



**HAL**  
open science

## DirCOM & TIC : le DirCMO, quand l'anagramme préfigure la révolution de la fonction...vers l'e-Dircom.

Frédéric Ely

### ► To cite this version:

Frédéric Ely. DirCOM & TIC : le DirCMO, quand l'anagramme préfigure la révolution de la fonction...vers l'e-Dircom.. Informations, Savoirs, Décisions et Médiations [Informations, Sciences for Decisions Making ] , 2005, N° 21. sic\_00343609v1

**HAL Id: sic\_00343609**

**[https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic\\_00343609v1](https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00343609v1)**

Submitted on 2 Dec 2008 (v1), last revised 22 Oct 2015 (v2)

**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.

**DIRCOM & TIC**  
**LE DIRCMO, QUAND L'ANAGRAMME PREFIGURE**  
**LA REVOLUTION DE LA FONCTION ...**  
**...VERS L'E-DIRCOM .**

---

**Frédéric Ely,**

Doctorant en SIC – Laboratoire I3M  
Enseignant-vacataire en Communication  
Université du Sud Toulon Var

Cadre communication en grande entreprise  
Secteur tertiaire - Var

**Adresse personnelle**

25, rue Jules Romains, 83 400 HYERES  
fely@libertysurf.fr

**Résumé** : Le *Dircom*<sup>1</sup> du Service Communication de l'entreprise observée dispose des Technologies de l'Information et de la Communication depuis l'année 2000. Au regard du concept de Communication Médiatisée par Ordinateur et de l'analyse de la transformation, par les TIC, de l'activité de ce service, nous tentons de montrer en quoi il peut y avoir révolution dans la fonction de Directeur Communication tant en termes d'organisation que de méthodologie d'approche... jusqu'à proposer, via l'anagramme "*Dircmo*", la nouvelle appellation de "*e-Dircom*", accompagnée de ses déclinaisons opérationnelles en termes de stratégie de CMO interne et externe (ou e-communication interne & externe).

**Summary** : Communication Department *Dircom* of company observed dispose of (News) Information and Communication Technology since the year 2000. Taking into account the concept of computer-mediated communication, we strive to lighten in which way there is a revolution in its works in terms of organization and methodology of approach... until proposing of it the new and anagrammatic name of *Dircmo* (or *e-Dircom*) and its appliances in terms of *CMC strategy of internal and external communication (or internal and external Strategy of e-Communication)*...

**Mots clés** : Dircom, e-Dircom, CMO, révolution technologique, e-communication, stratégie de communication.

**Key Words** : Dircom, e-Dircom, MCC, technological revolution, e-communication, Communication strategy.

---

<sup>1</sup> Nous employons volontairement ce diminutif de "*Dircom*" pour désigner le Directeur Communication. Ceci, par commodité, mais aussi compte tenu de la régnance de ce terme dans le langage courant de la profession.

## Dircom & TIC

### Le Dircom, quand l'anagramme préfigure la révolution de la fonction ... ...vers l'e-Dircom.

Le Dircom des organisations, fonction historiquement en quête d'une certaine légitimité professionnelle<sup>2</sup>, se situe, paradoxalement, en termes de niveau de compétence, à l'un des plus hauts niveaux stratégiques des métiers de la communication.

Par ailleurs, l' "Entreprise"<sup>3</sup>, en un peu plus de trois années, a connu des changements profonds tant au plan de son organisation que de ses systèmes d'information et de communication.

En matière de gestion, à de multiples niveaux de l'organisation, un important chantier de restructuration et de rationalisation des processus a été mis en place par la Direction Générale.

De nouvelles méthodes de travail, de nouveaux outils et comportements professionnels en ont ainsi impacté le fonctionnement.

Au plan des outils et méthodes, de manière générale, l'avènement des NTIC<sup>4</sup> et le déploiement de la micro informatique, conjugués à de nouvelles pratiques managériales, n'ont pas été sans incidence sur la culture d'entreprise, sur le rapport des salariés à l'information ainsi que sur la fonction du Dircom régional.

Afin de délimiter notre réflexion, nous nous proposons de porter notre analyse sur l'évolution récente et les perspectives de cette dernière fonction au sein du Service Communication

<sup>2</sup> Selon Tixier-Guichard et Chaize (1993), "La famille Dircom a besoin, en permanence, de resserrer les liens pour être une force unie dans le monde sans pitié des managers et de ceux qui aspirent à le devenir. Qu'ils le proclament avec des airs de fanfarons ou qu'ils le taisent prudemment en attendant leur heure, les Dircom sont des stratèges, où espèrent être reconnus comme tels un jour, alors que beaucoup de membres des directions générales ne les voient que comme des spécialistes -- sorte de saltimbanques de luxe, sympathiques, inspirés et un peu désordonnés – des techniques communicantes. Leur survie est à ce prix et la bataille est loin d'être gagnée . »

<sup>3</sup> nous emploierons systématiquement le terme "Entreprise" pour désigner l'organisation observée (secteur des services), en postulant que bien d'autres organisations du tertiaire et autres peuvent se trouver également concernées...

<sup>4</sup> Nous pourrions maintenir l'acronyme complet "NTIC" au lieu de "TIC", compte tenu de son actualité relativement récente au sein de l'organisation observée.

régional de l' "Entreprise". Notre approche prend en considération d'une part, le développement des médias numériques dans cette même organisation et, d'autre part, le champ de recherche offert par le concept de CMO tel qu'il se trouve exprimé dans les *Actes du colloque « La Communication Médiatisée par Ordinateur: un carrefour de problématiques »*, Université de Sherbrooke, 15 et 16 mai 2001 (<http://grm.uqam.ca/cmo2001/actes.html>).

Nous positionnons notre recherche :

- dans le cadre d'un regard systémique et constructiviste sur la communication interne des organisations tel que proposé par Mucchielli (2001),
- dans le champ des sciences de l'information et de la communication,
- selon l'approche Batesonienne de l'entreprise comme système de communication à laquelle nous associons la théorie orchestrale de la communication.
- et enfin, en cohérence avec nos travaux en cours centrés sur le Dircom et les TIC.

#### 1– L' "ENTREPRISE" EN PLEINE (R)EVOLUTION NTIC ?

Nous savons que l' "Entreprise" s'est toujours adaptée aux contraintes d'évolution en matière d'informatique.

Déjà, au début des années 90, elle installait, en région PACA, l'organisation d'un vaste système de Gestion Electronique des Dossiers : la GED<sup>5</sup>.

Au sein de l' "Entreprise", du point de vue du *communicant*, le déploiement vertigineux des nouveaux outils électroniques de communication, le passage fulgurant d'une technologie à une autre peut-il s'appréhender en terme de *révolution* ?

<sup>5</sup> Pour Devèze (2001), Prax définit la GED comme « le regroupement d'un ensemble de techniques et de méthodes qui ont pour but de faciliter l'archivage, l'accès, la consultation, la diffusion des documents et des informations qu'ils contiennent »

### 1.1- De l'informatique... au micro portable... et à la téléphonie mobile...

L'outil de travail et l'ingénierie informatique occupent, sans conteste, une place importante dans l'organisation observée<sup>6</sup>.

Comme dans toutes les structures du tertiaire, rares sont les postes de travail qui ne sont pas directement informatisés.

Alors même que Boullier (2001) parle de *Doxa*<sup>7</sup> informatique, d'autres, dans un registre différent, comme De Closets (2000), n'hésitent pas à qualifier d'*imposture* cette émergence de technique informatique...

