



HAL
open science

Le monde des communications organisationnelles : pratiques et recherche : Une étude généalogique, France et Brésil

Alice Zozima Paris Rego de Souza

► To cite this version:

Alice Zozima Paris Rego de Souza. Le monde des communications organisationnelles : pratiques et recherche : Une étude généalogique, France et Brésil. Sciences de l'information et de la communication. Université de Toulon; Universidade de São Paulo (Brésil), 2017. Français. NNT : 2017TOUL0014 . tel-01820621

HAL Id: tel-01820621

<https://theses.hal.science/tel-01820621>

Submitted on 22 Jun 2018

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.

UNIVERSITÉ DE TOULON
École Doctorale n° 509 en SHS
« Civilisations et sociétés euro-
méditerranéennes et comparées »
Laboratoire I3M EA 3820 (Information
Milieux Médias Médiations)

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
Escola de Comunicações e Artes - ECA
Programa de Pós-Graduação em
Ciências da Comunicação
Laboratório CECORP (Centro de Estudos de
Comunicação Organizacional et Relações Públicas)

COTUTELLE DE THÈSE

pour obtenir le grade de
DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE TOULON
en Sciences de l'Information et de la Communication

Et

DOUTOR DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
em Ciências da Comunicação

Présentée et soutenue par/Apresentada e defendida por:

Alice Zózima RÊGO DE SOUZA PARIS

le : 06 / 10 / 2017

Le monde des Communications Organisationnelles : Pratiques et Recherches.
Une étude généalogique, France et Brésil.

O mundo das Comunicações Organizacionais: Práticas e Pesquisas.
Um estudo genealógico, França e Brasil.

Sous la direction de / Sob a orientação de:

M. Eric BOUTIN – Université de Toulon (Directeur)

Mme. Margarida M. Krohling KUNSCH – ECA, Universidade de São Paulo (Co-Directrice)

Membres du jury / Membros da banca examinadora:

M. Eric BOUTIN – Université de Toulon (Directeur)

Mme. Margarida M. Krohling KUNSCH – ECA, Universidade de São Paulo (Co-Directrice)

Mme. Nicole D'ALMEIDA – CELSA, Université Paris-Sorbonne (Rapporteur)

M. Gino GRAMACCIA - MICA, Université de Bordeaux (Rapporteur)

Mme. Ângela Maria SALGUEIRO MARQUES - Universidade Federal de Minas Gerais (Suffragant)

Laurent COLLET – Université de Toulon (Suffragant)

ÉCOLE DOCTORALE 509 en SHS

Civilisations et Sociétés Euro-Méditerranéennes et Comparées

Laboratoires : I3M – Information, Milieux, Médias, Médiations - EA3820 &

**CECORP - Centro de Estudos de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Cecorp)
- ECA-USP/CNPq**

THÈSE

Présentée par :

Alice Zozima PARIS REGO DE SOUZA

Soutenue le : 06 octobre 2017

Pour obtenir le grade de Docteur en Sciences de l'Information et de la Communication

**Le monde des Communications Organisationnelles : Pratiques et
Recherches. Une étude généalogique, France et Brésil**

Cotutelle de thèse dirigée par : **Éric BOUTIN**
Professeur des Universités
Université de Toulon
Margarida Maria KROHLING KUNSCH
Professeur des Universités
Université de São Paulo

JURY :

Rapporteurs : **Nicole d'ALMEIDA**
Professeur des Universités
Celsa (Université de Paris-Sorbonne)
Gino GRAMACCIA
Professeur des Universités
Université de Bordeaux

Suffragant : **Angela Maria SALGUEIRO MARQUES**
Professeur des Universités
Université Fédérale de Minas Gerais
Laurent COLLET
Maître de Conférences
Université de Toulon

Résumé en Français :

Cette thèse s'intéresse à l'émergence des théorisations accompagnant le développement du monde de la communication en entreprise et dans les organisations. Communication est entendu ici comme un domaine professionnel de métiers et d'activités économiques, avec parfois un mode d'organisation de services en entreprise, parfois un secteur économique d'agences. En faisant ce travail de retour « généalogique », cette thèse s'intéresse dès lors aussi aux formations et aux recherches, progressivement installées dans un contexte universitaire : l'émergence de la « communication organisationnelle ».

Cette analyse généalogique est ici menée de manière comparative dans deux pays-nations : le Brésil et la France. Revenir sur ces moments où se développent les Relations Publiques, le Journalisme d'Entreprise, la Communication d'Entreprise, la ou les « Communication (s) Organisationnelle(s), amène à s'intéresser aux Etats-Unis, lieu d'émergence de pratiques et d'organisations professionnelles ainsi que de théorisations qui ont fait date, ont été exportées, ont fait modèle.

Il s'agit aussi de décrire l'émergence et le développement de la « communication organisationnelle » au Brésil (souvent dans le cadre de la « communication sociale » et de l'étude des Relations Publiques, avec l'apparition de l'appellation « communication organisationnelle » en 1985) et en France (un peu plus de vingt ans après la création en 1975 d'une nouvelle discipline « Sciences de l'information et de la communication »). L'analyse de l'institutionnalisation d'un champ académique de recherches montre, c'est un élément essentiel, que les cadres nationaux des disciplines universitaires conduisent à des théorisations différentes. Les traditions théoriques, non seulement divergent en termes d'appui sur des interdisciplinarités différentes mais aussi en termes de construction de rapports sociaux entre les universitaires eux-mêmes et les mondes qu'ils observent, auxquels souvent ils contribuent. Certains, par la formation à la recherche et la consultance sont plus proches des approches a mélioratives souvent qualifiées de « fonctionnalistes », d'autres sont dans une distance critique et doivent trouver les modes d'accès et de suivi des évolutions tant des organisations que de leurs communications.

Une approche particulière, la « Communication intégrée », développée universitairement au Brésil et encore défendue aux USA et en France par des agences et des professionnels nous permet de montrer dans le dernier chapitre de cette thèse comment les effets différenciés de l'institutionnalisation, dans les deux pays, pour la « communication organisationnelle », aboutissent à deux théorisations divergentes portées par des acteurs aux traditions et enjeux sans commune mesure.

Mots-clés : Communication Organisationnelle, Brésil, France, Sciences de l'Information et de la Communication, Communication Sociale, Théories et Pratiques Professionnelles, Communication Intégrée, Relations Publiques, Communication d'Entreprise, Institutionnalisation.

Resumo em Português:

Esta tese enfoca o surgimento das teorias que acompanham o desenvolvimento do mundo da comunicação nas empresas e dentro das organizações. A comunicação é compreendida aqui como um campo profissional de negócios e de atividades econômicas, às vezes como um modo de organização de serviços de empresas, às vezes como um setor econômico de agências. Ao fazer este trabalho de retorno “genealógico”, esta tese também se preocupa desde já com as formações e as pesquisas, instaladas progressivamente dentro do contexto acadêmico : o surgimento da “comunicação organizacional”.

Esta análise genealógica é realizada aqui de forma comparativa em dois países-nação: Brasil e França. Voltar a momentos onde se desenvolvem as Relações Públicas, ao Jornalismo Corporativo, Comunicação de Empresa, ou a (s) “Comunicação (ões) Organizacional (is)” desenvolvem, leva a se interessar aos Estados Unidos, local de emergência das práticas e das organizações profissionais, bem como da teorização que foram feitas, foram exportadas e servem como modelo.

