



**HAL**  
open science

## **Dircom & TIC : le forum intranet de discussion, un nouveau dispositif stratégique de communication interne des organisations ?**

Frédéric Ely

### ► To cite this version:

Frédéric Ely. Dircom & TIC : le forum intranet de discussion, un nouveau dispositif stratégique de communication interne des organisations ?. Communication & Organisation, 2005, Coaching et communication (N° 28), pp.163 - 192. sic\_00343616

**HAL Id: sic\_00343616**

**[https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic\\_00343616](https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00343616)**

Submitted on 2 Dec 2008

**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.

## **Résumé**

Le forum intranet de discussion tend progressivement à prendre sa place dans la recherche en Sciences de l'Information et de la Communication ainsi qu'en pratique, au cœur même des organisations.

Le présent travail de recherche pose comme questionnement les attributs d'un tel dispositif au regard du champ de la communication interne des organisations. Il tente ensuite d'en caractériser, par une approche exploratoire aux plans théorique et pratique, les principales finalités stratégiques pour le Directeur Communication.

## ***Abstract***

*Forum Intranet of discussion gradually tends to take up an increasing deal of room in the field of Information Sciences and Communication research, as well as, in practice, among organizations.*

*This research questions on the attributes of such a device in the field of the internal communication of organizations. It tries to characterize, through an exploratory approach on theoretical and practical spheres, its main strategic purposes, likely to be used by the communication manager.*

## **Frédéric Ely**

Chargé de communication dans une grande entreprise du tertiaire, enseignant et chercheur en Sciences de l'Information et de la Communication au sein de l'Université du Sud Toulon Var (Laboratoire I3M). Son domaine de recherche porte sur la Communication des organisations et, en particulier, sur les rapports entre TIC et Directeur Communication.

# DIRCOM & TIC

## Le forum intranet de discussion: un nouveau dispositif stratégique de communication interne des organisations ?

Frédéric Ely  
fely@libertysurf.fr

Le Dircom<sup>1</sup> d'une organisation, 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.

Parallèlement, depuis quelques années, le forum de discussion tend progressivement à prendre sa place dans la recherche en Sciences de l'Information et de la Communication ainsi qu'en pratique, au cœur même des organisations.

Cet outil, digne d'intérêt pour le Dircom, a retenu toute notre attention, tant du point de vue de ses potentialités intrinsèques de communication interne qu'au plan des ressources informationnelles contenues dans ses fils de discussion.

Notre regard croisé de « communicant-enseignant-chercheur » dans le domaine des SIC nous a amené à nous confronter, en théorie et en pratique, à cet outil de communication.

---

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

<sup>2</sup> Par exemple, selon R. Tixier-Guichard et D. Chaïze, « *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, sympatbiques, inspirés et un peu désordonnés -- des techniques communicantes. Leur survie est à ce prix et la bataille est loin d'être gagnée.* » ...

...ou bien encore, selon L. Salamanca Avila, en conclusion de son article sur les métiers de la communication en organisation: « *nous croyons (...) que les métiers de la communication interne seraient à la recherche de leur propre légitimation et de leur propre visibilité, voire de leur propre identité.* »

Nos premières expériences, vécues et appréhendées tant au plan universitaire - en matière d'enseignement à distance - qu'au niveau professionnel, nous ont suscité plusieurs interrogations.

Parmi celles-ci, nous avons choisi de retenir une question qui nous semble essentielle tant elle met en perspective, au sein même des organisations, la prégnance des TIC combinée au positionnement stratégique, transversal et managérial de la communication interne :

**Le forum intranet de discussion peut-il constituer, pour le Dircom d'une organisation, un nouveau dispositif stratégique de communication interne ?**

Cette première question en a appelé une seconde, plus opérationnelle :

**En quoi l'analyse cybermétrique des forums intranet de discussion est-elle susceptible de contribuer à inférer à ces derniers la valeur d'outils stratégiques de communication interne des organisations ?**

Pour tenter de répondre à cette double interrogation, nous positionnons notre recherche:

- dans le cadre d'un regard systémique et constructiviste sur la communication interne des organisations tel que proposé par A. Mucchielli <sup>3</sup>,
- 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 centrés sur le Dircom et les TIC <sup>4</sup>.

Après un état de l'art synthétique sur la question, notre questionnement portera sur les opportunités stratégiques d'association entre forum intranet de discussion et communication interne pour proposer enfin l'observation d'une démarche expérimentale spécifique exercée dans ce sens au sein de l'organisation étudiée.

---

<sup>3</sup> A. Mucchielli, « La communication interne », Paris, in : *Ed. Armand Colin*, 2001.

<sup>4</sup> « *Le DirCMO: quand l'anagramme préfigure la révolution de la fonction...vers l'e-dircom* » in *ISDM N°21*, article N°252, [consulté en ligne le 10 octobre 2005], 2005, [http://isd.m.univ-tln.fr/articles/num\\_encours.htm](http://isd.m.univ-tln.fr/articles/num_encours.htm)

## 1. Approche exploratoire de la question

### 1.1. Forum & définitions

Nous proposons de sélectionner la définition de M. Marcoccia<sup>5</sup> pour qui « *Un forum de discussion est un **dispositif de communication médiatisée par ordinateur asynchrone, permettant<sup>6</sup> à un groupe d'internautes d'échanger des messages au sujet d'un thème particulier (...)*** Ils peuvent être définis comme des dispositifs hybrides de communication interpersonnelle de masse (cf. Baym<sup>7</sup> 1998 ) dans la mesure où ils **permettent à la fois l'échange interpersonnel (A répond à B) et la communication de masse (A poste un message lisible par un nombre potentiellement illimité d'internautes).** »

Notons que, sur un plan historique, pour ce même auteur, c'est en 1979 que deux étudiants de l'université Duke en Caroline du Nord (Tom Truscott & Jim Ellis) créent les forums de discussion (newsgroups) sur le réseau Usenet (réseau Unix accessible par l'internet) alors qu'en même temps, arrivaient les MUDs (Multi-User Dungeon, jeux de rôles en lignes)...

### 1.2. Forum intranet & propriétés générales

C. Bachelet et M.L. Caron-Fasan<sup>8</sup> présentent les résultats d'une enquête réalisée au sein d'une grande entreprise industrielle française (JAME) et dont l'objet porte sur l'utilisation de la messagerie électronique et des forums de discussion en son sein.

Nous retenons que, pour les auteurs, « *Ces technologies (messagerie et forum) qui facilitent les activités de communication, de coordination et de collaboration sont en effet censées rendre plus productives, et de façon collective, des personnes en interaction au sein d'un groupe.* »

---

<sup>5</sup> Marcoccia M., « Journée d'études : les genres de l'oral », in : *La communication médiatisée par ordinateur : problèmes de genres et de typologie*, Université Lumière, Lyon 2, 2003 a., [consulté en ligne le 26 avril 2004] [http://gic.univ-lyon2.fr/Equipe1/actes/journees\\_genre.htm](http://gic.univ-lyon2.fr/Equipe1/actes/journees_genre.htm)

<sup>6</sup> Certains extraits de textes comme celui-ci, figurant dans le présent article, sont surlignés de la sorte par nos soins et ce, en correspondance avec les figures 1 et 9 présentées respectivement aux § 2.2. et 3.3.

<sup>7</sup> N.K. Baym, « The Emergence of the On-line Community », in: *S. G. Jones (ed.), Cybersociety 2.0: Revisiting Computer-Mediated Communication and Community*, Thousand Oaks, CA, Sage, 1998, pp.35–68..

<sup>8</sup> C. Bachelet, M.L. Caron-Fasan, « Introduction de la messagerie et des forums dans l'entreprise : quels impacts pour l'organisation ? », Université Pierre Mendès France, Grenoble, 2000, [consulté en ligne le 26 avril 2004] <http://www.aim2000.univ-montp2.fr/pdf/Bachelet.pdf>

Pour J. Benoit et T. Laferrière<sup>9</sup>, le forum de discussion permet à la communauté de pratique de se développer et de finaliser ce pourquoi elle est conçue. Parmi les multiples ressources offertes par l'outil et mises en évidence par les auteurs, nous relevons, en particulier :

- « *La création d'aires spécifiques d'apprentissage et de travail où les participants expérimentent la négociation à travers la coopération et la collaboration requises à une **résolution de problèmes** efficace.* »

- « *La promotion et l'implantation de valeurs et d'une éthique de travail fondées sur la recherche de l'excellence construite à partir des **interrelations** issues de la co-construction d'une **intelligence collective mise au service de la résolution de problèmes.*** »

En outre, en conclusion de leur étude, les auteurs mettent l'accent sur l'essentiel de l'expérimentation entreprise par le biais du forum intranet de discussion :

- « *Dans ce cheminement sont apparues des formes concrètes de **télécoopération** et de **télécollaboration** d'une organisation virtuellement intelligente, virtuellement apprenante. Partage de l'information, **co-expertise**, co-apprentissage, **co-construction des connaissances, transversalité des expériences, distribution élargie des savoirs et des savoir-faire**, mémoire identitaire et pérenne (...) permettant de **s'approprier**, à l'aide du réseau électronique, de façon simple et efficace, **des processus de résolution de problèmes complexes et variés.** En prime, ce cyberspace a bel et bien été occupé par les intervenants sur le terrain (...)* »

Au plan des usages, V. Beaudouin, D. Cardon et A. Mallard<sup>10</sup> distinguent la synergie profonde entre coopération et convivialité qui est à l'œuvre dans les forums intranet de France Télécom.

