (Bateson, 1936), les attitudes managériales dominantes dans l'organisation peuvent être sensiblement génératrices de sa culture[2] tout entière et influencer, par là même, de façon significative, sur la nature de sa propre communication interne. Ce processus culturel sous jacent d'induction des attitudes managériales - que ces dernières relèvent, par exemple, à l'excès, des modèles mentaux à dominantes cérébrales « *cerveau*

gauche » (Herrmann, 1992) -, peut se trouver accéléré du fait du système organisationnel pyramidal adopté par l'entreprise « *citadelle* » (Sérieyx, 1996). Il peut alors occasionner, sur le terrain, une forme de « *dérive pathologique* » (Benoit, 2000) que nous constatons sous divers aspects (forums désertifiés, messagerie *infobèse*, formation aux TIC inappropriée ou inexistante, résistances culturelles aux TIC et au partage de l'information, etc.), des « *effets pervers* » (Jauréguiberry, 1994), voire des « *souffrances au travail* » (Parrini-Alemanno, 2003) faisant apparaître le « *système technicien* » (Ellul, 1977) dans toute son acuité, où le DISTIC[3] en est alors réduit à « *l'instrument qui instrumentalise son utilisateur* ». Les effets *pathogènes* en cascade ainsi occasionnés sur la communication interne de l'organisation, participent alors, selon nous, de l'entretien, au sein de cette dernière, d'une forme de « *syndrome* », une certaine « *maladie de la communication interne* », au même titre qu'une « *maladie de l'information* » (Lesca, 1999) est diagnostiquée dans les organisations. Cette « *maladie de la communication interne* » que nous identifions en complément, nous apparaît constituer une réalité dont l'ampleur pose question et qu'il serait intéressant de chercher à caractériser davantage, dans le cadre d'un projet de recherche de plus grande envergure. Si cette « *maladie* » semble générée ou, tout au moins, accentuée par certaines influences managériales, serait-elle également la conséquence de la pénétration d'une certaine culture d'entreprise nord américaine, fonctionnaliste et individualiste ? Serait-elle le reflet, à l'intérieur de l'organisation, de problématiques sociétales plus larges ? En quoi pourrait-elle trouver quelque « *remède* », « *traitement* » ou « *palliatif* » dans l'application et les usages d'un modèle de communication interne spécifique ? Ce dernier pourrait-il instiller, dans l'organisation pyramidale par trop hiérarchisée, une certaine dose opportune de participation, d'écoute en profondeur (Crozier, 1997), une forme de régénération du lien social, à l'image de la réalisation, en son sein, des conditions d'une communication interne horizontale ou « *réticulaire* » et l'adoption conjointe des attitudes et comportements managériaux correspondants ?

2. E-Dircom, intelligence et communication interne : une intelligence spécifique au e-Dircom de l'organisation

Parmi les textes et ouvrages scientifiques que nous avons consultés, dans le cadre d'une approche bibliographique exploratoire[4], nous constatons que le domaine de la communication interne d'entreprise n'est pas encore directement envisagé comme objet de processus de veille et d'intelligence. Dans le sens de la problématique d'une « *maladie de la communication interne* » que nous venons de résumer, nous nous appuyons sur le constat d'une impérieuse nécessité d'organiser les conditions d'une « *entreprise à l'écoute* » (Crozier, 1997), pour nous demander dans quelles mesures nous pourrions construire, avec plusieurs salariés de l'organisation observée, un type de veille et d'intelligence qui soit spécifiquement adapté au champ de l'information et de la communication internes dont le *e-Dircom* a la responsabilité. Selon une posture méthodologique combinant principalement démarche ethnographique, observation participante et méthodes quantitatives et qualitatives, les résultats que nous avons obtenus de l'expérimentation d'un groupware[5] (dénommé « *Infocom* »), auquel est intégré un système spécifique de veille et un forum intranet de discussion du même nom, mis en place et coordonnés par nos soins, nous avaient déjà permis de positionner, pour le Directeur de la Communication d'une organisation, le forum intranet de discussion comme « *dispositif stratégique de communication interne* » (Ely, 2005c). Pour ce faire, nous avons