Pour Herrenschildt (2001), « *La représentation qui veut que l'ordinateur soit une prothèse cérébrale, capable de pallier les limites du cerveau humain a eu un succès fou. On la trouve, différemment exprimée, aussi bien chez un Manuel Castells: "Ordinateurs, systèmes de communication, (...) sont donc tous des amplificateurs et des extensions de l'esprit humain" que chez un Pierre Lévy: "Depuis que l'humanité est en possession de l'ordinateur, elle sait que l'intelligence est affaire de créativité, d'imagination et de signification incarnée. Pour que l'on construise l'ordinateur, il a fallu que la culture occidentale ait une foi absolue dans la raison, le calcul et le déterminisme. Mais puisque nous sommes débarrassés des engrenages que nous avons dans la tête et que nous les avons transférés à l'ordinateur, nous pouvons devenir pleinement les artistes intuitifs, les êtres affectifs sensibles et sociables que nous sommes" »*

Pour notre part, sans entrer dans la polémique, au delà de la *machine à calculer*, nous nous intéressons ici à l'ordinateur et à ses dérivés comme *machines à communiquer*. Nous observons le *communicant* devant l'accélération du déploiement de ses nouveaux outils de communication, qu'ils aient trait à la bureautique, à la micro informatique ou à ses applicatifs multimédias en tous genres...

<sup>6</sup> Nous pourrions même nous demander à quel point la prégnance de la technique informatique et le modèle binaire sur lequel elle se trouve fondée en partie, impactent les modèles mentaux et comportements jusqu'à influencer la culture même de l'entreprise...

<sup>7</sup> Le Petit Larousse traduit ce mot Grec par le terme de *Gloire* et, par extension, propose *Doxologie*, comme louange à la gloire du Christ, qui peut s'étendre aux trois personnes de la trinité...

### - De la *bonne vieille JAPY*<sup>8</sup> ... à l'imprimante couleur haut débit !

L'intégration rapide, sur de nombreux postes, de logiciels de traitement de texte et de l'image, connectés en réseau à une imprimante couleur haut débit, a permis, au service communication observé, plus de souplesse et d'autonomie ainsi qu'une certaine rapidité d'exécution pour de multiples besoins éditoriaux de faibles tirages...

### - Du *bon vieux LEICA*<sup>8</sup> ...à l'appareil photo et vidéo numériques !

Pas de délai et de coût de développement photo, une instantanéité de traitement et de déploiement sur les écrans de tous les salariés, le *numérique* est indiscutablement d'une efficacité « *redoutable* »...à en croire le volume important de photos numériques d'actualité publiées sur l'intranet par le service communication observé.

Dans le même ordre d'idée, nous estimons l'existence d'un fort potentiel de développement pour la vidéo numérique appliquée à la communication interne. L'actualité interne ne faisant que rarement défaut dans les organisations, au delà de la nette avancée offerte par la photo numérique, la vidéo du même nom augure de nombreuses applications (restitution audiovisuelles via intranet de réunions, assemblées, événements internes...) A l'instar de l'exploitation satisfaisante que nous avons faite de cet outil en situation d'enseignement dans le cadre de l'université du Sud Toulon Var, quelques expérimentations en la matière ont été effectuées par le service communication observé. Il reste néanmoins à trouver un moyen de diffusion des enregistrements vidéo qui soit supportable pour le réseau informatique au sens du meilleur rapport *qualité/poids*...

Nous n'oublierons pas, au passage, le *scanner* (dont le service communication observé est équipé) qui permet utilement aux techniciens de la communication, la manipulation des images et des textes ...dont la profession ne peut toujours pas se passer !...

### - Du *bon vieux rétro projecteur*... au vidéo projecteur !

Les réunions interpersonnelles qui s'accommodaient volontiers, dans les années 90, du rétro projecteur pour visualiser les

<sup>8</sup> Nous « forçons volontairement le trait » par la référence à ce type d'outils ou de situations anachroniques, tant le caractère du changement technologique actuel dans l'entreprise nous apparaît contrasté...

démonstrations et discours, ont rapidement relégué ce dernier au rang de «*projecteur rétro* » pour laisser la place au vidéo projecteur.

Lorsqu'il est exploité à sa juste dimension, sans artifice ni excès, cet outil, relié souvent à un logiciel de type *Powerpoint* via un micro ordinateur portable, reste plus dynamique et audiovisuel que son prédécesseur...

### **-De la bonne vieille réunion... à la visioconférence<sup>9</sup> !**

Equipée France entière, l'organisation observée compte plusieurs salles disposant d'un dispositif de visioconférence.

Bien qu'encore peu ergonomique dans son utilisation et réservé à des réunions de nature peu complexe<sup>10</sup>, nous ne pouvons que témoigner de la complémentarité de l'outil en termes de gain de temps et d'économie de frais de déplacement. Nous anticiperions bien volontiers en imaginant, voire en formant le souhait, pour un avenir proche, d'une évolution du dispositif vers la Webcam<sup>11</sup> en interne et externe<sup>12</sup>...

### **- Du bon vieil ordinateur PC fixe... au micro portable... et du téléphone... au mobile !**

Au début de l'année 2000, très rapidement, l'ensemble des chefs de service de l'"*Entreprise*" s'est vu équipé d'un micro portable et d'une imprimante couleur, assortis des logiciels de bureautique les plus courants (Word, Excel...) ainsi que, pour certains d'entre eux dont la mobilité le justifiait, d'un téléphone mobile d'entreprise.

A cela s'ajoutait, pour bon nombre, la quasi-généralisation de mobiles privés... ce qui permis une "*joignabilité*" plus grande...

Leur équipement en micro informatique portable, conjugué à la téléphonie mobile, outre

<sup>9</sup> Roberge (2001) énonce que «*Le principe de la vidéoconférence consiste à faire circuler en temps réel sur un réseau des informations contenant principalement de l'image, du son, des données [...] Ces informations sont capturées par un ensemble de matériels périphériques (caméras, micros, etc.) puis, sont traitées et compressées par des composants appelés Codec (Codeur-Décodeur)* »

<sup>10</sup> nous entendons ici les réunions dont l'objectif ne nécessite pas une grande valeur ajoutée en termes de réflexion collective et qui demande le moins possible la visualisation de documents communs.

<sup>11</sup> Petite caméra se branchant comme périphérique afin de permettre l'envoi d'images en direct sur Internet (Sources: <http://dicoinfo.free.fr>)

<sup>12</sup> cf § 1.4.

une incompressible période d'appropriation, instaure de nouvelles pratiques professionnelles telles que le travail à domicile, les connexions sans fil à l'intra et l'internet etc...etc...

Cela aura contribué, là aussi et dans une certaine limite, à plus de souplesse, plus de rapidité et d'autonomie de leur part vis à vis du service de communication observé notamment pour certains besoins en éditions ou en opérations locales de Communication Directe<sup>13</sup>...

### **- Du « 22 à Asnières »<sup>8</sup>... aux plates-formes téléphoniques... en passant par le Serveur vocal interactif ! ...et vers la TAO ?**

La communication téléphonique constitue un des territoires de compétence du service de communication observé.

La téléphonie a connu au sein de l'"*Entreprise*" régionale, une profonde réorganisation. Pour ne citer que les changements les plus importants, après une expérimentation furtive de l'audio conférence (réunion téléphonique de groupe) en situation de communication interpersonnelle, s'en suivait, pour optimiser l'accueil au sens large, la construction, sur cinq ans, de véritables plates-formes téléphoniques équipées notamment d'un Serveur Vocal Interactif (sorte d'automate permettant à l'appelant, pendant les heures de fermeture de la plate-forme, d'effectuer certaines opérations ou de laisser un message personnel). Place nous semble maintenant largement libre au déploiement de la TAO (Téléphonie Assistée par Ordinateur), ce qui permettrait une meilleure gestion commerciale de la relation téléphonique notamment lors des appels sortants...