Selon les auteurs, les échanges ne sont pas réductibles à des situations de coopération : « *On y trouve souvent les mêmes pratiques de convivialité (dérives, humour, blagues...) que dans les forums non professionnels. La convivialité apparaît ici comme l'ingrédient nécessaire pour que puissent tenir des relations de coopération sur le long terme.* »

Et de conclure : « *ces forums constituent des dispositifs collectifs relativement ténus, que l'on ne peut réduire à des moteurs de recherche d'information : ils engagent une **participation collective** qui se construit, au jour le jour, au travers d'une **activité communicationnelle intense.*** »

---

<sup>9</sup> J. Benoit, T. Laferrière, « Une communauté de pratique en réseau : le forum de discussion et la base de connaissances des inspecteurs de la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) 1996-1999 », Université Laval, 2000, [consulté en ligne le 26 avril 2004], <http://www.tact.fse.ulaval.ca/tact2/pub.html>

<sup>10</sup> V. Beaudouin, D. Cardon, A. Mallard, « De clic en clic, créativité et rationalisation dans les usages des intranets d'entreprise », in : Ed. scientifiques et médicales, Elsevier, 2001 [consulté en ligne le 26 avril 2004], <http://alexandrie.escrouen.fr/Document.htm&numrec=031084202926600>

Utilisés par l'entreprise JAME, soit dans le cadre de suivi de projet, soit pour permettre le travail en groupes autour de thèmes relatifs à certaines préoccupations (échanges d'idées autour de sujets précis intéressant l'entreprise), le forum et la messagerie, du fait de leur caractère asynchrone, contribuent, selon C. Bachelet et M.L. Caron-Fasan<sup>11</sup>, à « *faire tomber les barrières entre les individus* », à « *favoriser leur socialisation* », à « *développer les échanges* »...

Notons néanmoins certaines limites constatées par les auteurs dans les usages de l'outil forum (lassitude des usagers, superficialité des consultations, manque de synthèse et de structuration de l'information, lacunes liées à l'animation, réduction de la relation humaine et interpersonnelle...)

### **1.3. Forum et communication interne : une question en suspens ?**

Nous nous étions fixé comme objectif l'exploration bibliographique de la littérature scientifique avec, pour angle de recherche, les mots-clés (associés ou pas) situés dans le périmètre de « *forum de discussion* » et de « *communication interne des organisations* ».

Nous souhaitions, en quelques sortes, en arriver à la présentation d'une « photographie » des savoirs disponibles sur la question.

Sauf erreur ou omission de notre part, force est de constater qu'avec les moyens d'investigation dont nous disposions, nous n'avons pas été à même de recueillir d'information pertinente ayant directement trait à notre questionnement.

Doit-on pour autant aventurer la conclusion -du reste, bien prétentieuse- qu'à ce jour (26 avril 2004), aucun chercheur en SIC n'ait encore publié d'article ou d'ouvrage traitant précisément de cette question ou bien alors que la qualité de notre stratégie de recherche d'informations bibliographiques demeure toute relative ?

### **1.4. Vers une interdisciplinarité de la recherche sur les Forums de discussion ?**

Notre approche exploratoire nous a néanmoins amené, suivant une méthode de recherche de type holistique, à constater que les forums de discussion sont l'objet d'un foisonnement d'autres angles de recherches et d'analyses...

Ainsi, au carrefour de nombreux champs tels les SIC, les sciences du langage, les sciences de gestion,... le fruit de notre recherche bibliographique nous conduit à proposer de montrer l'objet « forum de discussion » - à l'instar de certaines représentations fractales - comme au

---

<sup>11</sup> Ibid.

centre même d'un vaste forum interdisciplinaire de réflexions dont les premiers sujets et auteurs pourraient être, respectivement :

- **Forum et CMO** (F. Mangenot<sup>12</sup>, M. Marcoccia<sup>13</sup>)
- **Forum, groupwares, équipes virtuelles, entreprises virtuelles et virtualité** (M Favier et F. Coat<sup>14</sup>, M. Marcoccia<sup>15</sup>, J.L. Weissberg<sup>16</sup>)
- **Forum, groupwares et modèles communicationnels** (C. Bachelet et M.L. Caron-Fasan<sup>17</sup>)
- **Forum, groupwares et appropriation des TIC** (H. Houze<sup>18</sup>)
- **Forum et chartes d'utilisation** (M. Elie<sup>19</sup>)
- **Forum et Animation** (C. Bachelet et M.L. Caron-Fasan<sup>20</sup>, M. Elie<sup>21</sup>)
- **Forum et Cybermétrique** (E. Boutin<sup>22</sup>, V. Beaudouin, S. Fleury et A. Velkovska<sup>23</sup>, J. Benoit et T. Laferrière<sup>24</sup>, M. Elie<sup>25</sup>, M. Marcoccia<sup>26</sup>)

---

<sup>12</sup> F. Mangenot, « Ecriture collective par forum sur le Web : un nouveau genre d'écrit universitaire ? », in : *Les défis du Web*, université de Franche-Comté Communication, 2002 [consulté en ligne le 26 avril 2004],

[http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/documents/archives0/00/00/02/68/index\\_fr.html](http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/documents/archives0/00/00/02/68/index_fr.html)

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> M. Favier, F. Coat, « La réalité de la virtualité : Le cas des équipes virtuelles », in : *CERAG, UMR, CNRS*, 2000, [consulté en ligne le 26 avril 2004]

<http://www.aim2000.univ-montp2.fr/pdf/Coat.pdf>

<sup>15</sup> M. Marcoccia, « Les communautés en paroles : l'apport de la sociolinguistique interactionnelle à l'étude des communautés virtuelles », Université de technologie de Troyes, Laboratoire Tech-CICO, 2003 b [consulté en ligne le 26 avril 2004], [http://www.irit.fr/ACOSTIC/docs\\_ACOSTIC/diapos%20Marcoccia.ppt](http://www.irit.fr/ACOSTIC/docs_ACOSTIC/diapos%20Marcoccia.ppt)

<sup>16</sup> J. L. Weissberg, « Présences à distance, déplacement virtuel et réseaux numériques : Pourquoi nous ne croyons plus la télévision », in : *Ed. L'Harmattan*, Paris, 1999 [consulté en ligne le 26 avril 2004], <http://hypermedia.univ-paris8.fr/Weissberg/presence/presence.htm>

<sup>17</sup> Ibid.

<sup>18</sup> E. Houze, « L'Appropriation d'une Technologie: Une Approche Structurale d'un Groupe Virtuel » (The Appropriation of a Technology : A Structural Approach of a Virtual Group) Université Montpellier II, 2000 [consulté en ligne le 26 avril 2004]

<http://www.fastcompany.com/online/01/people.html>

<sup>19</sup> Ibid.

<sup>20</sup> Ibid.

<sup>21</sup> Ibid.

<sup>22</sup> Boutin E., « Méthodologie d'extraction de connaissances à partir de données provenant d'un forum de discussion », in : *ISDM N°9, Article N°72*, 2003, [consulté en ligne le 26 avril 2004] <http://www.isdm.org/>

<sup>23</sup> V. Beaudouin, S. Fleury, A. Velkovska, « Etudes des échanges électroniques sur internet et intranet : forums et courriers électroniques », in : *Les Journées Internationales d'Analyse Statistiques des Données Textuelles (JADT)*, CNET, 2000 [consulté en ligne le 26 avril 2004], <http://www.cavi.univ-paris3.fr/lexicométrica/numspeciaux/special5/jadt2000.PDF>

<sup>24</sup> Ibid.

<sup>25</sup> Ibid.

<sup>26</sup> Ibid.



- **Forum et gestion de la connaissance** (L. Dubé, S. Pronovost et R. Pettinati<sup>27</sup>, M.F. Peyrelong<sup>28</sup>, J. Benoit<sup>29</sup>)
- **Forum et Communautés de pratiques** (J. Benoit<sup>30</sup>, T. Laferrière, L. Cantin et E. Wenger<sup>31</sup>)
- **Forum et linguistique** (M. Marcoccia<sup>32</sup>, H. Atifi<sup>33</sup>, F. Mangenot<sup>34</sup>, P. Hert<sup>35</sup>)

### 1.5. Conclusion

Nous nous posons la question de savoir si le forum intranet de discussion pouvait constituer, pour la Direction communication d'une organisation, un nouveau dispositif stratégique de communication interne.