mis en évidence cinq « *dénominateurs communs* » observés entre les caractéristiques stratégiques de la communication interne et celles du forum intranet de discussion (Motivation, Participation, Co-construction, Communication interpersonnelle, Résolution de problèmes), lesquels étaient illustrés par trois exemples d'actions concrètes de communication interne co-construites, par forum interposé, dans l'organisation observée (des articles du journal interne, un organigramme électronique, une « *mascotte* » graphique intranet). Pour pousser plus loin notre réflexion, la pratique et l'analyse de ce même terrain expérimental nous amènent à nous questionner sur la nature du processus infocommunicationnel qui serait à l'origine des résultats obtenus. Ces derniers seraient-ils à mettre uniquement en relation avec le processus de veille « *Infocom* » que nous avons organisé ? L'enchaînement des étapes qui ont visé la captation de l'information utile au *e-Dircom* suffirait-il à expliquer les résultats recueillis ?

L'ensemble de nos observations nous invite à percevoir la présence d'un processus complémentaire à celui de la veille « *Infocom* » mis en place, et qui embrasserait plus largement les notions d'intelligence collective, de co-construction, de conception collective (Bouzon, 2003), de résolution de problèmes, de collaboration à distance, qui ont nourri notre réflexion et nos propres pratiques expérimentales. Nous identifions ce deuxième processus comme une étape supplémentaire, un pallier 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 nouvelle étape amène les participants à construire ensemble, pas à pas, plusieurs formes de communication interne, *matérielles immatérielles* (cf figure 1 et commentaires), et ce, sur la base d'un brassage informationnel et interpersonnel singulier. En cela, nous sommes conduit à distinguer ce deuxième processus sous la forme d'une « *intelligence de la communication interne de l'organisation* » que nous proposons de désigner plus précisément par les termes d'« *Intelligence Communicationnelle Interne* » (ICI). En nous appuyant principalement sur les résultats de notre expérimentation que nous avons brièvement rappelés, ainsi que sur les concepts de « *e-Dircom* » (Ely, 2005a), d'« *entreprise intelligente* » (De Rosnay, 2000 : 265-266 ; Zara, 2005 : 20, 21), de « *groupware* » (Coat, Favier, 2000), tout en intégrant la complémentarité des notions d'Intelligence organisationnelle, économique et collective[6], nous proposons de définir l'« *Intelligence Communicationnelle Interne* » de la manière suivante :

Intelligence Communicationnelle Interne (ICI) :

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 le *e-Dircom* d'une organisation, à savoir : 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.

Sur la base de cette définition, nous présentons ci-après (cf. figure 1) une approche schématique de modélisation de l'ICI, dans le contexte organisationnel :