Se trate também de descrever o surgimento e o desenvolvimento da "comunicação organizacional" no Brasil (muitas vezes no contexto da "comunicação social" e do estudo das relações públicas, com o surgimento da denominação da "comunicação organizacional" em 1985) e na França (um pouco mais tarde vinte anos após a criação em 1975 de uma nova disciplina "Ciências da Informação e da Comunicação "). A análise da institucionalização de um campo acadêmico de pesquisa mostra ser um elemento essencial, que os quadros nacionais das disciplinas universitárias conduzem a diferentes teorizações. As tradições teóricas não são apenas divergentes em termos de apoio a interdisciplinaridades diferente, mas também em termos de construção de relações sociais entre os próprios acadêmicos e os mundos que os observam, ao qual contribuem frequentemente. Alguns, através da formação à pesquisa e a consultoria estão mais perto de abordagens melhorativas frequentemente denominadas “funcionalistas”, outras se colocam em uma distância crítica e devem encontrar formas de acessos para seguir as evoluções tanto nas organizações quanto de suas comunicações.

Uma abordagem especial, “Comunicação Integrada”, desenvolvida universitariamente no Brasil e ainda defendida nos EUA e na França por agências e por profissionais nos permite de mostrar no último capítulo desta tese como os efeitos diferenciados da institucionalização, dentro dos dois países, para a “comunicação organizacional”, levaram a duas teorias divergentes realizadas por atores pelas tradições e desafios sem nenhuma medida comum.

Palavras chaves : Comunicação Organizacional, Brasil, France, EUA, Ciências da Informação e da Comunicação, Comunicação Social no Brasil, Teorias e praticas profissionais, Comunicação Integrada, Relações Públicas, Comunicação Empresarial, Institucionalização

Abstract in English*

This thesis focuses on the emergence of theories accompanying the development of the communication world in companies and organizations. Communication is here understood as a professional field of trades and economic activities, sometimes with a mode of service organization in business and sometimes an economic sector of agencies. By doing this "genealogical" feedback work, this thesis has also looked into training and research in an academic context: i.e. the emergence of "organizational communication".

Genealogical analysis has been done comparing two countries: Brazil and France. Studying periods when Public Relations, Corporate Journalism, Corporate Communication, or "Organizational Communication (s)" were created has led us to look at the place where practices, professional organizations as well as theorizing have emerged, have been exported, have modeled, i.e. the United States.

This thesis also describes the emergence and development of "organizational communication" in Brazil (often in the context of "social communication" and the study of public relations -the designation "organizational communication" appeared in 1985) and in France (more than twenty years after the creation of the research field "Information and Communication Sciences" in 1975). Analyzing the institutionalization of an academic field of research shows that university leaders have brought about different theorizations –and it is essential. Theoretical traditions not only diverge in support of interdisciplinary nature, but also in terms of building social relations among the academics, the worlds they observe and to which they often contribute. Some of them, through research and consultancy, are often closer to the "functionalist" approach than to advocacy; others maintain a critical distance and need to find ways to access and monitor changes in both organizations and their communication.

The Brazilian "Integrated Communication" approach", still academically defended in the USA and France both by agencies and professionals, has enabled us to show, in the last chapter, how the differentiated effects of institutionalization for "organizational communication" in both countries has led to two divergent stakes and theorizations supported by classic researchers.

Keywords: Organizational Communication, Brazil, France, Information and Communication Sciences, Social Communication, Professional Theories and Practices, Integrated Communication, Public Relations, Corporate Communication, and Institutionalization.

***Translation : Anne Marie Dissard**

Resumen en Español*

Esta tesis se centra en la aparición de teorías que acompañan el desarrollo del mundo de la comunicación en empresas y organizaciones. La comunicación se entiende aquí como un campo profesional de oficios y actividades económicas, a veces con un modo de organización de servicios en empresas, a veces un sector económico de agencias. Al hacer este trabajo de retorno "genealógico", esta tesis también está interesada en la formación y la investigación, instalada gradualmente en un contexto académico universitario: el surgimiento de la "comunicación organizacional".

Este análisis genealógico se realiza aquí de manera comparativa en dos estados-nación: Brasil y Francia. Retornar a estos momentos en que se desarrollan las Relaciones Públicas, el Periodismo Corporativo, la Comunicación Empresarial la o las "Comunicación (es) Organizacional (es)", lleva a interesarse a los Estados Unidos, lugar de emergencias prácticas y de organizaciones profesionales así como de las teorizaciones que se han hecho, se han exportado, han sido modelo.

También se trata de describir el surgimiento y desarrollo de la "comunicación organizacional" en Brasil (a menudo en el contexto de la "comunicación social" y el estudio de las relaciones públicas, con la aparición del nombre "comunicación organizacional" en 1985) y en Francia (poco más de veinte años después de la creación en 1975 de una nueva disciplina "Ciencias de la Información y la Comunicación"). El análisis de la institucionalización de un campo académico de investigación muestra, es un elemento esencial, que los marcos nacionales de las disciplinas académicas llevan a diferentes teorías. Las tradiciones teóricas no sólo divergen en términos de apoyo a las diferentes interdisciplinaridades sino también en términos de construcción de relaciones sociales entre los propios académicos y los mundos que observan, a los que a menudo contribuyen. Algunos, a través de la formación en investigación y consultoría, están más cerca de los enfoques de mejora a menudo denominados "funcionalistas", otros están en una distancia crítica y deben encontrar formas de acceder y supervisar los cambios en ambas organizaciones y sus comunicaciones.

Un enfoque especial, "Comunicación Integrada", desarrollada en Brasil y aún defendido en Estados Unidos y Francia por agencias y profesionales, nos permite mostrar en el último capítulo de esta tesis cómo los efectos diferenciados de la institucionalización en ambos países, para la "comunicación organizacional", llevan a dos teorías divergentes llevadas a cabo por actores con tradiciones y apuestas inigualables.

Palabras clave: Comunicación Organizacional, Brasil, Francia, Ciencias de la Información y Comunicación, Comunicación Social, Teorías y Prácticas Profesionales, Comunicación Integrada, Relaciones Públicas, Comunicación Corporativa, Institucionalización.

***Traducción: Karina Renaud**

A ma mère, Argentina (Adilma) da SILVA REGO,

qui m'a toujours encouragée et m'a transmis cette pensée de son père : « *L'unique chose que tu porteras dans ta valise éternellement c'est ton savoir, celui-ci personne ne pourra jamais te le voler !* » Mon grand-père Dário Alves da Silva Rêgo (1950).

REMERCIEMENTS

Les remerciements peuvent dire tout ou rien. Nous remercions parce que cela fait partie du décor, pour être poli, pour dire : voilà merci...

Pour moi, Alice Zozima Rego de Souza, le remerciement doit venir du fond du cœur, d'un sentiment partagé avec des gens qui ont participé, dans ce cas, à cette bataille, à la construction de cette thèse.

Je ne veux pas être ici égoïste et pour ne pas l'être mes remerciements vont à ceux et à celles qui ont contribué pendant ces 7 dernières années au défi de cette thèse.

Je vous remercie tout d'abord professeur Eric BOUTIN pour m'avoir acceptée au sein de votre laboratoire IBM en tant que thésarde, ensuite pour m'avoir dirigée dans cette ligne de pensée des Sciences de l'Information et de la Communication. A Laurent COLLET pour poursuivre nos intentions et co-encadrer cette thèse avec implication.

A mes rapporteurs et à la professeure brésilienne pour avoir lu ma thèse et avoir fait des remarques constructives. A Gino GRAMACCIA, Nicole d'ALMEIDA et Ângela Cristina SALGUEIRO MARQUES, merci et obrigada.

A mes anciens collègues de travail de la Bibliothèque de l'Université de Toulon, et à deux personnes en particulier Claire REYMOND et Gaëlle CHAPDELAIN, car grâce à elles nous avons pu acheter et trouver autant de livres qui aujourd'hui font partie de ma bibliographie et de nombreux autres qui n'étaient pas cités.

Aux secrétaires de l'Ecole Doctorale très efficaces qui ont passé du temps avec moi, à me soutenir et toujours avec un très beau sourire. A Sabine ROMANES, Valentine SCAMARONI et Stéphanie MOUTOU un grand merci les filles.