Au terme de notre exploration bibliographique, à défaut de réponse directe disponible dans la littérature scientifique consultée par nos soins, nous avons vu progressivement se dessiner, au sein de cette dernière, une forme d'interdisciplinarité... à l'image (fractale) d'un « forum de réflexions » centré sur l'objet lui-même « forum de discussion »... Nous proposons maintenant de prendre appui sur le contenu de ce « forum de réflexions » pour tenter de construire par nous-même une réponse à notre question initiale de recherche.

Pour cela, intéressons-nous au deuxième volet de cette dernière : la communication interne.

---

<sup>27</sup> L. Dubé, S. Pronovost, R. Pettinati, « Atelier 3 : s'outiller pour e-collaborer », in : *Cahier de synthèse des actes du colloque sur la gestion du savoir*, 2003 [consulté en ligne le 26 avril 2004], <http://www.cefr.io.qc.ca>

<sup>28</sup> M.F. Peyrelong, « Du système d'information personnel au système d'information collectif : réalités et mirages du partage de l'information en entreprise », in : *Ecole Nationale Supérieure en Sciences de l'Information et des Bibliothèques, Groupe de Recherche sur les Services d'Information*, 2002 [consulté en ligne le 26 avril 2004], <http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/>

<sup>29</sup> Ibid.

<sup>30</sup> Ibid.

<sup>31</sup> T. Laferrière, L. Cantin, E. Wenger, « atelier 4 : les communautés de pratique comme réseau d'apprentissage », in : *Cahier de synthèse des actes du colloque sur la gestion du savoir*, 2003 [consulté en ligne le 26 avril 2004], <http://www.cefr.io.qc.ca>

<sup>32</sup> M. Marcoccia, « Synthèse du colloque La communication électronique : Approches linguistiques et anthropologiques », in : *Maison des Sciences de l'Homme*, Paris, 2004 [consulté en ligne le 26 avril 2004], <http://lesla.univ-lyon2.fr/IMG/pdf/doc-388.pdf>

<sup>33</sup> H. Atifi, « La variation culturelle dans les communications en ligne : analyse ethnographique des forums de discussion marocains ». ISTIT, Tech-CICO, Université de Technologie de Troyes, CNRS, 2003 [consulté en ligne le 26 avril 2004], [http://lesla.univ-lyon2.fr/article.php?id\\_article=585](http://lesla.univ-lyon2.fr/article.php?id_article=585)

<sup>34</sup> Ibid.

<sup>35</sup> P. Hert, « Quasi-oralité de l'écriture électronique et sentiment de communauté dans les débats scientifiques en ligne », in *Réseaux n°97*, Paris : CNET – Hermès Sciences, 1999, p. 211-259.

## 2. Forum et communication interne : une association stratégique ?

Nous ne pourrions avoir la prétention d'apporter une réponse directe à cette question, tout au moins, à ce stade de notre réflexion. Néanmoins, nous pensons que nous commençons à disposer de certains éléments sur la nature observée des forums de discussion, éléments susceptibles, nous l'espérons, de nous permettre de dégager quelque apport au regard de l'existant.

A cette fin, il nous semble préalablement nécessaire de définir ce que nous entendons par « communication interne ».

### 2.1. Communication interne et définitions

Bien que la littérature soit particulièrement foisonnante sur le thème de la communication interne des organisations, notre posture de recherche nous amène à sélectionner (et **surligner** ici) ce qui nous apparaît essentiel dans les définitions et caractéristiques de la communication interne proposées dans les ouvrages de B. Lamizet et A. Silem<sup>36</sup>, de A. Mucchielli<sup>37</sup> ainsi que de P. Détrie et C. Broyez<sup>38</sup>.

Pour B. Lamizet et A. Silem:

- « *La communication interne est la communication dans les organisations destinée à **obtenir l'adhésion des membres aux objectifs de celles-ci.*** »
- « *Cette communication s'inscrit dans une **logique de mobilisation, de motivation du personnel*** »
- « *la communication interne vise à « **tenir** » le personnel, tout en lui donnant l'illusion qu'il est un acteur de l'entreprise* »
- « *sur un plan plus managérial, la communication d'entreprise ne se réduit pas seulement aux techniques et moyens de communication développés par les services de communication. En effet, ceux-ci, dans certaines organisations, s'inscrivent et servent un système et une méthode de travail beaucoup plus global : le management participatif. La communication devient stratégique en ce qu'elle est l'ingrédient nécessaire à la possibilité du **management participatif, à l'adhésion à la culture d'entreprise, à la cohésion du groupe.*** »

---

<sup>36</sup> B. Lamizet, A. Silem, « Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information de la communication », in : *Ed. Ellipse*, Paris, 1997.

<sup>37</sup> A. Mucchielli, « La communication interne », Paris, in : *Ed. Armand Colin*, 2001.

<sup>38</sup> P. Détrie, C. Broyez, « La communication interne au service du management », in : *Ed. Liaisons*, Paris, 2001.

Nous avons relevé, dans les travaux de A. Mucchielli<sup>39</sup>, au regard de la nouvelle définition et du nouveau paradigme de la communication interne proposés par ce dernier, les précisions suivantes :

- « *on appellera communication interne un ensemble d'actions d'échanges élaborés et mis en œuvre par la hiérarchie impliquée dans une situation prise en compte. Ce plan de communication a comme objectif de répondre aux questions de la problématique principale de la situation définie au départ par la hiérarchie en faisant, le plus possible, construire la réponse par les acteurs concernés* »
- « *relève de la communication interne tout ce qui concerne les débats, organisés par la hiérarchie, sur les problèmes standards et récurrents des situations internes. Ces débats permettent aux différents acteurs concernés, de construire collectivement, à l'aide de procédure ad hoc, les réponses à ces problèmes* »
- « *le modèle systémique et constructiviste de la communication fait de la communication (sous toutes ses formes) une réponse des-acteurs-en situation au problème de la situation. La communication interne apparaît, de ce fait, comme une construction collective des hommes* »
- « *la communication interne à nécessairement une dimension participative. Cette participation(...) est une réponse pertinente des acteurs de toute organisation aux difficultés multiples que doit surmonter leur collectivité. Parmi ces difficultés, signalons la complexité interne (stratégique, de production, de coordination, de motivation...) et la complexité du monde environnant (politique, économique, technologique, social...). Comment mieux faire alors que de solliciter l'intelligence créative des acteurs eux-mêmes ?* »
- « *La communication interne, en donnant la parole aux hommes dans l'organisation, les constitue en partenaires impliqués, compétents et inventifs sur leurs problèmes.* »

Enfin, nous retenons dans l'ouvrage de P. Détrie et C. Broyez<sup>40</sup>:

- « *La communication interne est un ensemble de principes d'actions et de pratiques visant à donner du sens et favoriser l'appropriation, à donner de l'âme pour favoriser la cohésion et inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun* »
- « *la communication interne n'a qu'une seule finalité : améliorer l'efficacité individuelle et collective, de façon directe ou indirecte. Le reste n'est que littérature.* »
- « *la communication interne recouvre le champ des valeurs de l'entreprise.* »

---

<sup>39</sup> Ibid.

<sup>40</sup> Ibid.

Les auteurs proposent un éclairage sur l'apport de l'intranet dans le dispositif de communication interne: simultanéité, personnalisation et disponibilité des informations, responsabilisation croissante des employés, délocalisation de la source du pouvoir... Est abordé l'opportunité de l'intranet comme source de renforcement de la communication interne : « *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)* »

## **2.2. Forum et communication interne: des points de convergence ?**

Avant d'aborder cette question, nous souhaitons faire le constat que, à l'exception du dernier ouvrage cité ci-dessus et présentant notamment l'intranet comme outil potentiel de communication interne dans l'entreprise, dans aucune des autres bibliographies consultées ne figure - à ce jour (26 avril 2004) - le forum de discussion appréhendé comme outil de communication interne...

Si nous tentons maintenant de mettre en perspective les caractéristiques essentielles des forums constatées dans notre première approche exploratoire (§ 1) et celles de la communication interne sélectionnées par nos soins dans les trois ouvrages ci-dessus, commencent à apparaître plusieurs points de convergence intéressants: **Motivation, Participation, Co-construction, Communication interpersonnelle, Résolution de problèmes.**

Par rapprochement, nous proposons de mettre ces derniers en évidence dans le tableau ci-après (fig. 1).