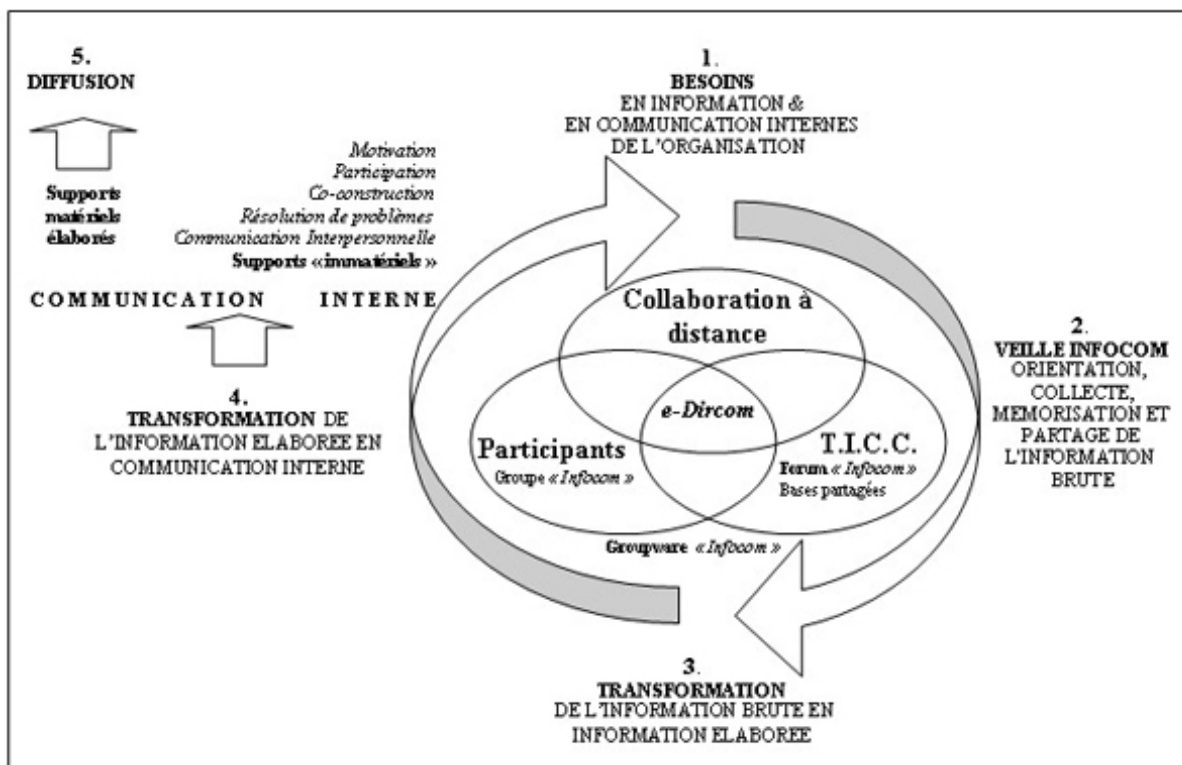


Figure 1 - Modèle d' « Intelligence Communicationnelle Interne »

La lecture du modèle peut être déclinée comme suit :

- Orchestrée par le *e-Dircom* (au centre même du dispositif) s'appuyant sur un système d'information (*Groupware « Infocom »*) intégré par réseau interne à l'entreprise (TICC : Technologies de l'Information, de la Communication et de la Collaboration) et, d'autre part, sur une communauté d'intérêts ou de pratiques composée d'acteurs (*participants*) internes *collaborant à distance*,
- ...partant des besoins potentiels en information et en communication internes (1) existant au sein de l'organisation,
- ...l'*Intelligence Communicationnelle Interne* se traduit par un ensemble d'actions continues et coordonnées : veille info-communicationnelle interne (veille « *Infocom* »), *orientation, collecte, mémorisation, et 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), 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 présentés précédemment, tels que, par exemple, les articles du journal interne, l'organigramme électronique, la « *mascotte* » graphique intranet,

- ...la dernière étape se concrétisant par la diffusion (5) générale de ces derniers supports en direction de l'ensemble des salariés de l'organisation.

A ce stade de notre réflexion, si la pratique de ce modèle nous a permis d'observer plusieurs résultats encourageants, il nous semble intéressant de nous interroger davantage sur la nature de ses composantes et de ses mécanismes internes. En quoi une certaine confrontation du modèle à la question du lien entre information et communication pourrait-elle nous apporter un premier éclairage ?