### **1.2.- Du Poste de travail informatisé... à l'Intranet...**

Jusqu'à la fin des années 90, l'infrastructure informatique de l'"*Entreprise*" s'appuyait sur un équipement de type *gros système* avec des terminaux dits *passifs* dont les fonctionnalités, comme leur nom l'indique, ne permettaient pas une grande *convivialité*<sup>14</sup>...

En passant le troisième millénaire, l'entreprise se dote d'un mode *client serveur* performant et offre à chaque salarié, souris en main, un nouveau poste de travail informatisé...

En cela, avec le déploiement de l'Intranet, est inaugurée toute une série de nouveaux outils dont la mise en place ne peut laisser indifférent

<sup>13</sup> cf § 2.1.2.

<sup>14</sup> Pour reprendre quelque jargon du vocabulaire informatique...

tout *communicant*. Ceux-ci impriment fortement dans l'organisation du travail de l'"*Entreprise*", l'irréversible passage d'une *culture informatique* à une autre...

#### - De la Télématique... à la messagerie électronique

Nous risquerions-nous à une comparaison exagérée si nous assimilions, historiquement, cette avancée technologique à celle que nos lointains ancêtres connurent – certes, bien plus progressivement - lors de leur passage de l'âge de pierre vers celui du fer ?

Il n'en demeure pas moins que la messagerie électronique fut rapidement intégrée dans les pratiques avec une indéniable dynamique, les messages et fichiers rattachés fusant, se distribuant et s'archivant à souhait...les courriers électroniques formels et informels<sup>15</sup> pleuvant sur l'"*Entreprise*" ...tout ceci ouvrant le champ à de nouvelles pratiques et usages communicationnels...

Millerand (2001) avance à ce sujet que « *Si ce nouvel outil de communication semble a priori pratique et simple d'utilisation, l'observation des usages qui en sont faits révèle un dispositif communicationnel plus complexe qu'il n'y paraît où s'entremêlent des communications aux modalités, aux objets et aux temporalités des plus variées (communication interindividuelle, collective, à caractère privé, public, etc.) qui témoignent de modes d'utilisation extrêmement disparates - depuis un usage limité à la réception et l'envoi de messages (sur le modèle de la télécopie) à la participation active à des groupes de travail en ligne (sur le modèle du collectif).* »

L'auteur ajoute du reste qu'« *Enfin, l'usage de ce nouvel outil de communication n'est pas sans instaurer de nouvelles habitudes au quotidien (relever son courrier, y répondre, etc...) qui s'inscrivent elles-mêmes à l'intérieur de nouvelles méthodes de travail (coopératives, à distance, etc.), révélant l'émergence de modes de communication et de socialisation d'un nouveau genre auxquels sont fortement associées les*

*valeurs actuellement prédominantes d'efficacité et de performance.* »

Ainsi, d'un côté, nous avons un outil qui semble être entré rapidement dans les usages...et, de l'autre, des travaux d'une recherche toujours en cours sur le sujet, laissant entrevoir de nouveaux concepts, de l'« *artefact cognitif* » (Millerand, 2001; Norman, 1993 )... au « *dispositif de communication* » (Millerand, 2001)...en passant par l'« *affordance* » (Millerand, 2001)...

#### - Des bibliothèques-papiers... à l'Intranet documentaire

Comme nous l'avons évoqué plus haut, la GED des années 90 avait permis le remplacement progressif du support papier par des fichiers constitués par la numérisation de documents.

Dans le même ordre, avec le nouveau Poste de travail informatisé pour chaque salarié, c'est le numérique qui se substitue très rapidement au papier en offrant l'accès à une monumentale base de données, l'intranet documentaire, avec ses nombreux modèles et applications comme l'« *encyclopédie électronique* », le « *moteur de recherche* », la « *note électronique* », la « *médiathèque* »...

Compte tenu de la prégnance de ces outils dans les usages et les champs informationnels de l'organisation, nous pensons que l'Intranet doit relever stratégiquement et fonctionnellement du domaine de compétence et des latitudes professionnelles du Dircom ... Nous rejoignons en cela le constat de Détrie et Broyez (2001):

« *les premières applications de l'intranet étaient presque exclusivement orientées vers l'information puis vers les ressources humaines, le marketing et le contrôle de gestion. L'amélioration de la communication représente aujourd'hui encore le but majeur (70 %) de l'investissement intranet d'entreprise (enquête agency.com)* »

#### - Du journal-papier d'entreprise...au journal électronique d'entreprise ...

Après des éditions-papier tabloïdes du journal interne... puis de nombreux numéros sous forme de brèves télématiques, un nouveau et puissant média régional de communication interne a été installé en 2000: le journal électronique d'entreprise .

Disponible sur l'écran de chaque salarié, ce dernier inaugure la diffusion de visuels numériques commentés retraçant l'actualité interne tout en constituant, pour le *communicant*,

<sup>15</sup> Avec leurs cortèges de *chaînes polluantes*, de virus en tous genres et de *distractions électroniques prohibées*, diverses et variées - certainement très intéressantes à étudier au plan de la psychosociologie du travail - allant des simples blagues dactylographiées de toutes natures aux visuels et situations photographiques ou vidéo numériques à caractère humoristique, érotique, pornographique et autres...

un grand potentiel de médiation<sup>16</sup>, (liens vers intranet, internet et bientôt, le multimédia...).

Nous pensons que la ligne rédactionnelle du journal électronique d'entreprise doit évoluer qualitativement vers davantage de proximité avec les salariés *intranauts* et ce, via des processus d'élaboration et une organisation collaborative spécifiques<sup>17</sup> ...

#### - Des réunions physiques interpersonnelles... au *Forum intranet de discussion*...

Le modèle *Forum Intranet de discussion* permet à un réseau de salariés de recevoir des questions et réponses (en ligne) sur des thèmes établis.

Ainsi, sur des sujets bien précis, plutôt que d'obtenir l'information par tel ou tel questionnement lors d'un quelconque échange interpersonnel physique, les réponses électroniques aux questions des uns, du fait de leur publication partagée en réseau, peuvent satisfaire aux interrogations des autres...

A l'instar d'une recherche que nous menons sur le sujet, nous pensons que cet outil, exploité par le Dircom selon une méthodologie spécifique, peut être stratégiquement exploité en vue, notamment, de la recherche d'une meilleure régulation de la communication interne ainsi que d'une plus substantielle mise en valeur des ressources internes de communication...

Dans le cadre de la stratégie de communication interne, l'objectif assigné au forum intranet de discussion pourrait être, par exemple, de canaliser, vers une équipe de modérateurs - composée de responsables de domaines ou du Conseil d'administration de l'entreprise - les questions techniques, fonctionnelles ou autres qui restent posées par les salariés...et trop souvent sans réponse...

Selon Mabilot (2001), « *La richesse des forums repose sur le nombre de visiteurs actifs permettant d'enrichir les problématiques. En outre, le forum constitue une mémoire de la communauté qui est parfois restructurée à l'aide d'outils comme des moteurs de recherches ou la constitution de FAQ (Foire Aux Questions).* »

Un autre outil disponible dans l'intranet de l'« *Entreprise* » apporterait une aide certaine dans l'organisation des réunions : le **modèle Groupware**.. Ce modèle permet de gérer la documentation produite par un groupe de travail ( paramétrage par groupe, reporting, organisation

des réunions, recherche, affichage et diffusion des mises à jour de documents, archivage, circuit de validation des comptes rendus de réunion...)