Caractéristiques des Forums intranet de discussion (cf § 1)	Caractéristiques de la communication interne des organisations (cf § 2.1)
<b>MOTIVATION</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• « <i>Ces technologies</i> (messagerie et forum) <i>qui facilitent les activités de communication, de coordination et de collaboration sont en effet censées rendre plus productives, et de façon collective, des personnes en interaction au sein d'un groupe.</i> » Bachelet et Caron-Fasan (2000)</li> <li>• « <i>l'équipe d'animation doit être attentive à renouveler l'intérêt des participants et à leur assurer un retour : en effet, participer et contribuer demande du temps et un effort que le participant ne renouvellera que s'il y trouve un intérêt.</i> » Elie (2003),</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « <i>logique de mobilisation, de motivation du personnel (...)</i> obtenir l'adhésion des membres aux objectifs ( de l'entreprise ) » Lamizet et Silem (1997)</li> <li>• « <i>donner du sens et favoriser l'appropriation (...), donner de l'âme</i> » Détrie et Broyez (2001)</li> <li>• « <i>recouvre le champ des valeurs de l'entreprise</i> » Détrie et Broyez (2001)</li> <li>• « <i>en donnant la parole aux hommes dans l'organisation, les constitue en partenaires impliqués, compétents et inventifs sur leurs problèmes</i> » Mucchielli (2001)</li> </ul>
<b>PARTICIPATION</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• « <i>participation collective</i> » Beaudouin, Cardon et Mallard (2001)</li> <li>• « <i>télécoopération et télécollaboration (...), co-expertise (...), co-construction des connaissances (...), transversalité des expériences (...), distribution élargie des savoirs et savoir-faire</i> ». Benoit (2000)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « <i>management participatif, à l'adhésion à la culture d'entreprise, à la cohésion du groupe</i> », Lamizet et Silem (1997)</li> <li>• « <i>tenir</i> » le personnel, tout en lui donnant l'illusion qu'il est un acteur de l'entreprise », Lamizet et Silem (1997)</li> <li>• « <i>une dimension participative</i> », Mucchielli (2001)</li> </ul>
<b>CO-CONSTRUCTION</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• « <i>télécoopération et télécollaboration (...), co-expertise (...), co-construction des connaissances (...), transversalité des expériences (...), distribution élargie des savoirs et savoir-faire</i> » Benoit (2000)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « <i>solliciter l'intelligence créative des acteurs eux-mêmes</i> » (...) <i>construire la réponse par les acteurs concernés, (...) construire collectivement (...) les réponses à ces problèmes,</i> Mucchielli (2001)</li> <li>• « <i>favoriser le travail en commun (...)</i> améliorer l'efficacité individuelle et collective » Détrie et Broyez (2001)</li> </ul>

COMMUNICATION INTERPERSONNELLE	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• « <i>activité communicationnelle intense</i> » Beaudouin , Cardon et Mallard (2001)</li> <li>• « <i>interrelations</i> » Benoit (2000)</li> <li>• « <i>tomber les barrières entre les individus (...), favoriser leur socialisation, (...développer les échanges</i> » Bachelet et Caron-Fasan (2000)</li> <li>• « <i>dispositif de communication médiatisée par ordinateur asynchrone, permettant (... d'échanger des messages(...)</i> » Marcoccia (2003 a. ) « <i>permettent à la fois l'échange interpersonnel (A répond à B) et la communication de masse</i> » Marcoccia (2003 a. )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « <i>actions d'échanges élaborés et mis en oeuvre par la hiérarchie impliquée dans une situation prise en compte</i> » Mucchielli (2001)</li> <li>• « <i>tout ce qui concerne les débats, organisés par la hiérarchie, sur les problèmes standards et récurrent des situations internes</i> » Mucchielli (2001)</li> <li>• « <i>inciter chacun à mieux communiquer</i> », Détrie et Broyez (2001)</li> </ul>
RESOLUTION DE PROBLEMES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• « <i>résolution de problèmes, (... s'approprier (...des processus de résolution de problèmes complexes et variés</i> » Benoit (2000)</li> <li>• « <i>une intelligence collective mise au service de la résolution de problèmes.</i> » Benoit (2000)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « <i>réponse des-acteurs-en situation au problème de la situation</i> » Mucchielli (2001)</li> <li>• « <i>en donnant la parole aux hommes dans l'organisation, les constitue en partenaires impliqués, compétents et inventifs sur leurs problèmes</i> » Mucchielli (2001)</li> <li>• « <i>solliciter l'intelligence créative des acteurs eux-mêmes</i> », Mucchielli (2001)</li> <li>• « <i>construire la réponse par les acteurs concernés,</i> » Mucchielli (2001)</li> <li>• « <i>construire collectivement (...), les réponses à ces problèmes</i> » Mucchielli (2001)</li> </ul>

Fig. 1. Points de convergence entre les caractéristiques essentielles des forums intranet de discussion et celles de la communication interne des organisations.

### 2.3. Communication interne et stratégie

Après avoir apporté quelques éléments susceptibles de rapprocher le dispositif socio-technique « forum intranet de discussion » du champ de la communication interne, il nous appartient maintenant, afin de répondre au mieux à la question de recherche posée, de nous interroger sur le caractère stratégique de l'emploi de cet outil dans le cadre de la stratégie de communication interne des organisations.

Pour cela, nous nous appuyerons, d'une part, sur la définition de la communication stratégique telle que proposée par B. Lamizet et A. Silem<sup>41</sup> et, d'autre part, sur les réflexions de A. Mucchielli <sup>42</sup> au regard de la définition du management :

Pour B. Lamizet et A. Silem, la Communication stratégique consiste en une « *communication destinée qui s'inscrit dans une logique d'action et de résultats. La communication stratégique s'ordonne autour de trois modalités qui caractérisent, chacune, une certaine approche de la communication par les acteurs qui la mettent en œuvre (modalités symboliques, modalités réelles, modalités imaginaires)* ».

Nous notons au passage que, pour les auteurs, « *la communication interne s'inscrit dans le cadre de la stratégie de communication globale* ».

A. Mucchielli définit :

- l'organisation comme « *un lieu de perpétuels débats entre les acteurs pour arriver, momentanément, à résoudre d'une façon la plus acceptable pour certains, (des) problèmes situationnels* », et postule que la communication, « *va servir de moyen, aux acteurs de l'organisation, pour résoudre les problèmes standard qui se posent à eux dans les situations de travail dans lesquelles ils se trouvent* »
- le management comme l' « *art de résoudre, par les différentes formes de communication interne, les problèmes organisationnels standards et récurrents qui se présentent à tout responsable* » et en conclut que « *cette définition est capitale car elle permet, en positionnant le manager, de définir la communication interne comme un outil de management (...) le "relationnel du management"* »

### 2.4. Conclusion

Après avoir défini la communication interne sous l'angle de trois ouvrages de référence, nous avons mis en évidence que le forum intranet de discussion ne semblait pas figurer parmi les outils de communication interne proposés par les auteurs sélectionnés.

Nous avons ensuite mis en perspective les caractéristiques essentielles des forums intranet de discussion constatées dans notre approche

---

<sup>41</sup> Ibid.

<sup>42</sup> Ibid.

bibliographique exploratoire avec celles de la communication interne sélectionnées par nos soins dans les trois ouvrages de références indiqués.

Nous avons ainsi constaté cinq attributs communs susceptibles de constituer, à notre sens, les premiers éléments de réponse à notre question de recherche : **la Motivation, la Participation, la Co-construction, la Communication interpersonnelle, la Résolution de problèmes.**

Enfin, sur le caractère stratégique de l'emploi du forum intranet de discussion dans le cadre des stratégies de communication interne et globale des organisations, au regard de la définition de la communication interne posée par A. Mucchielli <sup>43</sup> comme « *outil du management* », nous pensons pouvoir conclure que le forum intranet de discussion semble présenter, avec les cinq attributs communs que nous avons identifiés, tout le potentiel nécessaire.

Il nous appartient, à ce stade de notre démarche, de le vérifier par une approche expérimentale complémentaire.

### **3. Le cas du forum expérimental « INFOCOM »**

#### **3.1. Contexte**

Le Forum « Infocom » constitue l'un des outils de communication du groupe de travail piloté par le service communication de l'entreprise au sein de laquelle nous pratiquons notre observation.

Mis en place par nos soins, en novembre 2003, ce groupe de travail transversal se donne pour mission la co-construction d'un système de veille et d'information :

- « *Veille NTIC* » en vue de faciliter l'appropriation des nouveaux outils électroniques de travail par les salariés de l'entreprise.
- « *Veille INFOCOM* » en vue d'améliorer la communication et l'information électronique interne et externe régionale (intranet et internet)
- Il s'appuie notamment, sur les TIC comme outils de travail mais aussi sur les concepts de veille, de collaboration à distance, de partage (ou mutualisation) des savoirs, de co-apprentissage et de qualité comme principes moteurs de fonctionnement.