Aux plusieurs familles qui ont m'aidée directement et qui aujourd'hui sont partie prenante de la mienne. Voici par ordre alphabétique : ABREU, ALMEIDA, CUNHA, DALBY, MACEDO, ROSSITER.

Pour ne faire ni jaloux ni jalouses je ne citerai aucun nom de mes amis, car je vous aime tous et toutes, donc considérez-vous tous concernés, mes amis brésiliens et français.

A mes traductrices Anne Marie Dissard (English) et Karina Renaud (Español), pour leurs amitiés aussi.

A ma directrice brésilienne pour tout. D'abord d'avoir signé cette cotutelle entre l'Ecole de Communication et Arts de l'Université de São Paulo au Brésil et l'Université de Toulon. D'avoir accepté le défi de diriger depuis l'autre côté de l'Atlantique une thèse en français sans parler la langue. D'avoir aussi donné du sens à mon premier plan de travail et de m'avoir orientée vers des bibliographies plus fondamentales pendant mon année au Brésil. De m'avoir guidée dans cette ligne d'une communication organisationnelle de plus en plus intégrée vers les échanges, les découvertes et les ouvertures... A ma professeure Margarida Maria Khohling Kunsch um muito obrigadaaaa e vamos que vamos.

A une femme très spéciale, forte en caractère, compétente et très à l'écoute quand j'ai eu besoin. Une femme qui tout d'abord a été mon élève en portugais et qu'aujourd'hui je peux appeler amie. Une femme qui a eu la patience, la volonté et la force de corriger environ 1000 pages de thèse. La première et deuxième version de cette thèse, m'aidant à transformer des phrases simples en langage soutenu, prenant de son temps pour aider bénévolement une thésarde brésilienne à tenir debout jusqu'à la fin les 500 pages d'un document propre et lisible à tous les niveaux. A mon amie Anne Marie Dalmasso un grand MERCIIIII BEAUCOUP ...

A mon maitre une lettre à part lui sera dédiée.

Et enfin, à un homme et un enfant qui n'ont rien demandé à cette femme et mère. Mais qui font partie intégrante de ma vie. L'homme avec sa patience, sa persévérance et son appui, a fait de moi une épouse. L'enfant par son énergie illimitée, son sourire, sa ténacité, a fait de moi une mère. Les deux ont fait de moi une guerrière. Le lien entre eux est une histoire sans explication, gratuite, basée sur le respect, l'amitié et l'amour. A vous mes deux amours : mon mari Eric Christian PARIS et à ma fille Aryauna PARIS REGO de SOUZA ... MUITO OBRIGADAAAAAAAAA ! JVA ☺

A mon maitre :

Quand on est journaliste les mots sortent très facilement de notre tête. Cependant, quand on devient chercheur l'histoire est très différente. Les mots doivent être posés, pensés, analysés, basés, interprétés, utilisés, cités, transformés ...

Ce maitre en question m'a appris cela. Il est arrivé à la fin avec son expertise, à la fin d'une bataille qui avait déjà duré 6 ans. Une bataille sans fin peut-être. Une bataille qui avait déjà 500 pages écrites avec deux problématiques très différentes.

L'arrivée de ce maitre fut décisive pour sauver, trancher et faire des puzzles qui ressemblaient plutôt à des *Frankenstein*. Ils sont devenus alors nos quatre nouveaux chapitres. On a réussi dans un temps record, deux mois et demi et grâce aussi à l'aide de la technologie et de l'utile skype, à organiser cette nouvelle version, celle que vous allez lire.

Le travail de ce maitre, a dépassé le temps, son temps et sa patience. Je n'ai encore aucune idée, si à ce jour (2017), il a réussi à transformer la totalité d'une 100% journaliste en une 100% chercheur. Si notre discipline était la mathématique, le compte serait simple, je pouvais être 50% journaliste et 50% chercheur. Alors, le compte est bon ! Ou peut-être pas ! Je ne sais pas ! En Sciences de l'Information et de la Communication nous essayons toujours de compliquer au lieu de faire simple.

Ce maitre m'a expliqué aussi comment nous deviendrons chercheurs. Il m'a montré surtout les difficultés. Que ce chemin était long et sinueux. Il m'a expliqué que le monde d'un chercheur n'est pas celui de faire, mais celui d'être. Que l'aventure d'un thésard n'a rien de comparable avec la vie d'un chercheur.

Parfois ce maitre fut très méchant avec moi. Sans pitié, il m'a montré qu'il fallait changer de position. Celle de « pom-pom girl » n'avait plus sa place. Il va falloir être une fourmi, se faire petite, et ninja, pour défaire les nœuds en même temps.

Parfois il était complice, on se racontait des histoires et des histoires toujours liées à mes références, à mon travail.

Parfois on s'est fâché, on était fatigué.

Mon maitre je peux vous appeler : maitre-nageur, maitre de la patience, maitre du savoir-faire, maitre du temps, maitre des clés ... Ou tout simplement MON MAITRE !

Professeur Pierre DELCAMBRE, votre Fourmi Ninja vous remercie de tout son cœur pour le résultat final de cette thèse. Et on sait, que nous avons réussi à vaincre cette bataille, mais qu'il y a encore tout une guerre devant nous. En tous les cas, votre fourmi ninja AZPRS se sent prête ! ☺

Sommaire :

Sommaire :	10
LE MONDE DES COMMUNICATIONS ORGANISATIONNELLES : PRATIQUES ET RECHERCHES. UNE ETUDE GENEALOGIQUE, FRANCE ET BRESIL.....	18
Introduction Générale :.....	18
1. Du projet au sujet (la communication organisationnelle)	18
2. La problématique et les questions qui se posent :	21
3. Pour analyser : des concepts.....	24
4. Histoire, généalogie : réflexivité	26
5. Pour finir cette introduction voici la présentation de nos quatre chapitres :.....	28
Chapitre 1 : Le monde professionnel des Relations Publiques et leurs organisations : profession et recherche Brésil et France	34
1.1 L'influence des USA :	35
1.1.1 L'arrivée et le développement des Relations Publiques aux Etats Unis : 1865 - 1935.....	36
1.1.2 Les théoriciens et les discussions théoriques dans le champ professionnel des Relations Publiques aux USA : Edward Bernays	41
1.2 L'arrivée et le développement des Relations Publiques en France (de 1950 au début des années 2000) :	46
1.2.1 Des éléments pour comprendre le contexte d'installation et de développement des Relations Publiques et de la Communication d'entreprise en France :.....	47
1.2.1.1 Une vue générale sur la période.....	47
1.2.1.2 De la « Maison de verre » au Code d'Athènes 1949-1965 :.....	49
1.2.2 Les théoriciens et les discussions théoriques dans le champ professionnel des relations publiques en France : Matrat et les premières formations.....	54
1.2.3 Un période d'incertitude sur l'appellation et l'extension du champ professionnel des Relations Publiques en France (dès les années 1980) : des « relations publiques » à la « communication » ?.....	63
1.2.3.1 Des Relations Publiques à la « Communication Globale » ?.....	63
1.2.3.2 Une autre dynamique professionnelle : communication et presse d'entreprise	67
1.2.3.3 Relations Publiques un terme mal aimé :.....	69
1.2.4 D'une réflexion professionnelle à des formations dans le cadre de l'Université Humanisme et Entreprise et le Celsa :	74
1.3 L'arrivée et le développement des Relations Publiques au Brésil : 1900 - 1985	84
1.3.1 Le Brésil et son contexte politique et socio-économique, les effets du politique : 1950-1967	87