#### - De la formation... à la télé formation

La formation en ligne, n'a fait, à ce jour, qu'une brève apparition au sein de l'organisation observée.

Outre les résistances au changement que ce nouvel outil a pu générer chez certains salariés, nous pensons qu'il constitue une extraordinaire potentialité de médiation de la connaissance, sous réserve des précautions préalables d'usage au plan technique, pédagogique et communicationnel...

Pour Riffaut (2001) « *La mise en place d'une formation à distance n'est pas une chose aisée. L'entreprise est d'autant plus difficile lorsqu'il s'agit d'y intégrer les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Les outils technologiques utilisés doivent rester des outils (support de l'apprentissage) et ne pas être une fin en soi. Le principal défi est de bien doser les technologies utilisées, d'atteindre l'adéquation parfaite entre la plate forme pédagogique, le domaine étudié et le public apprenant* »

#### 1.3.- De l'Intranet ...à l'Internet...

L'ouverture sur la *Toile* et le monde extérieur ne pouvait que s'inscrire naturellement dans le processus de modernisation en marche...

#### -D'un mode de distribution "physique" des services à un mode de distribution électronique...

L'« *Entreprise* », à l'ère des réalités virtuelles, se dote, en 2000, d'un site internet. En interne, ce nouvel outil de communication et de distribution est annoncé comme s'inscrivant dans un mouvement de modernisation de l'organisation.

Ainsi, après les traditionnelles relations « client – fournisseur », qu'elles soient de nature physique, téléphonique ou épistolaire, voici venu le temps de la *relation électronique* dont tous les particularismes et attributs communicationnels ne peuvent qu'impacter l'activité professionnelle du Dircom ...

De plus, le site internet, initialement national, se régionalise rapidement avec la mise en place, en 2003, des pages Internet régionales dont le Dircom régional a la responsabilité éditoriale : un nouveau et puissant média régional de communication externe est né...

A ce stade du descriptif de l'évolution, il ne fait aucun doute, à nos yeux, que les nouveaux outils

<sup>16</sup> Cf § 3.1.2.1.

<sup>17</sup> cf § 3.1.2.2.

énoncés regorgent de potentialités susceptibles de modifier la fonction même du Dircom.

Néanmoins, occulterions-nous pour autant d'aborder brièvement quelques extrapolations personnelles ?

#### 1.4.- Vers le Chat, la Webcam et les réalités virtuelles en ligne ?...

##### 1.4.1- Vers d'autres formes d'humanisation des relations client-fournisseur dans les activités de service ?

Dans un précédent travail de recherche (Ely, 1997), nous mettions en évidence que, dans le cadre d'une entreprise du secteur tertiaire, une meilleure gestion de la relation entre client et fournisseur pouvait passer par la création de conditions susceptibles de contribuer à créer ou à renforcer une forme de *proximité psychologique* entre le personnel de contact et le client.

Dans ce contexte, nous pensons que la fonction de Dircom devrait amener dans l'entreprise l'expérimentation et l'intégration de dispositifs de communications Chat<sup>18</sup>, Web Cam (et même de WebTV<sup>19</sup>) afin d'en apprécier les effets sur les différents types de relations, y compris celles entre catégories internes de personnel...

En quoi, par exemple, la *synchronicité* du Chat ou de la Webcam améliorerait-elle la relation entre un agent de contact et le client ? ...ou entre un personnel de contact téléphonique et un personnel d'accueil « physique » ?

Ces nouveaux dispositifs, ces nouvelles *machines*, peuvent-ils, paradoxalement, concourir à humaniser d'avantage certaines relations ?

Pour Mabilot (2001), à propos du Chat, « *La synchronicité joue un rôle prépondérant dans la proximité entre les personnages. La réactivité crée un effet de proximité.* »

En analysant les nouvelles pratiques de communication qui apparaissent à l'utilisation de ce même support, l'auteur considère que l'internaute use de « *stratégies d'énonciation*

*facilitantes, comme l'emploi de formules abrégées, d'un style plus direct »...*

##### 1.4.2. Vers d'autres modes de représentation via les réalités virtuelles ?

Dans le cadre de sa mission, le Dircom est amené à réfléchir sur les modalités de conceptualisation des axes de communication définis dans la stratégie de communication de l'entreprise. Nous pensons que les TIC peuvent ouvrir le champ de sa réflexion sur d'autres modes de représentation conceptuelle comme la *métaphore* (Laboz, 2001) ... ou graphique comme la *profondeur* (Gasté, 2001)...

Dans le droit fil de ces deux approches, nous avons mené, en équipe, une expérimentation intéressante dont le but consistait à construire, pour l'internaute, une représentation virtuelle du service proposé par l'"*Entreprise*".

Nous avons réalisé un projet de mise en animation numérique interactive 3 D (de type jeu de rôle), en ligne sur le site internet de l'"*Entreprise*" et permettant de faciliter, par une approche-besoins, la découverte des services offerts...

#### 1.5.- Conclusion

Devant cet éventail de nouveaux outils numériques dont l'organisation observée s'est doté et devant l'inauguration récente de deux nouveaux médias internes et externes - que sont respectivement le journal électronique et les pages internet régionales - nous avons l'impression de nous trouver un peu comme l'apprenti de Gutenberg, devant sa machine, au lendemain de sa découverte...

Or, doit-on pour autant parler, en définitive, de *révolution* ou de simple *évolution* technologique au sein de l'"*Entreprise*" ?

Nous pensons que les déploiements successifs de la technique informatique au profit de la performance peuvent se concevoir, ici, historiquement et culturellement, comme une *évolution* logique et naturelle de l'organisation.

Néanmoins, nous nous demandons s'il n'est pas préférable d'employer le terme de *révolution*<sup>20</sup> lorsque sont appréhendés, dans l'organisation étudiée, les rapports de l'humain aux TIC...

Sérieyx (2000) aborde cette dimension sociologique en citant Joël De Rosnay : " (*il nous annonçait, dès le début des années 1990, ce*

<sup>18</sup> (prononcer Tchate) Abréviation donnée à l'Internet Relay Chat, logiciel permettant à différents internautes de dialoguer par écrit en temps réel, contrairement aux e-mail. ( Sources : <http://dicoinfo.free.fr>)

<sup>19</sup> En Europe, une WebTV est une chaîne de télévision numérique diffusée sur Internet. La clé de ce nouveau moyen de diffusion est la technologie du streaming, qui permet à l'internaute de visualiser la vidéo sans avoir à la télécharger au préalable sur son disque dur. (sources : <http://www.loftv.com>)

<sup>20</sup> Au sens du Petit Larousse : "Changement brusque, d'ordre économique, moral, culturel, qui se produit dans une société"



*qui aujourd'hui se réalise sous nos yeux : l'avènement d'une société nouvelle, marquée par la dématérialisation (le virtuel), la délocalisation (de nos relations grâce à la multiplication de nos objets nomades, téléphones cellulaires, ordinateurs portables...) la désynchronisation (de nos rapports interactifs grâce aux emails, forums...), créant de nouveaux privilégiés et de nouveaux exclus..."*

Quelles sont, en effet, les implications de ces changements d'outils de communication sur les salariés de l'"Entreprise" ou les clients récepteurs des messages émis par le Dircom ?

Quel est leur niveau d'appropriation et de rejet de ces TIC ?