Au 26 avril 2004, soit six mois après la date d'ouverture du forum, les membres (volontaires) qui le composent constituent un échantillon

---

<sup>43</sup> Ibid.



représentatif et évolutif des catégories socioprofessionnelles de l'entreprise avec, à son actif, 8 salariés répartis sur tout le territoire PACA.

### 3.2. Cybermétrie du Forum

Nous avons pu remarquer, au cours de notre approche exploratoire, que nous disposions de nombreuses possibilités de représentation de l'information contenue dans les Forums intranet de discussion.

Au regard de notre question de recherche et dans la continuité de nos précédentes conclusions, nous nous limitons ici à deux angles d'observation (l'analyse de contenu et l'analyse relationnelle) parmi lesquels nous sélectionnons les seuls critères de *volumétrie des sujets de discussion* et d'*analyse thématique*.

#### 3.2.1. Analyse de contenu

##### 3.2.1.1. Volumétrie

- Trois mois après son ouverture, avec huit participants, le forum totalise déjà 83 interventions variables en qualité et en volume selon les individus.

Nous les représentons, par intervenant, dans les diagrammes ci-après. (fig. 2 & 3)

- Six mois après son ouverture, le forum totalise déjà 248 interventions soit une progression de 299 % dans les deux derniers mois.

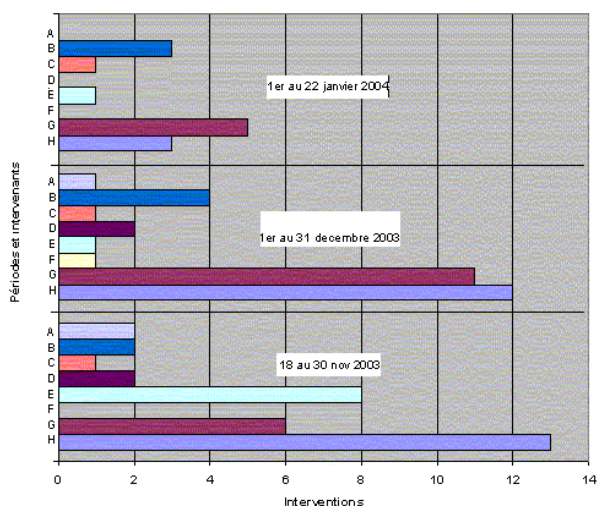


Fig. 2 - Forum « Infocom » - flux mensuels par intervenant au 22/01/04

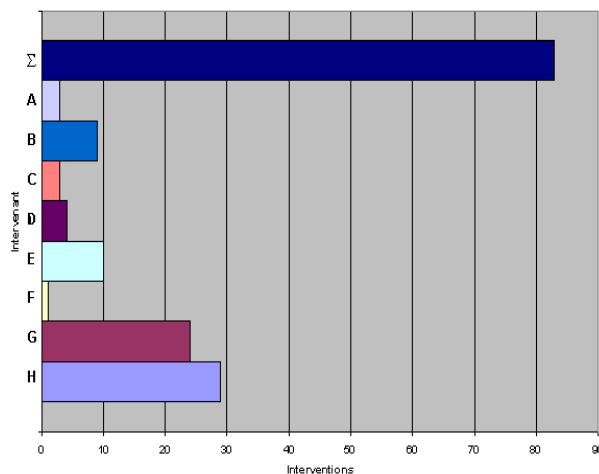


Fig. 3 - Forum « Infocom » - flux totaux par intervenant au 22/01/04

#### Conclusion intermédiaire 1 :

L'analyse volumétrique du forum, après six mois de pratique, nous permet de conclure que son installation génère majoritairement, au sein de l'échantillon représentatif des 8 salariés qui le composent, **une dynamique communicationnelle interne et participative** encourageante et dont l'intensité, tant en nombre d'interventions qu'en termes de progression, témoigne d'une forme **d'implication, d'engagement, d'intérêt et de motivation des acteurs.**

#### 3.2.1.2. Analyse thématique

Trois mois après son ouverture, le forum totalise déjà 21 sujets (ou fils) de discussion principaux: *élections internes, comité d'entreprise, communication dans les agences, cartographie électronique, test du forum, utilisation du forum, encyclopédie « Infocom », mascotte, plan d'accès électronique, contact, intranet et internet, inondations et communication, encouragements, accès au site Internet, portail régional, points d'accueil, veille information, trombinoscope électronique, fonctionnement du groupe « Infocom », organigramme électronique, sondage communication interne.*

Après six mois de fonctionnement, le forum totalise 31 sujets de discussion, chacun d'eux pouvant comprendre des messages différents. Nous les représentons ci-après (fig. 4) en les croisant avec leur volumétrie (nombre de messages postés).

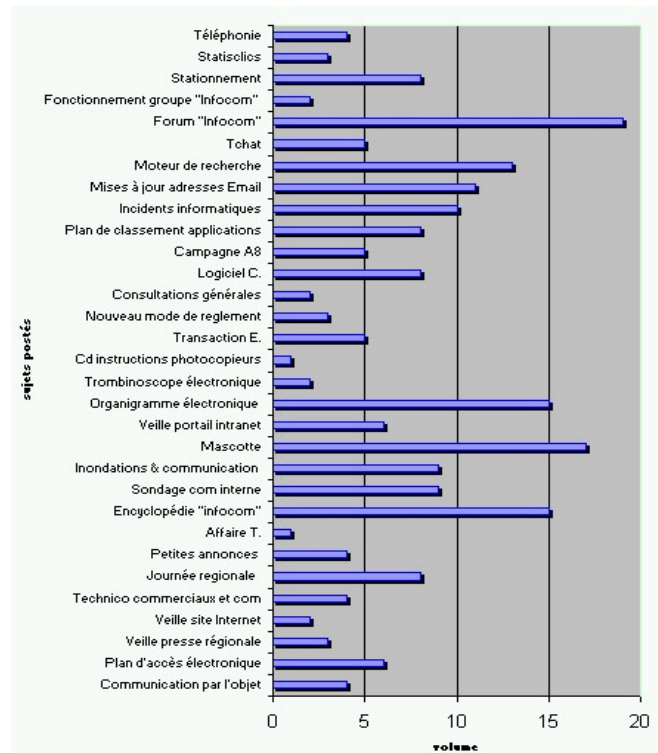


Fig. 4 - Forum « Infocom » - Flux par sujets de discussion au 26/04/04

### Forum « Infocom », information et communication.

Il nous semble intéressant, à l'image des modes de représentation exploités par M. Elie<sup>44</sup>, de distinguer, dans le forum, les sujets d'intervention qui relèvent plutôt de l'information de ceux qui relèvent plutôt de la communication.

Pour cela, nous nous appuyons sur la distinction de ces deux pôles – inhérents aux SIC - faite par D. Bounoux<sup>45</sup>: « (...) *l'information vaut et se mesure dans le champ de la connaissance, et la communication dans celui de l'action et de l'organisation. De ce partage découle que la seconde précède et conditionne nécessairement la première* ».

Le diagramme ci-après (fig. 5) donne une représentation - du reste, relativement peu satisfaisante, à nos yeux - de cette distinction.

<sup>44</sup> Ibid.

<sup>45</sup> D. Bounoux, « Introduction aux sciences de l'information et de la communication, in : *Ed. La découverte*, Paris, 2001.

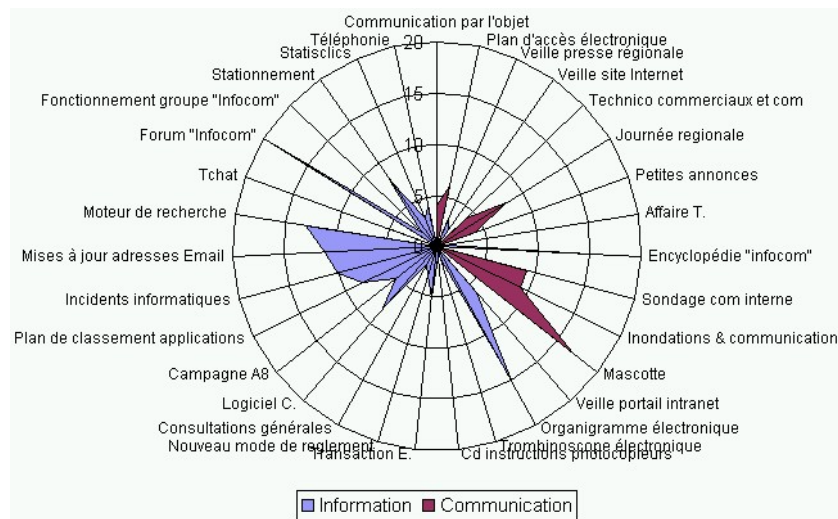


Fig. 5 - Forum « Infocom » - Volumétrie des interventions par sujets de discussion et par nature informationnelle ou communicationnelle. 22/01/2004

Après avoir groupé l'ensemble des sujets en cinq thèmes représentatifs des champs d'activités du Forum (communication externe, communication interne, appropriation NTIC, organisation, divers), la représentation ci-après (fig. 6) devient plus lisible et nous permet de constater :

- la sur-représentation du champ « Appropriation des NTIC » exprimé par des interventions à dominante informationnelle.
- La représentation importante du champ « communication interne » exprimé par des interventions à dominante informationnelle et communicationnelle, dans des proportions volumétriques voisines.