3. L'ICI, une synergie entre information et communication ?

Les éléments d'observation dont nous disposons nous permettent, en effet, d'appréhender une certaine articulation entre les champs de l'information et de la communication, en œuvre au sein du modèle, et à en proposer plusieurs pistes d'interprétation. Pour commencer, si « *l'information vaut et se mesure dans le champ de la connaissance et la communication dans celui de l'action et de l'organisation* » (Bougnoux, 2001), nous pourrions, dès lors, nous reporter aux différentes phases schématiques du modèle proposé, pour retenir celle de la « *transformation de l'information brute en information élaborée* » (Phase 3), suivie de celle de la « *transformation de l'information élaborée en communication interne* » (Phase 4). La troisième phase, de par son ancrage dans les processus de veille et d'intelligence, relèverait-elle, alors, du champ de la *connaissance*, soit de l'information ? La quatrième, compte tenu de son caractère opérationnel (réalisation et diffusion de supports de communication interne) correspondrait-elle mieux au champ de l'*action* et de l'*organisation*, apparenté à celui de la *communication* ? Le modèle d'ICI mettrait-il donc en œuvre une forme d'association, de couplage, entre la *connaissance*, l'*action* et l'*organisation* ?

Sous un autre angle, nous pourrions imaginer que l'information produite par et dans le système étudié, soit génératrice de la communication interne. En effet, comme s'il était construit successivement sur les processus de veille, puis d'intelligence, puis de communication interne, le modèle proposé, tel que nous l'observons, pourrait nous conduire à concevoir que, chronologiquement, l'information, générée par le système de veille et d'intelligence, précède la communication, celle-ci en résultant, *in fine*, sous la forme des contenus *matériels* et *immatériels* [7] évoqués plus haut. Or, cette articulation binaire, en deux temps, plaçant, d'une certaine manière, l'information comme *cause* et la communication comme *effet*, se trouve apparemment à l'inverse de celle proposée, dans le même texte, par Bougnoux (2001) pour qui « *l'information suppose en général la communication, où l'on peut voir la base dont elle émerge* ». Dès lors, il nous semblerait plus opportun d'envisager la question posée, non pas sous l'angle de la dichotomie mais sous celui d'un certain « *continuum multidimensionnel* » (Dumas, Boutin, Duvernay et Gallezot, 2005), un espace multipolaire entre l'information et la communication, où la place de la conjonction « *ET* » entre ces deux pôles des SIC, serait « *la signature de notre interdiscipline* » (Gallezot, Boutin, Dumas, 2006). Ainsi, dans la construction, tout comme dans les pratiques quotidiennes du modèle d'ICI proposé, observons-nous ce brassage, ce va-et-vient interdisciplinaire et régulier entre l'information et la communication, la connaissance, l'action et l'organisation. Nous constatons, en effet, entre les phases 3 et 4 du modèle, selon une vision « *polaire* », une interrelation constante, en réseau, ce qui confèrerait à la conjonction des champs de l'information « *ET* » de la communication toute sa valeur réticulaire. Cependant, n'avons-nous pas quelques indices susceptibles de nous permettre

d'envisager une dimension complémentaire de celle de la réticularité, des passages alternatifs ou mouvements de va-et-vient entre information « *ET* » communication ? N'y aurait-il pas, dans l'articulation des éléments du système, une forme d'interdépendance, de conjugaison de facteurs, d'influences mutuelles, qui s'opèreraient entre les co-acteurs informationnels et communicationnels ?