1.3.1.1	Construction de Brasília capitale du Brésil : 1955-1964	88
1.3.1.2	Le Mouvement Militaire et le Coup d'Etat de 1964 : 1964-1967.....	90
1.3.2	La structuration du secteur et des métiers des Relations Publiques :.....	93
1.3.3	Les théoriciens et les discussions théoriques dans le champ professionnel des relations publiques au Brésil (1953 – 2000) : Développement des formations sous modèle nord-américain.....	97
1.3.3.1	L'AAB - Assessoria Administrativa Ltda : 1962.....	103
1.3.4	Les organisations professionnelles et la réflexibilité au Brésil : ABERJE et PROAL.....	108
1.3.4.1	La création d'Aberje - Association Brésilienne d'Éditeurs de Revues et Journaux d'Entreprises : 1956 - 2000	108
1.3.4.2	La Proal une entreprise de conseil en journalisme institutionnel : 1968 - 1990	116
1.4	Communication d'entreprise et de l'organisation : un domaine professionnel	124
1.4.1	Globalement que font les « Relations Publiques » (à la « Brésilienne ») ou la « Communication d'entreprise » (à la Française) et quels sont leurs objectifs ?	124
1.4.1.1	Des questions de définition :	124
1.4.1.2	Des domaines d'activité « internes » ou réalisés par des agences :	129
1.4.2	Présentation de quelques domaines d'activité, qui se sont développés au fil des décennies	131
1.4.2.1	Les domaines initiaux :	131
1.4.2.1.1	Les publications d'entreprise internes ou externes :.....	131
1.4.2.1.2	La Communication Interne et Externe :	134
1.4.2.2	Quelques extensions du domaine d'activité :.....	138
1.4.2.2.1	La Gestion de Crise :	138
1.4.2.2.2	La Communication Digitale/Numérique et les nouveaux métiers :	140
1.4.2.3	Domaines partagés, disputés, ou concurrents	143
Conclusion Chapitre 1 :.....		144
Chapitre 2 : De la réflexibilité professionnelle à la recherche universitaire : faire science ...		146
2.1	A. Les recherches nord-américaines de Redding à Putnam :.....	150
2.1.1	Les débuts de la communication organisationnelle : Speech Communication et l'apport de Redding à l'Université Purdue.....	151
2.1.2	Les années 70 et la science appliquée :.....	163
2.1.3	Une autre tradition de l'approche des communications et des organisations : le management et les comportements	164
2.1.4	Une rupture générationnelle : Alta (été 1981) et l'approche interprétative. Putnam et bien d'autres, aux USA et au Canada.....	166
2.1	B. Une autre histoire des théories de « la communication ».....	170

2.2	De la réflexibilité professionnelle à la recherche universitaire : faire science au Brésil (1985-2008).....	179
2.2.1	Le système universitaire au Brésil :	182
2.2.1.1	Les premiers pas de la Communication Organisationnelle en tant que recherche au Brésil : institutionnalisation sociale	186
2.2.2	Les référencements historiques sur les recherches brésiliennes en Communication Organisationnelle : l'institutionnalisation cognitive	192
2.2.3	Une influence interdisciplinaire et la recherche de légitimation :	200
2.2.4	La légitimation des Communications Organisationnelles au Brésil et ses associations	204
2.3	Des formations professionnelles soutenues par la profession à la généralisation des formations et des recherches académiques en « Communication Organisationnelle ». France 1970-2008	212
2.3.1	Une rupture dans l'organisation académique des disciplines : l'invention des Sciences de l'Information et de la Communication	219
2.3.2	Des formations professionnelles aux formations universitaires : Guillebeau et le CELSA, Hotier et Bordeaux	226
2.3.3	D'autres formations et des débuts universitaires : Bordeaux (Hotier) et la revue Communication&Organisation	228
2.3.4	Org&Co : un groupe central pour l'institutionnalisation des « Communications Organisationnelles » au sein des SIC françaises	232
2.3.5	Un élément de la légitimation d'un domaine de recherche : son appellation ..	238
2.3.6	Concevoir le domaine des « Communications Organisationnelles » : vers une institutionnalisation cognitive	241
2.3.7	Derrière la « marque » disciplinaire, quelle compréhension pour les concepts d'information, de communication, d'organisation ?	247
2.3.8	Institutionnaliser cognitivement une discipline pour un monde en constante transformation ?	249
	Conclusion Chapitre 2 :	252
	Chapitre 3 : La Communication Organisationnelle en France et au Brésil : Etat des lieux 2006-2016, perspectives et nouvelles pistes	254
3.1	USA : Les perspectives américaines de la Communication Organisationnelle	258
3.1.1	Une histoire de courant	259
3.1.2	La Communication vue différemment par les courants de la Communication Organisationnelle	266
3.1.3	La Communication Organisationnelle concept et domaine de recherche	267
3.1.4	Les outils symboliques pour étudier l'organisation selon une perspective culturelle.....	270
3.1.5	L'approche canadienne de l'Ecole de Montréal.....	272

3.2	Les perspectives françaises de la Communication Organisationnelle :	274
3.2.1	En 1992 quand l'analyse de communications organisationnelles est encore celle des évolutions professionnelles.....	275
3.2.2	Une analyse générationnelle des communications organisationnelles.....	277
3.2.3	Premiers bilans dans les années 2006	295
3.2.4	La perspective Allagmatique et l'Approche Communicationnelle des Organisations (ACO)	300
3.2.5	L'avenir de la communication organisationnelle en France : Nouvelle ère ?..	304
3.3	Les perspectives brésiliennes de la Communication Organisationnelle 2006-2016 :	311
	
	Conclusion Chapitre 3 :.....	327
	Chapitre 4 : Deux approches fort différentes de l'intégration stratégique des communications : en France et au Brésil	330
4.1	L'Integrated Marketing Communication (IMC) aux États-Unis et en France.....	331
4.1.1	Presque trente ans de doctrine Integrated Marketing Communication en conquête de marchés.....	331
4.1.2	Le Marketing Communication Intégrée (MCI) en France	341
4.1.3	Marketing Communication Intégrée ou Communication Globale ?	344
4.2	Une avancée d'analyse académique pour la communication organisationnelle : La Communication Intégrée au Brésil	351
4.2.1	Mondialisation et effets des changements organisationnels (entreprises et administrations sur les communications organisationnelles) :.....	351
4.2.2	Au Brésil, des chercheurs construisent le concept de Communication Organisationnelle Intégrée	354
4.2.3	Le concept devient une pratique : La Communication Intégrée une pratique qui marche	362
4.2.4	Une approche critique sur la Communication Intégrée :.....	366
4.2.5	Quelques chercheurs français qui ont lu les travaux brésiliens.....	374
	Conclusion Chapitre 4 :.....	375
	Conclusion Générale :	378
	1. Quelques éléments de conclusion issus de la dynamique de nos chapitres et de notre problématisation	378
	2. Une expérience des limites :.....	381
	3. Pour ouvrir la conclusion, trois thématiques récurrentes, incidentes, mais nous engageant, dans notre propos.	385
	Des travaux de recherche à venir :	386
	INDEX BIO :	388
	BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE :	422

LISTE DES ANNEXES :.....	436
Annexe 1 : Toiles d'Araignée : une représentation basée sur une étude bibliographique des articles en Communication Organisationnelle.	437
Annexe 2 : Le Code d'Athènes. Code d'Ethique International des Relations Publiques. Adopté par l'Assemblée Générale du Centre Européen des Relations Publiques, le 11 mai 1965 à Athènes.....	441
Annexe 3 : Plan Relations Publiques, livre <i>Les Relations Publiques des entreprises</i> privées, publié par B. Etienne, 1950. Pages 24 et 25.....	442
Annexe 4 : Citations des travaux de l'Aberje dans le livre de Dimitri Weiss, <i>Contributions à l'Étude de la Presse d'Entreprise et Essai de Bibliographie</i> (Weiss 1971), pages 188 et 196.	443
Annexe 5 : Lettre de Dimitri Weiss à Alice Zozima Paris Rego de Souza.....	444
Annexe 6 : Informative Aberje, année IV. N. 22 et 23, 1976.	445
Annexe 7 : Liste des thésards dirigés ou codirigés par Charles Reeding. Dans cette liste des docteurs il est possible d'identifier de nombreux chercheurs qui font jusqu'à présent l'histoire des Communications Organisationnelles. (Buzzanell 1999, 320 et 321).....	453
Annexe 8 : Thèmes de recherche explorés dans les monographies de masters recherche, thèses en doctorats et HDR brésiliennes sur les Relations Publiques, Communication Organisationnelle et d'Entreprise de 1950 à 2014.	455
Annexe 9 : Texte de l'appel à la création et constitution d'un Groupe de Recherche sur les Communications Organisationnelles l'Org&Co en 1994. (Le Moëne et Gallot 2015, 141)	457

LE MONDE DES COMMUNICATIONS

ORGANISATIONNELLES : PRATIQUES ET RECHERCHES.