## 2 – QUELS IMPACTS DES TIC SUR L'ORGANISATION DE LA COMMUNICATION ?

Tout ce dont nous venons de faire état, ajouté aux effets de la restructuration de l'"Entreprise" - initiée depuis 1999- n'a pas été sans modifier, pour le Dircom, la nature de l'organisation et des relations professionnelles vers l'intérieur et l'extérieur du service communication observé...

### 2.1. – De nouvelles relations de travail

#### 2.1.1. – En externe

Jusque vers la fin des années 90, le service communication régional observé, en complément des actions dirigées par le service communication national<sup>21</sup>, se voyait maître d'œuvre et d'ouvrage de la stratégie régionale de communication externe et interne.

Cette latitude professionnelle a naturellement nécessité, pour le Dircom régional, l'organisation d'un réseau spécifique de relations-fournisseurs tant pour l'élaboration de la communication d'entreprise que commerciale.

Nous distinguons alors quatre principaux types de fournisseurs : en imprimerie, en routage (communication directe), en publicité par l'objet, en événementiel, en conseil en communication...

<sup>21</sup> Le vaste chantier de restructuration de l'entreprise imprima à l'organisation, entre autres, un important mouvement centripète de *re centralisation* dont les effets ont concouru, en quelques sortes, à limiter considérablement le champ d'action du service observé en matière de communication externe, ce qui réduisit dans les mêmes proportions le volume des relations de ce service avec ses fournisseurs habituels.

Outre les effets dus à la restructuration<sup>22</sup>, nous pensons que les TIC ont tout à la fois facilité et limité voire sclérosé certaines relations-fournisseurs.

#### – Des relations facilitées

Les documents de communication – échangés avec imprimeurs, routeurs, agences ou supports presse... - autrefois transmis par fax ou par courrier, ont été progressivement numérisés et majoritairement communiqués via la messagerie électronique Intranet et Internet.

Cette nouvelle procédure a amélioré considérablement les délais et la qualité des contrôles notamment lors des BAT<sup>22</sup>. Tout le pilotage d'une telle procédure de validation de document à éditer s'effectue désormais exclusivement depuis le poste de travail informatique, ce qui apporte à la tâche une plus grande ergonomie.

#### – Des relations sclérosées

De nombreuses éditions publicitaires (affichettes, flyers...), de nombreux mailing, lorsque leurs quantités restent relativement faibles, sont désormais réalisés en interne avec une imprimante couleur haut débit<sup>23</sup>, ce qui diminue d'autant les commandes auprès de nos prestataires extérieurs...

#### 2.1.2. – En interne

##### – Des relations facilitées

Comme pour l'externe, l'une des grandes avancées est constituée par ce que nous nommerons *la mise en réseau interne des BAT électroniques*. Finies les pertes de temps à *courir, dans les services, documents-papier en main*, auprès des *valideurs* de documents : au même instant, tous les *valideurs* reçoivent le *BAT* numérisé sur leur PC et y répondent depuis leur PC.

Un autre exemple : le journal électronique régional.

Son équipe de rédaction a vu son efficacité de diffusion d'articles de communication interne

<sup>22</sup> Bons à Tirer : "Epreuve définitive, toutes corrections effectuées soumise, avant tirage ou photogravure (on dit alors : bon à graver). Désigne aussi l'opération de signature de cette épreuve dégageant la responsabilité de l'imprimeur ou du photographe (la signature du responsable est précédée de la formule "Bon à tirer" ou B.A.T. et de la date)" Sources : <http://www.museedelapub.org/virt/univers/dicopub/>

<sup>23</sup> cf § 1.1.

s'accroître tant la distance entre l'émission et la réception des informations s'est raccourcie. A cela s'ajoutent des gains de productivité en termes de collecte, d'élaboration et de validation collective des articles (organisation en réseau, transmission de fichiers photos ou texte via intranet... )

A travers ces deux exemples, nous pourrions nous demander en quoi la médiation informatique de l'information déshumanise les relations interpersonnelles de travail et si cette déshumanisation impacte, par exemple, la communication interne voire la culture d'entreprise...

#### – Des relations inversées

L'équipement en micro informatique au profit des salariés cadres, a renversé, dans de nombreux cas, l'organisation du travail du service communication observé.

Nous l'avons relevé, par exemple, dans le cadre des commandes d'imprimés publicitaires que ces derniers passent auprès du service en vue de telle ou telle action commerciale..

Désormais, à l'inverse des procédures traditionnelles, c'est le salarié demandeur qui procède lui-même -à la place du service communication - à l'édition du document au moyen de son imprimante couleur, après qu'il ait obtenu dudit service, via intranet, le *BAT* correspondant...

## 2.2. – De nouvelles organisations du travail

### 2.2.1. – De nouvelles fonctions

L'avènement des pages régionales Internet a inauguré une organisation spécifique entre le service internet national et les différentes régions de l' "Entreprise" avec, dans chacune d'entre elles, la nomination d'une nouvelle fonction : le Correspondant Internet. Sa mission, bien souvent assumée par le Dircom régional, communicationnelle et fonctionnelle, consiste à concourir à la dynamisation de l'internet de l' "Entreprise" sous tous ses aspects...

Une nouvelle facette du métier de Dircom est ainsi officiellement reconnue...

### 2.2.2. – De nouvelles chartes

En 2003, était publiée sur l'Intranet national une « *Charte d'utilisation et de contrôle des moyens de communication* ».

Pour l'essentiel, ce document mettait en garde l'ensemble des salariés sur les dangers et menaces auxquels l'organisation s'expose en

matière de nouvelles technologies de l'information et de communication (piratage réseau et logiciels, virus...)

En outre, il précisait les conditions générales d'utilisation, par l'ensemble des salariés, des postes de travail informatiques et autres outils mis à disposition par l'entreprise (téléphone, fax, minitel, intranet, messagerie, internet...) et clarifiait les conditions dans lesquelles l'entreprise pourrait être amenée à contrôler l'utilisation qui est faite de ces outils.

Il ne nous appartient pas de porter un jugement sur le positionnement d'un tel document.

Néanmoins, il nous semble constituer une mesure défensive et protectionniste nécessaire au regard des risques potentiels de mauvaise utilisation, par certains salariés, de l'outil de travail "NTIC".

En complément, nous pensons qu'une réflexion, axée plutôt sur les opportunités communicationnelles d'utilisation des NTIC par les salariés, pourrait s'avérer autant nécessaire...

Dans le même registre, nous avons été intéressé par un article intitulé « *La Net-étiquette de l'utilisateur de la messagerie* » figurant dans la **Charte Ergonomique de l' Intranet**<sup>24</sup>.

Ce document, à vocation pédagogique, donne au salarié quelques conseils sur la messagerie électronique, en termes d'utilisation, de règles d'expression écrite, d'import-export d'email, de carte de visite électronique, de délais de réponse, de modalité de notification des absences, de poids des fichiers rattachés, de ciblage des destinataires, d'organisation de la messagerie...

Par ces deux chartes, nous avons la confirmation que l'implantation des TIC a engendré de nouvelles pratiques dans l'entreprise qui ont nécessité la mise en place de règles organisationnelles et communicationnelles spécifiques...

### 2.2.3. – Communication de crise et messagerie électronique.

Notre région PACA étant périodiquement touchée par des catastrophes naturelles, le service communication observé se voit confier régulièrement la gestion d'une communication de crise, principalement en direction des clients sinistrés, des salariés et des médias.

<sup>24</sup> vaste guide électronique dédié à l'utilisateur présentant les modalités de fonctionnement de l'intranet de l' "Entreprise".

Pour cela, à travers l'organisation d'une cellule de crise constituée par l'équipe directoriale dont il fait partie, le *Dircom* régional s'appuie utilement sur la construction d'un système d'information en réseau dont il est à la fois l'animateur et le centralisateur.