Si l'approche systémique et orchestrale de notre recherche n'est pas sans incidence sur la structure du modèle proposé, il en est de même en ce qui concerne sa terminologie (ICI) que nous qualifions de « *composite* » en ce sens que les vecteurs d'information et de communication forment une certaine combinaison lexicale. Celle-ci est à l'image, par exemple, d'un matériau composite, formé de plusieurs composants distincts, dont l'association confère à l'ensemble des propriétés qu'aucun des composants pris séparément ne possède. En cela, au même titre que l'on distingue, au sein des forums de discussion, « *une synergie profonde entre coopération et convivialité* » (Baudoin, Cardon, Mallard, 2001), des « *phénomènes de réciprocité tels que l'échange, l'intérêt, l'assistance [...]* » (Metge, 2004), nous pouvons concevoir que s'exerce, au sein du modèle observé, une articulation de nature complémentaire à celle d'un « *continuum multidimensionnel* ». Les volume et intensité informationnels et communicationnels produits dans et par le processus d'ICI, nous incitent, en effet, à proposer de considérer, *a priori*, que s'y exerce, en complément, une articulation de nature *synergique*^[8] entre l'information et la communication internes en œuvre, une forme de « *synergie info-communicationnelle interne* », en quelque sorte. De l'articulation *synergique* à l'articulation *symbiotique*, il n'y aurait qu'un pas, si « *la totalité symbiotique est supérieure à la somme de ses composants* » ou encore si la symbiose est « *une association se réalisant au bénéfice mutuel de deux (ou plusieurs) organismes différents.* » (De Rosnay, 2000 : 122). Dans cet esprit, plus prosaïquement, nous appliquerions volontiers au modèle en question l'aphorisme « *un et un font trois* » : les deux variables en synergie (ou en symbiose) seraient, au sens large, l'information et la communication, représentées, en particulier, par les phases 3 et 4 du modèle, dont les effets « *démultipliés* » peuvent s'observer à travers les contenus *matériels* et *immatériels* de communication interne observés. Sans quelques « *conditions de félicité* » (Gramaccia, 2001), sans cette forme d'effet *boule de neige*, de *spirale vertueuse* dont nous identifions le mouvement au travers d'un certain *jeu synergique* entre les champs de l'information et ceux de la communication, aurions-nous pu obtenir, quantitativement et qualitativement, les résultats positifs de l'expérimentation du modèle d'ICI en action dans l'organisation ?

Conclusion

En proposant l'« *Intelligence communicationnelle Interne* » comme un processus original de management stratégique de la communication interne de l'organisation, nous tendons à favoriser concrètement, au sein d'un collectif de salariés, par une exploitation spécifique de certaines opportunités du réseau, cette « *coïncidence entre la demande d'écoute et le besoin de connaissance indispensable pour l'apprentissage collectif* » (Crozier, 1997) le tout, dans la perspective d'une recherche de (ré)génération du lien social.

La dynamique info-communicationnelle interne du dispositif proposé, engendrée par une certaine combinatoire entre plusieurs éléments en interaction vertueuse au sein d'un système, continue de nous interroger en convoquant la problématique d'une certaine articulation *synergique* entre l'information et la communication en œuvre au sein du modèle.

Au-delà de toute considération sur l'apparente convergence entre ce dernier et certaines

perspectives scientifiques d'actualité (Bernard, 2005), nous ne saurions occulter plusieurs de ses limites, notamment au plan théorique, lesquelles, à défaut de l'invalider, sont susceptibles d'offrir de nouvelles perspectives de recherche en SIC et de structurer, par la même, un projet plus ambitieux.

Orchestrée par le *e-Dircom* de l'organisation et spécifique à son domaine d'activité, contre-pied de certaines pratiques managériales *pathogènes* à l'égard de la communication interne, l'« *Intelligence Communicationnelle Interne* » nous semble susceptible de pallier, dans les limites des moyens de son *orchestration*, à une certaine « *maladie de la communication interne* » dans l'entreprise, en cherchant à mettre collectivement en lumière et à rassembler ce qui s'y trouve éparé : les innombrables richesses humaines et communicationnelles de ses salariés, encore trop souvent inexplorées.

BIBLIOGRAPHIE

Barbaras, S., 1995, *Notre ennemi : le client*, Paris, First.

Batazzi, C., 2000, *L'impact des (N)tic dans l'entreprise : vers une redéfinition du pouvoir managérial*, in : actes du 3^{ème} colloque du Cric, Montpellier les 30 Novembre et 1^{er} Décembre 2000. [En ligne, consulté le 16 avril 2005], <http://www.cric-france.com/activite/manif/mtp2000/ateliers/management/batazzi.pdf>.