UNE ETUDE GENEALOGIQUE, FRANCE ET BRESIL

Introduction Générale :

1. Du projet au sujet (la communication organisationnelle)

La mise au point d'un sujet de thèse et de sa problématique est toujours un processus long et complexe. Il est utile que nous revenions sur les étapes qui ont abouti à notre sujet d'aujourd'hui. Bien sûr le lecteur se rendra compte que notre premier métier (et encore actuel) est journaliste. Chercher de l'information, faire de l'investigation, lire, relire, détailler, interviewer, choisir et décider quelles sources utiliser pour documenter l'écriture d'un article, ce sont les conditions préalables pour devenir un journaliste et nous avons mis ces compétences au service de la recherche que nous avons tardivement mise en route. Réalisant à la fois un Master 2 professionnel en « Communication e-rédactionnelle » et un Master 2 recherche, nous avons enclenché notre recherche en nous intéressant à une 'nouvelle' thématique défendue par Alain Van Cuyck¹, en 2007 : *La Communication Intégrée un nouveau paradigme organisationnel*, travail proposé lors du Congrès de la Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication. Cet article a attiré notre attention parce que ce sujet n'avait jamais été travaillé auparavant en France, et que d'autre part, il pouvait nous conduire à une recherche sur les pratiques de *la Communication des Organisations vers une Communication Intégrée*. C'est donc par une enquête sur la « Communication intégrée » que notre travail de thèse a débuté.

Dès cette première étude, appuyée sur une exploration de revues et de travaux de professionnels ou de chercheurs sur « la communication intégrée », nous avons été amenée à noter que des questions nous faisaient naviguer de mondes professionnels à des mondes universitaires « en communication » (fallait-il dire que la « communication intégrée » était un paradigme, une doctrine, une discipline, un champ de recherche, une nouvelle formalisation

¹ Alain Van Cuyck est maître de conférences en Science de l'Information et de la Communication, responsable du master en Communication des Organisations. Ses recherches sont centrées sur la communication corporate, développement durable, communication intégrée, culture d'entreprise, épistémologie, organisation, RSE et recherche action.

professionnelle sur le marché des agences-conseil en communication ?). Pour cette étape, nous avons travaillé en cherchant à établir un corpus, en en délimitant les bornes. Mais vite l'exploration nous conduisait à élargir notre champ de recherche, ou la manière de le désigner : les auteurs que nous relevions ne se définissaient pas forcément comme « spécialistes de la communication intégrée », mais comme relevant de la « communication organisationnelle ». C'était aussi le cas au Brésil, où nous nous sommes appuyée sur la Professeure Margarida Kunsch, spécialiste reconnue de la Communication Intégrée. Nous avons envisagé alors de faire une thèse en cotutelle entre l'Université de Toulon, Institut Ingemedia, laboratoire I3M – en France, sous la direction du Professeur Eric Boutin et l'Université de São Paulo, à l'École de Communication et Arts, laboratoire Cecorp – au Brésil sous la direction de la professeure Margarida Maria Krohling Kunsch. Le fait que, dans la première phase de notre exploration, nous n'avions trouvé que l'article d'Alain Van Cuyck en France, nous faisait nous poser la question : *Les pratiques de la Communication des Organisations vers une Communication Intégrée : Une spécificité brésilienne ?*

Une perspective comparative du développement de la Communication intégrée s'installait alors, mais aussi une redéfinition du corpus : ce qui nous intéressait dès lors, c'étaient des auteurs-chercheurs, des universitaires repérables et connus comme des membres majeurs des communautés scientifiques française et brésilienne en communication organisationnelle. Un repérage des revues, des associations et groupes de chercheurs s'imposait. Il nous a permis d'établir ainsi deux listes, celle concernant les professeurs français² et brésiliens³. Ces listes conduisaient dès lors à faire un nouveau corpus de documents. Mais la comparaison des dynamiques académiques et leur manières différentes de prendre en compte cette Communication intégrée (paradigme ou modèle d'action...) conduisait à une nouvelle investigation : un repérage des sources auxquelles se réfèrent les uns et les autres.

Nous avons alors retenu les références internes à la communication organisationnelle. En quelque sorte nous mettions ainsi au point une banque bibliographique ouvrant à une

² Alex Mucchielli, Arlette Bouzon, Catherine Loneux, Christian Le Moëne, Françoise Bernard, Gino Gramaccia, Jacques Bonnet, Michel Durampart, Nicole d'Almeida et Pierre Delcambre. Il s'agissait d'une liste des auteurs français du domaine de la Communication Organisationnelle, réalisée à partir de celle établie en 2008 par (Cordelier et Montagnac-Marie dans le numéro 33 de la Revue Communication & Organisation, revue majeure de ce champ de recherche. Dans cette liste nous avons relevé les auteurs les plus cités dans les articles et travaux publiés entre les années 2007 et 2014 en Communication Organisationnelle.

³ Adriana Machado Casali, Angela Marques, Cláudia Peixoto Moura, Cleusa Maria Andrade Scroferneker, Ivone De Lourdes Oliveira, João José Azevedo Curvello, Margarida Maria Krohling Kunsch, Paulo Nassar, Rudimar Baldissera, Wilson Costa Bueno.

temporalité plus longue que celle de l'instant de la publication, et nous pouvions, en remontant le fil du temps, lire les sources des uns et des autres. Nous nous sommes alors appuyée, pour les travaux français, sur le site *Archive Ouverte en Sciences de l'Information et de la Communication* du Centre National de la Recherche Scientifique (Archivesic-CNRS), un espace francophone qui permet aux chercheurs en Sciences de l'Information et de la Communication (SIC) de déposer des documents, textes, articles, chapitres de livres ou autres (Gallezot 2003). Avec l'aide de l'enseignant Gabriel Gallezot⁴ un des co-fondateurs de ce site nous avons pu analyser environ 2000 documents mis en ligne et exporter la liste de publications des auteurs en SIC, car il n'y a pas encore de rubrique spécifique sur les publications en Communication Organisationnelle. Ainsi, nous étions passée de « Communication Intégrée » à « communication organisationnelle » et enfin à « Sciences de l'Information et de la Communication » : nous étions en train d'explorer les catégories à l'œuvre dans les phénomènes d'institutionnalisation des disciplines, dans chaque pays. Nous avons réduit le corpus en plusieurs périodes pour aboutir à 82 documents, en ne retenant que des communications faites par les chercheurs en Communication Organisationnelle. A notre grande surprise quelques auteurs de notre liste initiale ne faisaient pas partie des documents analysés.