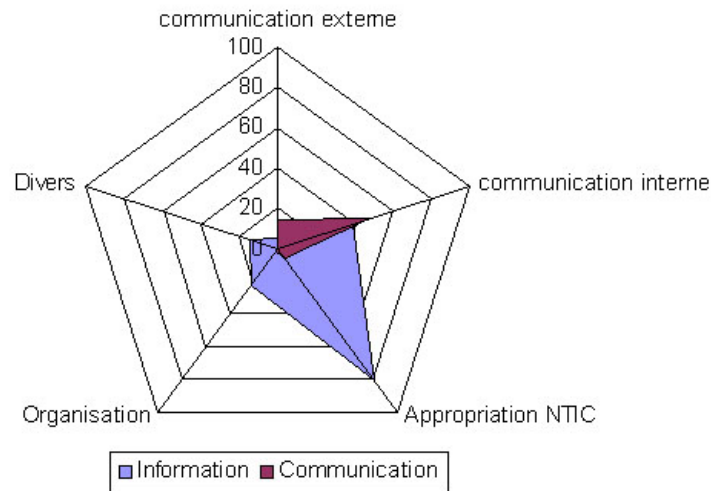


Fig. 6 - Forum « Infocom ». Volumétrie des interventions par thèmes principaux de discussion et par nature informationnelle ou communicationnelle. 22/01/2004

### Conclusion intermédiaire 2 :

L'analyse thématique du forum nous permet de dégager deux principales conclusions :

- le pôle informationnel semble dominer sur le pôle communicationnel (61 % contre 39 %), ce qui pourrait témoigner - au regard de la définition de D. Bounoux<sup>46</sup> sélectionnée ci-dessus - d'une plus grande prédisposition du dispositif à l'égard de la transmission de la connaissance. Il n'en demeure pas moins que 39 % des thématiques relèvent du champ de la communication au plan de l'organisation des actions internes et externes de l'entreprise...
- 82 % des sujets d'interventions sont des problèmes de communication, d'information ou d'appropriation des NTIC que vivent les salariés du forum dans leur quotidien. Ces sujets d'interventions génèrent **la construction collective d'une réponse aux problèmes posés**, construction collective que nous considérons être synonyme de **processus de co-construction et de résolution de problèmes**.

#### 3.2.1.3. Analyse relationnelle

Cette dernière, complémentaire de la précédente analyse de contenu, nous permet de constater, dans le diagramme ci-après (Fig. 7), les principales interactions entre les membres du forum et ce, trois mois seulement après son ouverture.

<sup>46</sup> Ibid.

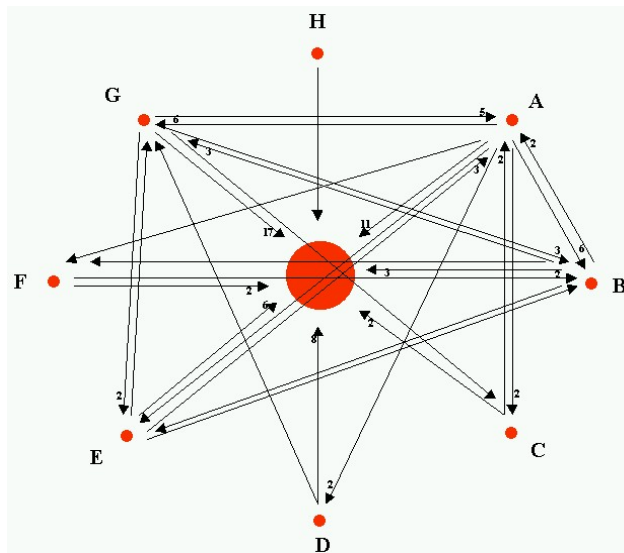


Fig. 7 - Forum « Infocom » - Flux relationnels au 22/01/04

Nous positionnons, au centre du diagramme, une sphère représentant l'ensemble des participants du forum, ceci, afin de visualiser symboliquement le réceptacle des questions individuelles adressées (avec mention de leur volumétrie) à l'ensemble de la collectivité. Nous constatons, comme dans de nombreux forums, outre la sur-représentation d'un leader (G) et du modérateur (A), une participation active et interindividuelle d'une majorité d'intervenants.

### Conclusion intermédiaire 3 :

Nous nous permettons de déduire que ces interactions, tant individualisées que collectives, démontrent, d'une certaine façon, l'efficacité du forum intranet de discussion en termes de **dynamique de communication interpersonnelle**.

### 3.3. Forum « Infocom » et communication interne : des points de convergence ?

Comme dernière étape de notre phase de validation expérimentale, nous proposons maintenant de vérifier s'il existe des points de convergence entre les caractéristiques constatées du forum « Infocom » étudié et les 5 attributs stratégiques essentiels de la communication interne des organisations que nous avons mis en évidence plus haut.(§ 2.2.)

Pour cela, nous nous permettons de croiser ces derniers :

- d'une part, quantitativement, dans le diagramme ci-après (fig. 8), avec les sujets d'intervention regroupés en 5 thèmes principaux constatés (divers, organisation, appropriation NTIC, communication interne,

communication externe)

- d'autre part, qualitativement, dans le tableau ci-après (fig. 9), avec les conclusions formulées dans l'analyse cybermétrique du forum.(Conclusions intermédiaires 1, 2 & 3 )

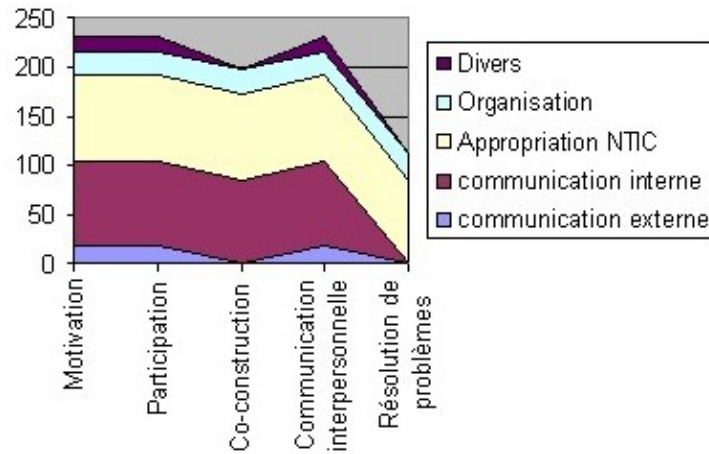


Fig. 8 - Forum « Infocom » - Volumétrie des thèmes d'intervention croisés avec les attributs stratégiques de la communication interne. 22/01/2004

Caractéristiques du Forum « Infocom » (cf § 3)	Caractéristiques de la communication interne des organisations (cf § 2.1)
<b>MOTIVATION</b>	
<p style="text-align: center;"><b>Analyse volumétrique (Conclusion intermédiaire 1)</b></p> <p>« L'analyse volumétrique du forum, après six mois de pratique, nous permet de conclure que son installation génère majoritairement au sein de l'échantillon représentatif de salariés qui le composent une <b>dynamique communicationnelle interne et participative</b> encourageante et dont l'intensité tant en nombre d'interventions qu'en termes de progression témoigne d'une forme <b>d'implication, d'engagement, d'intérêt et de motivation des acteurs.</b> »</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « <b>logique de mobilisation, de motivation du personnel (...)</b> obtenir l'adhésion des membres aux objectifs ( de l'entreprise ) » Lamizet et Silem (1997)</li> <li>• « <b>donner du sens et favoriser l'appropriation (...), donner de l'âme</b> » Détrie et Broyez (2001)</li> <li>• « <b>recouvre le champ des valeurs de l'entreprise</b> » Détrie et Broyez (2001)</li> <li>• « <b>en donnant la parole aux hommes dans l'organisation, les constitue en partenaires impliqués, compétents et inventifs sur leurs problèmes</b> » Mucchielli (2001)</li> </ul>
<b>PARTICIPATION</b>	
<p style="text-align: center;"><b>Analyse volumétrique (Conclusion intermédiaire 1)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « <b>management participatif, à l'adhésion à la culture d'entreprise, à la cohésion du groupe</b> », Lamizet et Silem (1997)</li> <li>• « <b>tenir</b> » le personnel, tout en lui donnant l'illusion qu'il est un <b>acteur de l'entreprise</b> », Lamizet et Silem (1997)</li> <li>• « <b>une dimension participative</b> », Mucchielli (2001)</li> </ul>
<b>CO-CONSTRUCTION</b>	
<p style="text-align: center;"><b>Analyse thématique (Conclusion intermédiaire 2)</b></p> <p>« L'analyse thématique du forum nous permet de dégager deux principales conclusions : (...) 82 % des sujets d'interventions sont des problèmes de communication, d'information ou appropriations des NTIC que vivent les salariés du forum dans leur quotidien. Ces sujets d'interventions génèrent la <b>construction collective d'une réponse aux problèmes posés</b>, construction collective que nous considérons être synonyme de <b>processus de co-construction et de résolution de problèmes.</b> »</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « <b>solliciter l'intelligence créative des acteurs eux-mêmes (...)</b> « <b>construire la réponse par les acteurs concernés,</b> » (...) <b>construire collectivement (...), les réponses à ces problèmes,</b> » Mucchielli (2001)</li> <li>• « <b>favoriser le travail en commun</b> » (...) « <b>améliorer l'efficacité individuelle et collective</b> » Détrie et Broyez (2001)</li> </ul>