Bateson, G., 1936, *La cérémonie du naven : les problèmes posés par la description sous trois rapports d'une tribu de Nouvelle-Guinée*, Paris, Éd. de Minuit, 1971.

Beaudouin, V., Cardon, D., Mallard, A., 2001, *De clic en clic, créativité et rationalisation dans les usages des Intranets d'entreprise*, Éd. scientifiques et médicales, Elsevier, [En ligne, consulté le 8 avril 2008], disponible sur :

http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6VR1-445Y461-2&_user=10&_rdoc=1&_fmt=&_orig=search&_sort=d&view=c&_

[acct=C000050221&_version=1&_urlVersion=0&_userid=10&md5=057acdc9a8de2f0f4e62018e44f811db](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6VR1-445Y461-2&_user=10&_rdoc=1&_fmt=&_orig=search&_sort=d&view=c&_acct=C000050221&_version=1&_urlVersion=0&_userid=10&md5=057acdc9a8de2f0f4e62018e44f811db)

Benoit, D., 2000, « Les Ntic dans l'entreprise : entre efficacité validée et effet placebo ; de l'usage raisonné à la dérive pathologique », 3^{ème} Colloque organisé par le Cric, *Pratiques de situations de communication et Ntic*, Montpellier, [En ligne, consulté le 09 avril 2008], disponible sur : http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/06/22/07/PDF/sic_00000529.pdf

Bernard, F., 2002, « Contribution à une histoire de la communication des organisations dans les Sic », in : *Les origines des Sic, Regards croisés*, Robert Boure, Villeneuve D'Ascq, Presses universitaires du Septentrion.

Bernard, F., 2005, *La communication interne à l'épreuve d'un « projet fort » de recherche en communication des organisations*, Communication et organisation, N°27, Bordeaux 3, Greco, p 144-167.

Besson B., Possin J.C., 2001, *Du renseignement à l'Intelligence économique*, Paris, Dunod.

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

- Bouzon, A., 2003, *Coopération et communication dans les projets de conception collective*, ArchiveSic, Communication avec actes. X^e Colloque bilatéral franco-roumain, Cifsic, Université de Bucarest, 28 juin - 3 juillet 2003, [En ligne, consulté le 16 avril 2005], http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00000803/en/
- 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.
- Coat F., Favier M., 2000, *La réalité de la virtualité : Le cas des équipes virtuelles*, Cerag, Umr, Cnrs, [En ligne, consulté le 16 avril 2005], <http://www.aim2000.univ-montp2.fr/pdf/Coat.pdf>
- Crozier, M., 1963, *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Ed. du Seuil.
- Crozier, M., Friedberg, E., 1977, *L'acteur et le système*, Paris, Ed. du Seuil.
- Crozier, M., 1995, *La crise de l'intelligence. Essai sur l'impuissance des élites à se réformer*, Paris, Interéditions.
- Crozier, M., 1997, *L'Entreprise à l'écoute*, La Flèche, Point.
- De Rosnay, J., 2000, *L'homme symbiotique. Regard sur le troisième millénaire*, Saint-Amand, Éd. Le Seuil.
- De Vasconcelos, C., 1999, *L'Intelligence économique et la stratégie de développement de la Pme*, Thèse en Sciences de gestion, Université de Grenoble 2.
- Dou, H., 1995, *Veille technologique et compétitivité, l'Intelligence économique au service du développement industriel*, Paris, Dunod.
- Dumas, P., Boutin, E., Duvernay, D., Gallezot, G., 2005, « Is communication separable from information ? », Communication avec actes, in : *First European Communication Conference*, Amsterdam, Eca (Éd.), [Consulté en ligne le 25 juillet 2006], disponible sur : http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00001670.html
- Dutermé, C., 2002, *La communication interne en entreprise. L'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Ellul, J., 1977, *Le système technicien*, Paris, Calmann-Levy.
- Ely, F., 2005a, *Dircom & TIC : le DirCMO, quand l'anagramme préfigure la révolution de la fonction...vers l'e-dircom*, Isdm N°21, article N°252, [consulté en ligne le 10 octobre 2005], disponible sur : http://isdms.univ-tln.fr/articles/num_archives.htm#isdms21
- Ely, F., 2005b, *Culture et DISTIC : vers un système performant pour la communication interne de l'organisation ?*, in : actes du colloque *Culture des organisations et DISTIC*, Université de Nice / Université du Sud Toulon Var, 8 & 9 décembre 2005, Nice.
- Ely, F., 2005c, *Le forum Intranet de discussion : un nouveau dispositif stratégique de communication interne des organisations ?*, Revue Communication & Organisation N°28, *Le coaching, enjeux, paradoxes et perspectives*, 2eme semestre 2005, Bordeaux 3, Greco [consulté en ligne le 14 avril 2006], disponible sur : http://greco.u-bordeaux3.fr/article.htm?tpg_id=617