Pour la partie brésilienne cette recherche des auteurs principaux de ce champ fut un peu plus simple, car il existe un Portail de la Production Scientifique en Sciences de la Communication, l'UniverCiencia.Org⁵, qui sépare par domaine les articles publiés ; dans notre cas il fut nécessaire de distinguer 3771 articles publiés en Communication Organisationnelle. Nous avons aussi faire appel à l'Association Brésilienne de Chercheurs en Communication Organisationnelle et Relations Publiques (Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas - ABRAPCORP) : de multiples informations utiles se trouvent sur son site institutionnel. Prenant entre 3 et 5 textes pour chaque chercheur, nous avons approfondi notre connaissance institutionnelle des chercheurs brésiliens, des revues qui les publiaient, des références et citations qui étaient les leurs. Le sujet pouvait devenir :

⁴ Gabriel Gallezot est Maître de conférences à l'UNS (Université Nice Sophia Antipolis), Membre du laboratoire I3M (EA3820) Information Milieux Médias Médiation, Co-responsable de l'Unité Régionale de la Formation à l'Information Scientifique et Technique, et Membre du CNU 71^{ème} section. Il est aussi le co-fondateur de l'Archive Ouverte : @rchiveSIC. Travail réalisé avec le CCSD (CNRS).

⁵ Le Portail de la Production Scientifique en Sciences de la Communication, UniverCiencia.Org, est un portail brésilien disponible gratuitement en ligne où se trouve des informations sur les articles de magazines, revues, thèses / mémoires, livres / chapitres, événements, matériel éducatif et d'autres produits publiés par la communauté scientifique et universitaire du domaine des Sciences de la Communication dans plusieurs pays, dans les langues suivantes: portugais, anglais, français et espagnol.

Étude comparative sur la recherche et les pratiques de la Communication Organisationnelle en France et au Brésil.

Cette étude bibliographique nous a amenée à faire une analyse de données en utilisant le logiciel *Netdraw* (gratuit en ligne), pour pouvoir comparer les données entre les citations et références faites par les chercheurs français et les chercheurs brésiliens. Ce premier pas dans la comparaison nous a amenée à construire des « toiles d'araignée » (annexe 1), et à constater l'absence de citation ou de lien entre les chercheurs français et brésiliens. Mais, si la tentation existait, nous n'avons pas développé le travail sous l'angle d'une problématique pratique visant à développer les échanges et l'interconnaissance.

En réalité ce repérage des références, toujours dans la perspective de comparer les approches de la communication organisationnelle en France et au Brésil, produisait de nouvelles données qui modifiaient le contour-même de notre exploration : nombre de références, surtout au Brésil, étaient américaines, aussi bien en ce qui concernait la « communication organisationnelle » que la « communication intégrée ». Dans une perspective généalogique (au sens qu'il s'agissait de voir sur quels auteurs antérieurs s'appuyaient les chercheurs, dans leurs textes), nous voulions comprendre la communication organisationnelle ou la communication intégrée et ceux qui construisaient ce champ disciplinaire académique (la communication organisationnelle). Cette théorie professionnelle (la Communication Intégrée) mise au point par des universitaires au Brésil et aux Etats-Unis supposait d'ouvrir la durée de notre étude, de poser des périodes pour des dynamiques de développement, et cela aussi bien pour des développements de pratiques et théories professionnelles que de pratiques et théories scientifiques. Nous nous sommes alors basée sur des sources primaires, celles qui font partie des origines, de l'évolution et des émergences de la Communication Organisationnelle, ainsi que des acteurs qui ont contribué à construire ce domaine.

Dès lors nous avons transformé à nouveau notre sujet : « *Le monde des Communications Organisationnelles : pratiques et recherches. Une étude généalogique comparative, France et Brésil* »

2. La problématique et les questions qui se posent :

Ce nouvel enjeu de recherche, amenant à décrire des fondements issus de métiers et de professionnels et aboutissant à une tradition académique 'universitaire', nous a fait analyser

autrement la question principale de notre thèse en posant plus fortement une distinction entre deux mondes : le professionnel qui veut devenir universitaire, et les universitaires qui veulent former des professionnels. Une fois distingués ces deux mondes nous nous sommes interrogée sur leurs rapports ? Quels rapports entre : le monde des ‘métiers’, le monde ‘professionnel’, le monde ‘académique’ ou ‘universitaire’, le monde de la ‘recherche’, le monde des ‘organisations’ et de leurs ‘communication’, et les liens qui unissent tous ces gens par des contrats de recherche, des contrats de conseils ou d’autres formes de rémunération.

Les métiers des professionnels en communication ne se résument pas à un seul mot, car la nomenclature ‘métier’ est en évolution constante. Pour reprendre des catégories anciennes ou plus récentes, sont-ils des Relations Publiques, des Journalistes, des Attachés de Presse, des Marketeurs, des Publicitaires, des Chargés de Communication, des Content Manager et/ou encore des Community Manager ? Autre question : où exercent-ils leur métier ? Dans des « organisations-firmes-entreprises » ou dans des « organisations-agences » ? Cela rend certes un peu complexe l’identification de ce qu’on appelle « organisation » et « organisationnel ». Ces professionnels sont, de plus, organisés en « collectif » (associations, supports éditoriaux, formations en Ecoles et Instituts pas forcément universitaires) ; ils cherchent aussi à promouvoir leurs avancées et leurs idées, en quête de reconnaissance et de légitimation. La réflexivité théorique qui guide l’action, la tâche de faire une modélisation pour en faire un segment de marché, est un élément important du travail de théorisation professionnel, et n’est pas étranger à certains travaux des Sciences Humaines et Sociales.

Cette histoire a certainement une plus grande amplitude que celle des formations et des recherches universitaires dans le domaine de la communication organisationnelle, notamment si on comprend bien que le terme de « communication organisationnelle » est relativement récent et qu’auparavant on parlait régulièrement de « communication d’entreprise ».

D’un autre côté, que pouvons-nous dire des organisations « académiques », des formations et des recherches ? Selon notre étude, les organisations académiques assurent dans certains pays et à certaines dates des « formations professionnelles qualifiantes » de niveaux différents. Les organisations académiques ont, elles aussi, leur histoire « nationale ». Nous avons suivi cette histoire autant que cela était possible. Pour prendre un exemple, si la « communication organisationnelle » (au singulier ou au pluriel) donne l’impression d’être un bloc théorique et conceptuel concernant un objet stabilisé, les premières investigations montraient bien que les traditions académiques sont très différentes entre le Brésil et la France.

Les organisations académiques (de formation) ont un lien avec la « recherche », s'organisent nationalement et évoluent dans leurs financements, standards internationaux et procédures de validation.

Cette distinction entre ces deux mondes, que nous venons de poser, avait déjà été établie par Françoise Bernard (Bernard 1998a) qui identifiait des « Théories et pratiques professionnelles » (TPP) et des « Théories et pratiques scientifiques » (TPS).

Nous étions dès lors engagée dans une étude de dynamiques différentes dans les deux pays, et dans celle des rapports singuliers là aussi entre monde professionnel et monde académique. Nous avons envisagé de comprendre ces rapports comme liés à des phénomènes d'institutionnalisation et/ou de concurrence.

Notre problématique s'est alors centrée sur les dynamiques de développement des pratiques professionnelles « de communication » et de leurs recherches associées et sur les dynamiques de développement des recherches académiques sur « la communication organisationnelle », l'histoire des rapprochements et des autonomisations. Ainsi, il n'y avait pas que les évolutions professionnelles et leurs procédés de légitimation qui étaient à étudier, mais aussi les évolutions « académiques » et « disciplinaires » et encore des communautés scientifiques qui disent d'elles-mêmes qu'elles sont spécialisées en « communications organisationnelles ». Il fallait donc comprendre la mise en place de ce champ de recherche (la communication organisationnelle) dans le cadre de la discipline qui nationalement l'héberge et le soutient, et comprendre aussi ce que voulait dire « faire science », « être chercheur » dans chaque aire géographique. Il fallait donc nous approcher de ces cultures de la recherche brésilienne et française dans le domaine considéré (la communication organisationnelle).