<b>COMMUNICATION INTERPERSONNELLE</b>	
<p style="text-align: center;"><b>Analyse relationnelle (Conclusion intermédiaire 3)</b></p> <p>« Nous nous permettons de déduire que ces interactions tant individualisées que collectives, démontrent, d'une certaine façon et pour le moins, l'efficacité du forum intranet de discussion en termes de <b>dynamique de communication interpersonnelle</b>. »</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « <b>actions d'échanges élaborés et mis en oeuvre par la hiérarchie impliquée dans une situation prise en compte</b> » Mucchielli (2001)</li> <li>• « <b>tout ce qui concerne les débats, organisés par la hiérarchie, sur les problèmes standards et récurrent des situations internes</b> » Mucchielli (2001)</li> <li>• « <b>inciter chacun à mieux communiquer</b> », Détrie et Broyez (2001)</li> </ul>
<b>RESOLUTION DE PROBLEMES</b>	
<p style="text-align: center;"><b>Analyse thématique (Conclusion intermédiaire 2)</b></p> <p>« L'analyse thématique du forum nous permet de dégager deux principales conclusions : (...) 82 % des sujets d'interventions sont des problèmes de communication, d'information ou appropriations des NTIC que vivent les salariés du forum dans leur quotidien. Ces sujets d'interventions génèrent la <b>construction collective d'une réponse aux problèmes posés</b>, construction collective que nous considérons être synonyme de <b>processus de co-construction et de résolution de problèmes</b>. »</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « <b>réponse des-acteurs-en situation au problème de la situation</b> » Mucchielli (2001)</li> <li>• « <b>en donnant la parole aux hommes dans l'organisation, les constitue en partenaires impliqués, compétents et inventifs sur leurs problèmes</b> » Mucchielli (2001)</li> <li>• « <b>solliciter l'intelligence créative des acteurs eux-mêmes</b> », Mucchielli (2001)</li> <li>• « <b>construire la réponse par les acteurs concernés</b>, » Mucchielli (2001)</li> <li>• « <b>construire collectivement (...), les réponses à ces problèmes</b> » Mucchielli (2001)</li> </ul>

Fig. 9. Points de convergence entre les caractéristiques essentielles du forum intranet de discussion « Infocom » et celles de la communication interne des organisations.

### **3.4. Convergences entre le forum « Infocom » et la communication interne : la preuve par l'exemple.**

Nous apportons ici trois exemples d'actions de communication interne (figurant parmi quatorze projets opérationnels générés par le forum « Infocom » au 26/04/2004) appliquées dans l'organisation durant notre phase de validation expérimentale :

#### **• l'article « inondations »**

En décembre 2003, la région d'Arles est dévastée par une terrible inondation.

Deux salariés de l'entreprise, géographiquement proches du sinistre et membres du forum « Infocom », publient alors sur ce dernier, comme produit de leur veille, leurs témoignages sur le vécu-terrain de la catastrophe, sur les pratiques et organisations concrètes des salariés face aux difficultés rencontrées.

Le partage et l'accessibilité immédiate, via le Forum, de ces témoignages sur le vif, illustrés de photos numériques et d'articles de presse locale, servent ensuite de base aux publications successives de trois articles sur le journal intranet de communication interne destiné à l'ensemble des salariés...

#### **• l'organigramme-trombinoscope électronique régional**

Parmi les nombreuses discussions figurant sur le forum « Infocom », l'une d'entre elles fait émerger le besoin de disposer d'un organigramme-trombinoscope électronique directement accessible dans l'intranet par l'ensemble des salariés.

Nous considérons que l'organigramme-trombinoscope qui est réalisé et diffusé en conséquence, outre sa dimension fonctionnelle et organisationnelle, participe de la communication interne (visibilité sur le « qui fait quoi », reconnaissance des collègues de travail...)...et rejoignons en cela les propos de P. Détrie et C. Broyez<sup>47</sup> sur la question.

#### **• la « mascotte » régionale**

Cette idée simple est, à notre sens, toute aussi représentative de l'opportunité de l'emploi du forum intranet de discussion comme dispositif stratégique de communication interne.

Une suggestion émerge d'une des discussions électroniques: elle consiste à faire figurer sur le journal intranet régional de l'entreprise, une sorte de « mascotte » régionale sous la forme d'une icône symbolique et représentative de la région PACA.

---

<sup>47</sup> Ibid.

Après plusieurs propositions discutées sur le forum, une image symbolisant un soleil animé est adoptée par les participants aux « débats numériques », acceptée par la Direction de l'entreprise, et intégrée systématiquement dans la charte éditoriale du journal intranet régional, l'un des principaux médias de communication interne de l'organisation...

### **3.5. Conclusion**

L'approche quantitative représentée par le diagramme ci-dessus (fig. 8) montre une sur-représentation des attributs « motivation, participation, co-construction et communication interpersonnelle » lorsqu'ils sont croisés avec les thèmes d'intervention « communication interne et appropriation NTIC ».

L'approche qualitative montre en quoi :

- les conclusions de l'analyse volumétrique du forum « Infocom »

(Conclusion intermédiaire 1) se trouvent apparemment conjointes des deux attributs stratégiques essentiels de la communication interne: « motivation » et « participation ».

- les conclusions de l'analyse thématique du même forum (Conclusion intermédiaire 2) se trouvent également - et de prime abord - intimement unies aux trois autres attributs stratégiques essentiels de la communication interne : « co-construction », « communication interpersonnelle » et « résolution de problèmes ».

**Ajoutées aux trois exemples d'application concrètes au sein de l'organisation observée (§ 3.4.), ces deux analyses complémentaires nous semblent corroborer l'apparente opportunité, pour le Dircom de la même organisation, d'exploiter le forum « Infocom » comme outil stratégique de communication interne.**

### **3.6. Limites et contours de l'analyse**

Les SIC ne pouvant appartenir à la sphère des sciences exactes, nous reconnaissons certaines limites méthodologiques à notre recherche. Parmi celles-ci, nous retiendrons celles qui peuvent porter, d'une part, sur les cinq attributs communs que nous avons identifiés entre le forum de discussion, le Forum « Infocom » et la communication interne et, d'autre part, sur la représentativité du forum intranet de discussion comme outil de communication interne des organisations.

Les cinq attributs communs ont été déduits à partir d'un échantillon de caractéristiques que nous avons sélectionnées. En cela, même si l'échantillon nous apparaît représentatif, il ne peut prétendre, de fait, à l'exhaustivité.

Par ailleurs, dans l'analyse thématique, les attributs de « motivation » et de « participation » ont été représentés en fonction du seul volume des interventions, partant ainsi du principe – discutable – d'une corrélation systématique entre toute intervention sur le forum et ces deux attributs. Aussi, afin de valider directement auprès des utilisateurs la pertinence des cinq attributs, il serait intéressant de questionner les membres du forum « Infocom ». Cela permettrait probablement d'identifier d'autres attributs communs (tels que le sentiment d'appartenance, l'information sur l'entreprise...), de compléter qualitativement ou de nuancer notre analyse...

En ce qui concerne la représentativité du forum intranet de discussion comme outil de communication interne des organisations, au plan qualitatif, si nous avons reconnu, à ce dernier, de nombreux et sérieux atouts, il ne saurait constituer pour autant l'outil exclusif de communication interne des organisations. D'autres outils complémentaires sont également à prendre en considération...

Au plan de sa représentativité quantitative, notre démarche expérimentale ne peut se fonder, au 26 avril 2004, que sur un échantillon de huit salariés, chacun chargé de représenter l'entité à laquelle il appartient. Nous considérons que le forum aura d'autant valeur d'outil stratégique de communication interne que son nombre de participants se rapprochera du nombre total de salariés de l'organisation...