Ely, 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.

Enriquez, E., 1997, *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer.

Establet, P., 2005, *Pénible sera le réveil des entreprises sans Dircom*, article de la revue *Stratégie*, N° 1363 du 31/03/2005.

Gallezot, G., Boutin, E., Dumas, P., 2006, « Les Sciences de l'Information ET de la Communication : une problématique du "et" », *Communication avec actes*, XVe Congrès Sfsic, Bordeaux, Mai 2006, [En ligne, consulté le 8 avril 2008], disponible sur : <http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/07/67/53/PDF/gallezot-Boutin-Dumas-SFSIC-Bordeaux-2006.pdf>

Gramaccia, G., 2001, *Les actes de langage dans les organisations*, Paris, L'Harmattan.

Gunterm, G., 2001, *La médiocratie démasquée : pour un leadership créatif*, Paris, Village mondial.

Hermel L., 2001, *Maîtriser et pratiquer la veille stratégique*, Afnor, Paris, Collection Pratique.

Herrmann, N., 1992, *Les dominances cérébrales et la créativité*, Paris, Retz.

Jakobiak F., Dou H., 1992, « De l'information documentaire à la veille technologique pour l'entreprise », in : *La veille technologique : l'information scientifique, technique et industrielle*, H. Devals et H. Dou, Paris, Dunod.

Jauréguiberry, F., 1994, « De quelques effets pervers des télécommunications en entreprise », in : *La communication Interne, une approche croisée*, revue *Communication et organisation*, N° 5, », Greco.

Lamizet, B., Silem, A., 1997, *Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information de la communication*, Paris, Ellipse.

Le Moëgne, C., 1994, *Communication « by smiling around » et crise managériale*, Revue *Réseaux*, N° 64, Paris, Cent.

Lesca, H., Lesca, E., 1999, *Gestion de l'information, Qualité de l'information et performances de l'entreprise*, Paris, Éd. du management.

Levy, P., 1997, *L'Intelligence collective. Pour une anthropologie du cyberspace*, Paris, La découverte.

Lojkine, J., Maletras, J-L., 2003, *Le temps de travail informationnel : des mesures incertaines et contradictoires*, Revue de l'Ires, N° 42, [En ligne, consulté le 8 avril 2008], disponible sur : <http://www.ires-fr.org/files/publications/revue/r42/R424.pdf>