C'est pourquoi, nous avons pris la décision aussi de nous appuyer sur une méthode complémentaire, dans le cadre de cette thèse : un index des « auteurs », en reprenant une technique d'historien. Accompagner les acteurs, repérer leurs trajectoires est nécessaire pour pouvoir comprendre comment se font ou non des relations entre « professionnels » et « universitaires ».

3. Pour analyser : des concepts

Pour travailler ce sujet, existait-il un « état de l'art » ? Nous étions novice dans l'art de comparer. Pour comparer sur une telle amplitude des mondes professionnels mais aussi des mondes universitaires, analyser leurs transformations, nous n'avions guère de guide. Une des solutions pour pouvoir avancer était plutôt d'être attentive aux outils de description et d'analyse, aux mots et les régler comme des concepts.

Tout d'abord le terme de « Monde ». Reprenons notre titre « *Le monde des Communications Organisationnelles : pratiques et recherches. Une étude généalogique comparative, France et Brésil* ». Le terme de « Monde » a été repris à Howard Becker⁶ qui le défend dans son ouvrage *Les mondes de l'art* (Becker 2006). Dans le cadre de cette thèse, ce terme était commode parce qu'il permet de traiter l'ensemble des « métiers » (avec des formations, avec des associations professionnelles), de services organisés dans un jeu hiérarchique et systémique « managé » (avec des spécialisations, une diffraction en silos), de « secteur d'activité économique » (avec des agences), de « pratiques » (appelées parfois « communication »). Nous traitons tout cela comme « un monde », doté aussi de « théories », de formalisations ou « modèles d'action » ; plutôt que de dire que ce monde est l'objet de recherches, il est possible de dire que les recherches, tantôt amélioratives, tantôt « compréhensives-critiques » font aussi partie de ce monde.

Nous utilisons cependant l'expression « monde des Communications Organisationnelles », plutôt que « monde de la communication ». Certes, depuis plus de 20 ans des chercheurs ont pu dire que « *la société était conquise par la communication* » (Miège, 1989), et il se trouve que nombre d'équipements de « la communication » (des courriers au téléphone, de la vidéoconférence à l'informatique de bureau) sont aussi des équipements « domestiques ». Mais le monde qui est ici étudié est celui des entreprises, des administrations, un monde économique qui est l'objet de la « communication organisationnelle », un monde professionnel. Les chercheurs que nous étudions spécifient eux aussi leur domaine d'étude en le réduisant aux organisations.

⁶ Howard Saul Becker est un sociologue américain, professeur retraité de l'université Northwestern (Chicago) et de l'Université de Washington à Seattle. Il fut un des héritiers de la tradition de l'École de Chicago et s'inscrit ainsi dans le courant de l'interactionnisme symbolique.

Discipline, sous discipline et champ scientifique (chapitre 2), doctrine (chapitre 1). La volonté de distinguer les théories et pratiques professionnelles des théories et pratiques scientifiques nous a amenée à tenter d'établir une différence entre « doctrines » (un terme que nous utilisons peu finalement) et « discipline ». Le terme de « doctrine » permet de consacrer l'effort de théorisation, de formalisation de professionnels qui cherchent ainsi non seulement à conquérir une place sur un marché du conseil en communication, mais aussi à exposer leurs principes d'action et leurs valeurs pour en assurer la promotion, et, en conséquence pour l'enseigner, bon moyen de développement. Plutôt que de parler de « modes », même si on peut noter des « rotations » entre approches et modèles d'actions qui se succèdent, se concurrencent, avec le terme de doctrine, on relève le caractère « missionnaire » de certains théoriciens professionnels. Pour analyser le jeu des théories et pratiques scientifiques, nous avons eu recours, surtout au chapitre deux à plusieurs termes : le terme de « discipline » renvoie à une structure et une nomenclature qui, dans chaque pays, définit des groupes scientifiques. Une discipline a des « membres » ou des « ressortissants », un territoire. Par un jeu de spécialisation, certains visent à faire identifier des ensembles scientifiques plus petits : parfois cela devient une « sous-discipline », parfois on précise le « domaine » ; d'autres chercheurs préfèrent parler d'un champ de recherche. En tout cas, dans cette thèse, nous avons été attentive à la construction du champ « communication organisationnelle » dans le cadre « disciplinaire » propre à chaque pays. Cette manière de poser le cadre d'emploi des professeurs et chercheurs nous permettra aussi de nous poser des questions sur les parallélismes et les rapprochements possibles entre chercheurs développant un même « domaine de recherches ». Prendre en compte les disciplines permet aussi de nous intéresser aux enjeux de formation (professionnelle, à la recherche) vécus par ceux qui s'attachent au développement de leur cadre universitaire.

Dynamiques, processus. Comme souvent dans le champ des « communications organisationnelles », on s'intéresse non aux formes stables et stabilisées des organisations (l'organisation comme institution, dans une perspective souvent critiquée comme « positiviste ») mais aussi aux transformations de celles-ci, et au rôle de « la communication » dans ces changements. Il y a donc des processus très généraux qui viennent impacter « les organisations ». Nous en rencontrerons plusieurs dans le cours de cette thèse au chapitre 1 et au chapitre 4 (comme la « mondialisation et les économies émergentes, ou encore le développement des communications numériques ou digitales »).

Il y a aussi des processus qui permettent à des innovateurs (en communication organisationnelle) de faire valoir leurs théories (Cochoy parle d'attelage, phénomène qui est stabilisé sous forme d'« associations »).

Dans le monde de la recherche, nous nous sommes intéressée aux dynamiques d'émergence et de construction de « disciplines » académiques et à leurs évolutions. Ici deux concepts nous ont aidée : « institutionnalisation sociale et institutionnalisation cognitive » (Boure après Whitley), que nous préciserons au début du chapitre 2 et travaillerons encore au chapitre 3. Les processus à l'œuvre sont parfois très proches de ceux que l'on repère dans « la profession » (on catégorise, on s'associe, on se cite, ou pas, on provoque des rencontres, on fait des interventions ou l'on publie). Mais le monde académique (universitaire dit-on plutôt aujourd'hui) est organisé d'une autre manière et dès lors est analysable par d'autres processus. Faire la théorie de cela n'est pas à notre portée, nous tenterons seulement ici l'analyse de moments forts, en nous appuyant surtout sur les gens qui ont formalisé, qui ont défendu ou promu des approches, des manières de faire, qui ont tenté des synthèses.

Dans cette thèse, nous serons en permanence confrontée à la manière dont les acteurs s'accordent et s'affrontent pour inventer des catégories et des classements et tracer des frontières. Nous nous sommes spécifiquement intéressée au « monde » de la communication organisationnelle. En faisant un travail généalogique, en suivant les histoires généalogiques que racontent les acteurs (professionnels et chercheurs), et peut-être parce que notre formation a été faite au Brésil, nous avons d'abord suivi les « Relations Publiques » et la « speech communication ». Mais le monde social est plus poreux et concurrent que le monde universitaire et nous ne pouvions ignorer le journalisme, la publicité et le Marketing, ni le Management (et la gestion).

4. Histoire, généalogie : réflexivité

Partie sur un corpus récent et d'amplitude limitée (2007-2014), notre problématique et nos méthodes aboutissaient à l'étude de phénomènes se développant sur de longues durées : du temps long. Dès lors cela nous pose des questions parallèles à celle que se posait Robert Bourdieu dans son livre de 2007 *Les Sciences Humaines et Sociales en France : une approche historique*, peut-on recourir à l'histoire sans être historien ? Il le fallait bien, et nous répondons avec lui que l'histoire est un instrument privilégié de la réflexivité critique, condition impérative de la lucidité collective et aussi individuelle (Bourdieu cite alors Bourdieu 1995 *Actes de la recherche*

n°106 « La cause de la science. Comment l’histoire des sciences sociales peut servir le progrès de ces sciences »).