Ainsi, en bénéficiant des commodités offertes par la messagerie électronique, ce dernier reçoit l'information de ses différentes sources, la filtre, la fait valider... pour la redistribuer, le cas échéant, aux différents récepteurs dont il a identifié préalablement le besoin d'information.

La rapidité de réception, d'analyse et de diffusion de l'information demeurent souvent utiles pour réguler notamment la communication interne et les rumeurs, souvent fréquentes dans ces périodes post traumatiques sensibles....

Au même titre qu'une organisation en réseau électronique est mise en place par le service communication observé lorsque l'entreprise se trouve en situation de crise, nous pensons qu'un dispositif similaire devrait être actif en permanence dans le même service sous forme d'une cellule de veille, et ce, afin d'organiser, en région, les conditions d'une meilleure communication globale (ou *totale*<sup>25</sup>) interne et externe et de son contrôle-qualité.

### 2.3. – Conclusion

Compte tenu de la rapidité avec laquelle les nouveaux dispositifs se sont mis en place autour et au cœur des TIC, nous ne contredirons pas Rens (1984) qui, déjà, à l'époque, parlait de « *révolution dans la communication* ». Nous qualifierons donc de *révolutionnaire* le mouvement de modernisation observé, tout au moins au plan de l'organisation de la communication du service au sein duquel nous avons pratiqué notre observation.

**Ce contexte nous invite à proposer que le traditionnel « *Dircom* », via l'anagramme « *Dircmo* », soit nouvellement dénommé : « *e-Dircom*<sup>26</sup> »**

<sup>25</sup> Selon le concept de "*Totale communication*" (Gayet, 1998)

<sup>26</sup> Bien qu'il ne puisse se substituer au concept de CMO, nous proposons ici le terme de "e-Dircom" en référence à l'emploi du préfixe "e" tel que défini comme suit : "Abréviation de "électronique" et maintenant de "en ligne". Préfixe indiquant qu'un dispositif électronique est utilisé avec le terme qui suit. Avec le développement de l'internet et des réseaux, l'aspect électronique correspond surtout à celui de "en ligne". Se prononce "i". (Educnnet : glossaire de la FOAD <http://www.educnet.education.fr/superieur/glossaire.htm>)

### 3 – QUELS IMPACTS DES TIC SUR LA STRATEGIE DE COMMUNICATION DE L'E-DIRCOM ?

Nous savons que toute stratégie de communication distribuée, *in fine*, des messages eux-mêmes influencés par les médias qui les véhiculent. Ces médias, qu'ils soient classés dans les *médias de masse* (grands médias) ou dans le *hors média*, disposent de caractéristiques communicationnelles qui leur sont propres.

Ces caractéristiques permettent, entre autres, au *communicant* de choisir, lors de l'élaboration de sa stratégie, le média le mieux approprié à ses concepts, cibles, objectifs et contraintes de communication.

Nous nous sommes intéressé, jusqu'à présent, au service communication observé comme utilisateur opportuniste des nouveaux médias numériques.

En quoi les caractéristiques de ces derniers influencent-elles la nature de la communication transmise aux récepteurs de l'entreprise ? En quoi la CMO peut-elle, pour le e-Dircom, impacter la stratégie de communication et mener à un nouveau cadre de référence opérationnel ?

#### 3.1. – Un nouveau cadre de référence pour la communication des organisations ?

Nous pensons que les concepts tels que, par exemple, la CMO et l'ADMO<sup>27</sup> (Proulx, 2001; Torres, 2001), la navigation (Gasté, 2001; Poulain, 1996; Ghitalla, 1999), la communication Hyperpersonnelle (George, 2001), l'identité médiatique (Campion, 2001), la médiation (Flon, 2001), pourraient contribuer à constituer le cadre d'une nouvelle approche opérationnelle de la communication d'entreprise.

En cela et à l'instar de la mutation du Dircom en e-Dircom, nous nous proposons de décliner les deux traditionnels domaines de la *communication interne et externe* des organisations par les termes de **CMO externe** et **CMO interne** ou, plus commodément, de **e-communication interne et e-communication externe**.

##### 3.1.1. – Vers une stratégie de CMO (ou e-communication) externe ?

Pour le service communication observé, en substitution de la communication régionale externe traditionnelle et dans la continuité des §

<sup>27</sup> Analyse du Discours Médiatisé par Ordinateur.

1 et 2 ci-dessus, nous posons que ce que nous appelons la *CMO externe* (ou e-communication externe) est constituée de tous les vecteurs de communication électronique véhiculés par l'Internet de l'organisation.

### 3.1.1.1. – Les pages régionales internet

#### – Identité et positionnement

A ce jour, lorsque l'internaute clique sur l'icône «votre région» figurant sur la "home" du site de l'"Entreprise", lui apparaît un espace fractionné en plusieurs sous-espaces régionaux dont les thèmes traitent respectivement de l'institutionnel, de l'actualité et du commercial. Bien que l'agencement des thèmes respecte la charte graphique de l'entreprise, leur contenu nous semble insuffisamment "régénéré" par le service communication observé.

Une réflexion régionale collective sur contenu et contenant de ces espaces nous paraît nécessaire.

Dans ce cadre, l'**archéologie virtuelle du musée** pourrait-elle intéresser leur élaboration ?

A propos d'archéologie muséale, pour Flon (2001) « *On distingue trois grands types de stratégies de communication muséale qui peuvent apparaître successivement ou simultanément:*

- *une stratégie didactique, qui vise d'abord la transmission et la compréhension d'un savoir,*
- *une stratégie esthétique, qui vise à faire de l'objet exposé un " objet qui apparaît " au public,*
- *une stratégie ludique qui vise un « transport du public", c'est-à-dire une sollicitation physique des visiteurs, comme le déplacement ou le dépaysement. »*

#### – Les liens partenariaux

La rubrique « *partenaires* » offre la possibilité d'y faire figurer les références des innombrables partenaires avec qui l'"Entreprise" a conclu des accords commerciaux.

A ce jour, aucun des partenaires régionaux n'y figure mais nous pensons que, dans un avenir relativement proche, ce que nous pourrions appeler le *cyberpartenariat* constituerait une opportunité qui devrait être stratégiquement exploitée par le *e-Dircom* à des fins commerciales... Ces procédés de communication électronique que nous définissons par « *liens hypertexte inter sites partenaires* », nous semblent être une fonctionnalité d'avenir entre l'"Entreprise" et ses

partenaires, permettant ainsi aux internautes des parties une navigation<sup>28</sup> sur les sites respectifs...

### 3.1.1.2 – Vers la Communication Electronique Directe et l'e-mailing<sup>29</sup> ?

Après avoir axé majoritairement sa stratégie de communication régionale externe sur les grands médias (affichage, radio, presse) jusque vers la fin des années 80, puis sur la Communication Directe (mailing, phoning, couponning...) jusque vers la fin des années 90, nous pensons qu'il reste au service communication observé des années 2000 à mobiliser ses ressources vers le déploiement de ce que nous nommerons par défaut la *Communication Electronique Directe (C.E.D.)* dont l'E-mailing est actuellement l'un des principaux outils.

L'interactivité, la précision du ciblage, la personnalisation qui sont l'apanage de la Communication Directe (C.D.) en faisaient (et continuent d'en faire) le *hors média* privilégié de la communication commerciale des entreprises de service. A nos yeux, la C.E.D, bien que limitée aux cibles équipées en microinformatique, regroupe non seulement tous les atouts de la C.D., mais présente au moins quatre avantages supplémentaires : animation, navigation libre, traçabilité et liens.