#### **4. Conclusion générale**

Après avoir posé la question de l'opportunité, pour la Direction communication d'une organisation, de l'emploi du forum intranet de discussion comme dispositif stratégique de communication interne, notre recherche nous a permis de mettre en évidence plusieurs points.

En premier lieu, nous avons reconnu qu'il ne nous a pas été possible de trouver réponse directe à cette question dans la littérature scientifique consultée.

En second lieu, notre analyse exploratoire nous a conduit à montrer la multiplicité des champs de recherche sur les forums de discussion. Nous avons illustré ce constat en considérant métaphoriquement l'objet « forum de discussion » au centre même d'un vaste forum interdisciplinaire de réflexions.

En troisième lieu, après avoir sélectionné, dans trois ouvrages de référence, les définitions de la communication interne comme outil stratégique du management et croisé ces dernières avec les caractéristiques des forums intranet de discussion constatées dans notre

approche bibliographique exploratoire, nous avons mis en évidence que cinq attributs communs étaient susceptibles de constituer les premiers éléments de réponse à notre question de recherche : **la Motivation, la Participation, la Co-construction, la Communication interpersonnelle, la Résolution de problèmes.**

Enfin, dans notre approche expérimentale complémentaire, l'analyse cybermétrique du forum « Infocom », tant au plan volumétrique que thématique, ajoutée à trois exemples concrets d'applications dans l'entreprise, nous ont permis d'observer les contours d'une réelle dynamique communicationnelle interne et participative. Nous avons qualifié cette dernière au travers des cinq attributs communs mis en valeur.

**En conséquence, ces investigations, tant théoriques que pratiques, nous invitent, dans les limites que nous avons exposées, à positionner, pour le Directeur Communication d'une organisation, le forum intranet de discussion comme dispositif stratégique de communication interne d'intérêts.**

Au-delà d'une dynamique communicationnelle interne, générée par le dispositif lorsque certaines conditions sont rassemblées, l'archivage des données constitue l'une de ses caractéristiques techniques remarquables permettant au « communicant-pragmatique » de **disposer de l'historique d'un véritable « terreau » de communication interne... duquel des processus complémentaires et innovants de représentation, d'élaboration et de motivation peuvent émerger...**

## Bibliographie

### Ouvrages consultés

**Bougnoux D.**, « Introduction aux sciences de l'information et de la communication », in : *Ed. La découverte*, Paris, 2001.

**Détrie P., Broyez C.**, « La communication interne au service du management », in : *Ed. Liaisons*, Paris, 2001.

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

**Mucchielli A.**, « La communication interne », Paris, in : *Ed. Armand Colin*, 2001.

**Salamanca Avila L.**, « Les métiers de la communication en organisation. Le rôle des professionnels de la communication interne dans la gestion du lien social », Actes du colloque du GREC/O, juin 2003, « Coexister dans les mondes organisationnels », in : « *Communication et organisation N° 24.* » ISIC, Université Michel de Montaigne, Bordeaux 3, 2004.

**Tixier-Guichard R., Chaize D.**, « Les Dircoms. A quoi sert la communication d'entreprise ? », in : *Ed. du seuil*, Paris, 1993.

### Textes en ligne, consultés le 26 avril 2004

**Atifi H.**, « La variation culturelle dans les communications en ligne : analyse ethnographique des forums de discussion marocains ». ISTIT, Tech-CICO, Université de Technologie de Troyes, CNRS, 2003 [En ligne], [http://lesla.univ-lyon2.fr/article.php3?id\\_article=585](http://lesla.univ-lyon2.fr/article.php3?id_article=585)

**Bachelet C., Caron-Fasan M.L.**, « Introduction de la messagerie et des forums dans l'entreprise : quels impacts pour l'organisation ? », Université Pierre Mendès France, Grenoble, 2000 [En ligne], <http://www.aim2000.univ-montp2.fr/pdf/Bachelet.pdf>

**Beaudouin V., Fleury S., Velkovska A.**, « Etudes des échanges électroniques sur internet et intranet : forums et courriers électroniques », in : *Les Journées Internationales d'Analyse Statistiques des Données Textuelles (JADT)*, CNET, 2000 [En ligne] <http://www.cavi.univ-paris3.fr/lexicometrica/numspeciaux/special5/jadt2000.PDF>

**Beaudouin V., Cardon D., Mallard A.**, « De clic en clic, créativité et rationalisation dans les usages des intranets d'entreprise », in : *Ed. scientifiques et médicales*, Elsevier, 2001. [En ligne], <http://alexandrie.esc->

[rouen.fr/Document.htm&numrec=031084202926600](http://rouen.fr/Document.htm&numrec=031084202926600)

**Benoit J., Laferrière T.**, « Une communauté de pratique en réseau : le forum de discussion et la base de connaissances des inspecteurs de la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) 1996-1999 », Université Laval, 2000 [En ligne], <http://www.tact.fse.ulaval.ca/tact2/pub.html>

**Boutin E.**, « Méthodologie d'extraction de connaissances à partir de données provenant d'un forum de discussion », in : *ISDM N°9, Article N°72*, 2003 [En ligne], <http://www.isdm.org/>

**Coat F., Favier M.**, « La réalité de la virtualité : Le cas des équipes virtuelles », in : *CERAG, UMR, CNRS*, 2000 [En ligne], <http://www.aim2000.univ-montp2.fr/pdf/Coat.pdf>

**Dubé L., Pronovost S., Pettinati R.**, « Atelier 3 : s'outiller pour e collaborer », in : *Cahier de synthèse des actes du colloque sur la gestion du savoir*, 2003 [En ligne], <http://www.cefr.io.qc.ca>

**Houze E.** « *L'Appropriation d'une Technologie: Une Approche Structurale d'un Groupe Virtuel* » (The Appropriation of a Technology : A Structural Approach of a Virtual Group) Université Montpellier II , 2000 [En ligne] <http://www.fastcompany.com/online/01/people.html>

**Laferrière T., Cantin L., Wenger E.**, « atelier 4 : les communautés de pratique comme réseau d'apprentissage », in : *Cahier de synthèse des actes du colloque sur la gestion du savoir*, 2003 [En ligne] <http://www.cefr.io.qc.ca>

**Mangenot F.**, « Ecriture collective par forum sur le Web : un nouveau genre d'écrit universitaire ? », in : *Les défis du Web*, université de Franche-Comté Communication, 2002 [En ligne], [http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/documents/archives0/00/00/02/68/index\\_fr.html](http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/documents/archives0/00/00/02/68/index_fr.html)

**Marcoccia M.**, « Journée d'études : les genres de l'oral », in : *La communication médiatisée par ordinateur : problèmes de genres et de typologie*, Université Lumière, Lyon 2, 2003 a. [En ligne] [http://gric.univ-lyon2.fr/Equipe1/actes/journees\\_genre.htm](http://gric.univ-lyon2.fr/Equipe1/actes/journees_genre.htm)

**Marcoccia M.**, « Les communautés en paroles : l'apport de la sociolinguistique interactionnelle à l'étude des communautés virtuelles », Université de technologie de Troyes, Laboratoire Tech-CICO, 2003 b. [En ligne], [http://www.irit.fr/ACOSTIC/docs\\_ACOSTIC/diapos%20Marcoccia](http://www.irit.fr/ACOSTIC/docs_ACOSTIC/diapos%20Marcoccia)

**Marcoccia M.**, « Synthèse du colloque La communication électronique : Approches linguistiques et anthropologiques », in : *Maison des Sciences de l'Homme*, Paris, 2004 [En ligne] <http://lesla.univ-lyon2.fr/IMG/pdf/doc-388.pdf>

**Peyrelong M.F.**, « Du système d'information personnel au système d'information collectif : réalités et mirages du partage de l'information en entreprise », in : *Ecole Nationale Supérieure en Sciences de l'information et des Bibliothèques, Groupe de REcherche sur les Services d'Information*, 2002 [En ligne], <http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/>

**Weissberg J.L.**, « Présences à distance , déplacement virtuel et réseaux numériques : Pourquoi nous ne croyons plus la télévision », in : *Ed. L'Harmattan*, Paris, 1999 [En ligne], <http://hypermedia.univ-paris8.fr/Weissberg/presence/presence.htm>

### **Ouvrages et textes cités**

**Hert P.**, « Quasi-oralité de l'écriture électronique et sentiment de communauté dans les débats scientifiques en ligne », in *Réseaux n°97*, Paris : CNET – Hermès Sciences, 1999, p. 211-259.

**Houze E.**, « L'Appropriation d'une Technologie: Une Approche Structurale d'un Groupe Virtuel » (The Appropriation of a Technology: A Structural Approach of a Virtual Group) Université Montpellier II, 2000.