- Maier, C., 2004, *Bonjour Paresse. De l'art et de la nécessité d'en faire le moins possible en entreprise*, Paris, Michalon.
- Massé, G., Thibaut, F., 2001, *Intelligence économique, un guide pour une économie de l'intelligence*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Metge, M., 2004, « Le partage de l'information dans une situation de communication en ligne », In : *L'humain dans l'enseignement en ligne*, Colloque Tice Med, 26 et 27 novembre 2004, Nice, [En ligne, consulté le 15 août 2006],
http://nte.unice.fr/nte/colloque/communication_fichiers/43-metge.pdf
- Messika, L., 1994, *Dircoms et journalistes : une convergence du flou*, revue Réseaux N° 64, Cent.
- Miège, B., 1995, *La pensée communicationnelle*, Grenoble, Coll. « *La communication en plus* », Presses Universitaires de Grenoble.
- Mucchielli, A., 1998, *Approche systémique et communicationnelle des organisations*, Paris, Armand Colin.
- Mucchielli, A., 1999, *Théorie systémique des communications*, Paris, Armand Colin.
- Mucchielli, A., 2001, *La communication interne*, Paris, Armand Colin.
- Nicolas, Y., 1996, « Genèse de la communication dans l'entreprise moderne », in : *La communication de la grande entreprise*, Revue Entreprise et Histoire, N° 11, Éd. Eska, Paris.
- Parrini-Alemanno, S., 2003, *Vers une version de la communication interne des organisations comme média de la culture d'entreprise*, Cifsic, Bucarest, [En ligne, consulté le 8 avril 2008], disponible sur :
http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/documents/archives0/00/00/07/41/sic_00000741_02/sic_00000741.html
- Petit Larousse, 1995, *Dictionnaire illustré*, Éd. 1994, Paris.
- Pilhes, R.V., 1974, *L'imprécatrice*, Paris, Éd. du Seuil.
- Ribault, T., 1992, *Séminaire veille stratégique*, Ensptt.
- Rouach, D., 1996, *La veille technologique et l'Intelligence économique*, 2ème édition, Paris, Puf.
- Shannon, C.E., Weaver, W., 1975, « *La théorie mathématique des communications* », Paris, Retz.
- Sérieyx, H., 1993, *Le Big bang des organisations*, Paris, Éd. Calmann Levy.
- Sérieyx, H., 1996, *Face à la complexité : Mettez du réseau dans vos pyramides*, Paris, Village Mondial.
- Thévenet, M., 1993, *La culture entreprise*, Coll. Que sais-je ?, Paris, Puf.
- Tixier-Guichard, R., Chaize, D., 1993, *Les Dircoms. A quoi sert la communication d'entreprise ?*, Paris, Éd. Le Seuil.
- Winkin, Y., 1996, *Anthropologie de la Communication*, Paris, Essais.

Zara, O., 2005, *Le management de l'Intelligence collective. Vers une nouvelle gouvernance*, Paris, M2 Editions.

[1] C'est nous qui surlignons

[2] Dans le sens d' « *un ensemble de références partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise* » (Thévenet, 1993).

[3] Dispositif Socio Technique d'Information et de Communication, comme « *lieu privilégié d'interaction entre communication et transmission [..]* » [En ligne, consulté le 10 avril 2008], disponible sur : <http://i3m.univ-tln.fr/Une-definition-du-Distic.html>

[4] s'appuyant sur plusieurs auteurs dont Bulinge (2002), Lamizet, Silem (1997), Rouach (1996), Hermel (2001), Ribault (1992), Jakobiak, Dou (1992, 1995), Lesca (1999), Besson, Possin (2001).

[5] Dans le sens de Coat et Favier (2000) comme « *Tout système d'information créé pour permettre aux membres d'un groupe, de travailler ensemble électroniquement, grâce aux technologies de l'informatique et des télécoms, avec trois dimensions principales : les participants, les méthodes collectives de travail et les technologies.* »

[6] respectivement proposées par Massé, Thibaut (2001), De Vasconcelos (1999), Levy (1997).

[7] si nous ne courions le risque de nous égarer, la distinction que nous faisons entre contenus *matériels* et contenus *immatériels*, nous inviterait à nous interroger sur les correspondances pouvant exister entre ces derniers et les notions psychanalytiques de contenus *manifestes* et *latents*...

[8] « *Synergie* », du grec *sunergia* (coopération), comme « *Mise en commun de plusieurs actions concourant à un effet unique avec économie de moyens.* » (Le Petit Larousse, 1995)