Ainsi, au delà de l'interactivité<sup>30</sup> suscitée par le mailing au moyen d'un coupon-réponse ou d'un numéro vert, il nous semble que l'invitation par e-mailing d'un internaute à naviguer sur le site de l'organisation émettrice, expose potentiellement ce dernier, à davantage d'ODV (Occasions De Voir) commerciale, et d'animation audiovisuelles... De plus, les liens hypertextes permettent une extension à l'infini du cheminement de l'internaute, cheminement dont la traçabilité est mémorisée informatiquement... favorisant ainsi plus de précision en termes de gestion commerciale...

<sup>28</sup> Cette navigation peut d'ailleurs répondre à de nombreuses contraintes marketing et de communication données (pointage de la page ad hoc, souscription en ligne, ciblage publicitaire...)

<sup>29</sup> Mailing réalisé par email . C'est généralement un synonyme de *spam* (sources : <http://www.ledico.net>)

<sup>30</sup> Selon Laboz (2001) « *il faudrait pouvoir s'entendre sur ce que l'on comprend par ce concept d'interactivité. Comment la définir et la susciter ? Nous pourrions emprunter la définition de l'AFNOR qui énonce que ce concept " qualifie les matériels, programmes et conditions d'exploitations qui permettent les actions réciproques en mode dialogué avec des utilisateurs ou en temps réel avec des appareils ".*

### 3.1.2. – Vers une stratégie de CMO (ou e – communication) Interne ?

Pour le service communication observé, nous posons que ce que nous appelons la CMO interne (ou e – communication interne) est constituée, à ce jour, de tous les vecteurs de communication véhiculés par l'intranet dont le journal électronique interne et la messagerie électronique.

#### 3.1.2.1 – Le journal électronique interne

D'une périodicité quasi hebdomadaire, nous positionnons ce nouvel outil en substitution de son "cousin" en version « papier ». Il constitue un média d'actualités régionales et de proximité avec les salariés dont les articles (brefs, factuels, et fortement illustrés de photos numériques) doivent, à notre sens, favoriser une forme de reconnaissance individuelle et collective.

Par sa grande praticité d'utilisation, nous avons le sentiment qu'il concourt à domestiquer et réduire, en quelques sortes, le temps et l'espace communicationnels internes...

Néanmoins, toute étude susceptible d'identifier les attentes et critiques de son audience nous serait utile pour l'élaboration des contenus.

En outre, nous pensons qu'il représente un fort potentiel de communication interne dont le e-Dircom est le maître d'œuvre et serions intéressé, en ce sens, par quelques expérimentations techniques au plan des multiples « liens » qu'il peut offrir vers intranet, internet et le multimédia...

#### – Vers une forme de Presse Ecrite en Ligne ? (PEL)

L'équipe de rédaction du service communication observé pourrait présenter, à notre sens, quelques points communs avec celle d'un support de presse en ligne, tant les outils et contraintes peuvent approximativement se rejoindre...

Dolbiau (2001) nous présente une analyse des diverses particularités à prendre en compte dans l'élaboration d'une édition électronique consultable sur internet.

Selon l'auteur, « une forme de journalisme électronique apparaît avec ses spécificités par rapport à la version papier : ligne rédactionnelle, [...] informations en continu, [...] rédaction organisée en réseau intranet, [...] contenus et mises en forme, [...] chaînes thématiques, [...] communauté virtuelles (forums de discussion par thèmes, sondages, newsletters, mots croisés, E-mail rédaction...) [...] Deux pôles distincts

apparaissent : un pôle informationnel et un pôle communicationnel alors que la page d'accueil tient lieu d'échangeur autoroutier, de fil d'Ariane, d'aiguilleur ou plate-forme de distribution où l'internaute construit sa consultation. »

L'auteur aborde ensuite un cadre théorique dont les applications à notre sujet pourraient nous apparaître des plus intéressantes : la **sémio-contextuelle**.

Cette théorie s'intéresse à la construction des significations pour les acteurs. Ici, « le sens naît de la contextualisation [...] (il) surgit de la mise en relation des contextes. [...] Tous ces contextes sont présents simultanément. Le sens global de la communication est une résultante de la totalité des significations prises par la communication opérée par ces contextes. »

L'auteur observe « la prise en compte de sept contextes :

- le contexte spatial (ce qui est communiqué prend un sens par rapport à la disposition du lieu et à ses contraintes s'imposant à tous)
- le contexte physique et sensoriel (vue, ouïe, proprioception, odorat et toucher),
- le contexte temporel ( ce qui est communiqué à tel moment prend un sens par rapport à ce qui s'est dit auparavant),
- le contexte des positions respectives ( ce qui est communiqué prend un sens par rapport aux positionnements des acteurs entre eux),
- le contexte relationnel social immédiat (ce qui est communiqué prend un sens par rapport à la qualité de la relation entre les acteurs et prend un sens dans l'ensemble du système interactionnel créée),
- le contexte culturel ou sub-culturel de référence aux normes et règles collectivement partagées ( ce qui est communiqué prend un sens par rapport à ces normes appelées ou construites au cours des échanges)
- le contexte expressif des identités des acteurs (ce qui est communiqué prend un sens par rapport à ce que l'on sait ou à ce qui est affiché des intentions, des projets et des enjeux des acteurs en présence). »

#### 3.1.2.2– Vers une méthodologie d'élaboration de la e-communication en réseaux ?

Nous avons vu combien les nouveaux outils numériques dont le service communication observé dispose pourraient constituer un fort potentiel de communication pour l'organisation. Parallèlement, nous pensons - à l'instar de nos travaux en cours intitulés « Dircom et TIC : La

*veille Infocom, un nouveau dispositif stratégique de régulation de l'information et de la communication des organisations ? » - qu'une véritable stratégie de e-communication interne ne peut exister sans la mise en place préalable, dans des conditions spécifiques, d'une méthodologie d'écoute et d'un système de captation de l'information à l'échelle de l'organisation...*

A ce propos, nous rejoignons Crozier (1997) lorsqu'il 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'y a pas de stratégie, et à la limite d'action raisonnable, sans connaissance, et pas de connaissance sans écoute. »*

Nous pensons que, sur un plan méthodologique, il est non seulement du ressort du e-Dircom d'organiser les conditions d'une telle écoute mais que les TIC peuvent largement y contribuer par l'emploi, par exemple, du modèle **forum**<sup>31</sup> ou au travers du **travail coopératif assisté par ordinateur**. (TCAO)

Le e-Dircom peut ainsi, à notre sens, mettre en œuvre les conditions de construction d'une « communauté virtuelle » au sens où l'entend Marcotte (2001) comme *« un groupe social qui existe dans la conscience de ses membres mais qui a été formé grâce à des interactions en réseaux. »*

Selon l'auteur, plusieurs facteurs favorisent la formation et le maintien de ces communautés virtuelles dans les environnements virtuels.

Parmi ces facteurs, nous avons noté *« la formation d'un esprit de groupe », « la présence d'un leader », « le développement d'un univers symbolique partagé par les membres d'un groupe », « les activités de groupe hors de l'environnement virtuel », un « code de conduite », la « division des rôles »...*

Autre type de communauté virtuelle, le TCAO dont le *groupware* ou les *plateformes collaboratives* sont les produits.

Pour Devèze (2001) le *groupware* regroupe *« les technologies informatiques (messagerie électronique, forums, agenda électronique, etc.) et les méthodes de travail associées qui permettent à des individus engagés dans un*

*travail collaboratif de partager de l'information sur un support numérique pour atteindre des objectifs communs. La caractéristique principale de cette situation de travail médiatisée par ordinateur est qu'elle permet à des partenaires distants de s'affranchir des contraintes d'espace et de temps. »*

Ainsi, nous pensons que, par l'exploitation progressive de ces technologies collaboratives disponibles et par une démarche participative ad hoc, l'e-dircom du service communication observé, peut recueillir auprès de ses diverses sources internes et représentatives, toute l'information nécessaire à l'alimentation de sa réflexion stratégique, à l'enrichissement de ses rédactionnels et à la régulation interne de l'information.

### 3.2. – Conclusion

Navigation, Communication hyperpersonnelle, Identité médiatique, Médiation, CED, Emailing, PEL, TCAO, groupware, communauté virtuelle...

Par ces notions non exhaustives, nous mesurons un peu mieux, d'une part, toute l'amplitude du champ de recherche appliqué à la CMO et, d'autre part, la spécificité des nouveaux outils numériques en terme de médiation.

Par ordinateurs interposés, le e-Dircom en charge du service communication observé dispose désormais d'un potentiel de communication supplémentaire tant en amont du processus communicationnel, dans l'élaboration de sa réflexion en réseau intranet, qu'en aval, dans la médiation et la médiatisation de ses messages via les nouveaux médias numériques internes et externes. Les messages produits ou à produire s'inscrivent dans un cadre d'analyse et de réflexion stratégique aussi complexes que révolutionnaires pour ce même service...

<sup>31</sup> nos travaux en cours, intitulés " *Dircom et TIC : Le forum intranet de discussion, un nouveau dispositif stratégique de communication interne des organisations ?* " tentent d'apporter plusieurs éléments de réponse à la question.

## CONCLUSION GENERALE

En nous rapprochant de plusieurs enseignements tirés des Actes du colloque « *La Communication Médiatisée par Ordinateur : un carrefour de problématiques* » qui s'est tenu, les 15 et 16 mai 2001 à l'Université de Sherbrooke », nous avons tenté de mettre brièvement en perspective trois dynamiques de l'organisation observée dont les effets impactent le service communication observé sur plusieurs plans:

- la modernisation rapide de l'équipement en matériels informatiques de communication.
- le changement organisationnel qui en résulte.
- le changement méthodologique qui doit en résulter, au plan des approches communicationnelles.

Nous avons proposé de considérer le premier point comme une **évolution naturelle** de l'organisation de l'entreprise en insistant néanmoins sur la nécessité de disposer d'une visibilité claire sur la question du niveau d'appropriation des TIC par les salariés...

Sur les deux autres points, nous avons qualifié les **changements organisationnels et méthodologiques de révolutionnaires** tant leur prégnance bouleverse, à notre sens, la structure du service communication observé et ses processus d'élaboration communicationnelle.

Ce contexte nous a invité à proposer que le traditionnel « *Dircom* », via l'**anagramme « Dircmo »**, soit **nouvellement dénommé « e-Dircom »** dès lors que, dans l'entreprise observée, les médias numériques intra et internet constituent les principaux moyens de communication interne et externe.

Ceci nous a également amené à proposer, au plan opérationnel, la déclinaison des dénominations des process « *stratégies de communication interne et externe* » en "**stratégies de CMO interne et externe**" ou "**stratégies de e-communication interne et externe**".

Bien que nous postulions d'emblée que nombreuses peuvent être les organisations et les Dircom dont l'environnement interne se trouve voisin du cas observé (ou en passe de le devenir), nous mesurons certaines limites de notre proposition en ce sens que la communication d'entreprise, dans le service observé, comme dans la majeure partie des organisations, ne se trouve pas exclusivement «médiatisée par ordinateur»...

Enfin, si notre recherche pouvait être de nature à apporter quelque contribution à l'indispensable processus de légitimation de la profession de Dircom des organisations, nous ne saurions insister sur la double perspective qu'offrent les TIC à la fonction, tant en termes de **journalisme d'entreprise** tel que nous avons pu l'aborder au travers de la Presse en Ligne (PEL), qu'en termes d'**animation de réseaux intranet** avec tout ce que les concepts de Veille, de Qualité, d'Intelligence collective, de Communication Globale ou Totale peuvent y apporter...

## BIBLIOGRAPHIE

– Actes du colloque « La Communication Médiatisée par Ordinateur : un carrefour de problématiques », Université de Sherbrooke, 15 et 16 mai 2001. (<http://grm.uqam.ca/cmo2001/actes.html>) :

Boullier, D. (2001), *Les machines changent, les médiations restent.*

Campion, B. (2001), *Perspective de recherche : CMO et ``identité médiatique ''*

Devèze, J.J.(2001), *Affordances et artefacts communicationnels: application de la « thérapie brève » de P. Watzlawick aux communications médiatisées par ordinateurs.*

Dolbiau, C. (2001), *Lecture communicationnelle d'un cas de mise en ligne en presse écrite.*

Flon, E (2001) «Un exemple de recherche en muséologie: la perception de la réalité virtuelle par les visiteurs dans un musée d'archéologie »

Gasté, D. (2001) *Navigation ou déambulation multimédia ?*

George, E (2001) *20 ans de CMO. Dialogue sur l'histoire d'un concept et d'un champ de recherche*

Herrenschmidt, C. (2001) Une interrogation sur « La communication médiatisée par ordinateur»

Laboz, F. (2001) *Conception multimédia : la métaphore, guide de l'intentionnalité*

Mabillot V. (2001) *Les dimensions proxémiques recomposées de la communication interactive*

Marcotte, J.F. (2001) *Interactions en réseaux et communautés virtuelles*

Millerand, F. (2001) *Le courrier électronique : artefact cognitif et dispositif de communication*

Proulx, S. (2001), *Introduction,*

Riffaut, C. (2001) *Choix et utilisation d'outils de communication dans la mise en place d'une formation à distance*

Roberge C. (2001) *Les outils de la CMO dans une expérience de séminaire en vidéoconférence : concurrence ou complémentarité ?*

Torres, M. (2001) *L'analyse du discours médiatisé par ordinateur: l'apport de la linguistique à la société de l'information*

## – Autres Bibliographies

Crozier, M (1997) "L'Entreprise à l'écoute" - Point

De Closets, F. et Lussato, B. (2000) "L'imposture Informatique" - Paris : Fayard.

Détrie, P. ; Broyez, C. (2001) « La communication interne au service du management », Liaisons, Paris.

Ely, F. (1997) *Relation à l'assurance et relation assuré-assureur au point d'accueil d'une mutuelle d'assurance.* pp 14 – 78. Mémoire de maîtrise de Gestion des Ressources Internes de Communication, IUP de Marseille.

Gayet, J. (1998) "Totale Communication", Top Editions, Paris.

Mucchielli, A., (2001). « La communication interne », Editions Armand Colin, Paris.

Rens, J.G. (1984) "Révolutions dans la communication : de l'écriture à la télématique" - Revue Sociologie et sociétés, Volume 16, numéro 1

Sérieyx, A. (2000) "La Nouvelle excellence". Maxima . p 147

Tixier-Guichard, R., Chaize, D., (1993), "Les Dircoms. A quoi sert la communication d'entreprise ?", Enquête, Ed. du seuil, Paris.

## - Ouvrages cités

Poulain, G. (1996), *Métaphore et Multimédia, Concepts et applications*, Collection technique et scientifique des Télécommunications, Edit° La Documentation Française, Paris

Ghitalla, F. (1999), *NTIC et nouvelles formes d'écriture*, Communication & Langages N° 119, p 91-105, Edit° Retz, Paris .