Pour notre thèse, néanmoins, la dimension historique de l’analyse comporte de vraies difficultés et dangers.

Une première difficulté : la tentation de la « chronologie ». Comment organiser les données recueillies, comment les mettre en forme (en récit, en collection...) ? Par la succession chronologique ? Cela a été la première méthode de recueil. Mais pour l’analyse, cette manière de faire avait de grands défauts. Tout d’abord, même si l’enquête généalogique que d’autres auteurs et nous-mêmes avons conduite avait à faire avec une chronologie, notre problématique comparative rendait malaisée celle-ci. En essayant de faire des tableaux, nous nous trouvions devant la difficulté de définir, comme pour les corpus, des bornes : commencer où, et surtout finir où ? Vite nous étions face à des difficultés non de périodiser (nos chapitres le font finalement), mais plutôt d’harmoniser les périodisations pour le Brésil et la France. Cette difficulté nous invitait à poser des décalages, dans une perspective où le développement n’est pas envisagé « normativement », mais comme le font les « interprétativistes » : on considère que les interactions sont un processus formateur où les individus orientent, contrôlent, infléchissent et modifient chacun leur ligne d’action à la lumière de ce qu’ils trouvent dans les actions d’autrui. Cette lecture est déjà celle de Becker et permet de justifier que nous analysions un (ou des) « monde(s) ».

Un danger ensuite : allant à la recherche de généalogies, nous étions parfois face à des auteurs qui font le récit d’origines, parfois face à des auteurs qui catégorisent pour situer et se situer. Les premiers, mais aussi tous les auteurs qui se citent et reprennent des « fondateurs » (de champs, de disciplines, d’approches, de concepts) peuvent nous amener à être les participants ravis de ces « théories », ici au sens grec du terme, une procession. Nous pouvions nous satisfaire de « récits de la maisonnée » pour reprendre un concept de Nicole d’Almeida, *Les promesses de la communication* (d’Almeida 2012). Pourtant il faut reconnaître que ces récits étaient néanmoins utiles car ils nous aidaient à organiser une matière énorme, à faire sens au-delà des citations et de leur montage. Les récits portent des interprétations et notre commentaire, notre travail de problématisation pouvait s’appuyer dessus.

Enfin un danger que nous n’avons pas toujours évité : la tentation de l’érudition pour l’érudition ! « Enfiler les perles ». Certes le sérieux de l’enquête amène un travail de recueil, de

traduction, de compréhension des textes ; une visée d'exhaustivité n'est pas lointaine. Reste que la thèse devait faire des choix, justifier présence et élimination. Il reste encore de notre métier de départ, journaliste, l'envie de faire partager nos sources, de dire au lecteur « si vous voulez en savoir plus, allez voir... ». Notre méthodologie de base était de suivre les auteurs, les acteurs, leurs théories et leurs pratiques, donc de leur laisser la parole par un ensemble conséquent de citations. Pour « reprendre la main », dans le dernier temps d'écriture de cette thèse, nous avons inséré plus de commentaires et d'analyses, nous avons soigné l'argumentation générale par les introductions et les conclusions.

5. Pour finir cette introduction voici la présentation de nos quatre chapitres :

La dynamique dans ce cinquième point de cette introduction est de présenter sous forme synthétique ce que nous traitons dans notre thèse et principalement dans ces quatre chapitres. Le **premier chapitre** est le plus long de toute notre analyse, car nous traitons d'une généalogie historique du monde des communications. En effet nous avons besoin de reprendre des éléments de l'histoire du « monde de la communication organisationnelle », dans son versant professionnel. Ce chapitre a dès lors une amplitude historique qui va d'un début que nous avons identifié dans une origine généalogique où le travail pour remonter aux « sources », nous mène aux Etats-Unis, où la construction progressive d'une opinion publique joue un rôle dans la mise au point de services spécialisés dans les rapports avec la presse, où le Marketing pense sa communication publicitaire, où les entreprises cherchent à augmenter les compétences d'un encadrement par une meilleure « communication ». Les pionniers développent des pratiques professionnelles de communication, les formalisent pour les enseigner et les populariser ; ils spécialisent des « métiers » en faisant à la fois de la communication d'entreprise et de la gestion de crise. C'est alors que nous avons pu constater que cette forte influence américaine va dépasser les frontières et aller au-delà des océans.

Le développement de ce monde professionnel a des impacts différents au Brésil et en France, mais nous avons pu noter que dans les deux cas, la communication organisationnelle professionnelle c'est d'abord le développement du secteur des « Relations Publiques ». Au Brésil, l'équipement industriel est en pleine transformation (c'est le moment de la construction de Brasília) mais encore le moment politique de la dictature (1965-1985), il touche fortement le monde médiatique et l'expression, de manière plus globale. En France, jusqu'après-guerre

(1945-1960), c'est une reconstruction industrielle d'entreprises souvent françaises, mais qui vont apprendre aux Etats-Unis, grâce au Plan Marshall, les différentes formes de communications utiles à l'entreprise. Des métiers se transforment, tel le journalisme et l'on commence aussi à parler de journalisme d'entreprise.

Les professionnels vont créer au fur et à mesure des associations leur permettant de discuter de façon plus transparente l'avenir des organisations (maison de verre – France, Aprop et Aberje Brésil). Une nouvelle structuration professionnelle en communication devient nécessaire aux yeux des grandes entreprises, et des différents services vont se mettre en place tels que la Communication Interne, la Communication Externe, etc., en ouvrant cette fois-ci la possibilité de discussions plus égalitaires entre employeurs et employés. C'est ainsi, dans les deux pays que nous étudions que nous voyons émerger de grands professionnels, directeurs d'agence ou responsables de services dans des grandes entreprises, qui définissent des manières de faire, des valeurs pour le métier, des « doctrines ». Les échanges entre les professionnels de la communication d'entreprise et les secteurs académiques se font de plus en plus présents, car émerge une demande plus pressante celle de former des professionnels diplômés plus nombreux.

Dans cette période, nous ne serons pas loin des questions de propagande, un mot présent dans les deux pays, et des distinctions entre publicité et communication verront le jour. Se met alors en place une structure organisationnelle nouvelle dans les entreprises, la communication cherchant à se différencier du Marketing-Publicité, de l'organisation même du « Management », de l'organisation industrielle appuyée sur le monde des ingénieurs. La « communication » a besoin de former des professionnels en « Relations Publiques », en journalisme interne, communication interne et externe, « gestion de crise »... avec de nouvelles technicités (analyse et étude de presse ; audits sociaux, etc.). Nous noterons que le monde professionnel, pour s'organiser et se légitimer, installe des formes comme les associations, des publications (éditeurs et revues) et des journées d'étude. Le monde professionnel progresse ainsi par réflexivité et par ruptures de modèles.

Dans le **chapitre 2** nous allons étudier l'émergence d'un champ scientifique la « Communication Organisationnelle », et nous intéresser aux formations universitaires, au développement des recherches utiles au « métier ». Ce chapitre commencera avec les premières formations universitaires et s'arrêtera vers 2006-2008 ; c'est en effet sur cette période-là que, dans un cadre disciplinaire propre à chaque pays, s'installera une « sous-discipline », des

formations académiques professionnelles et des recherches permettant des carrières de professeurs ou de chercheurs. Nous nous arrêterons au moment où ce champ scientifique semble bien installé dans chaque pays. Nous suivrons donc aussi ici les premiers moments et les premiers Professeurs qui ont contribué à l'émergence et à la stabilisation d'un champ de recherche actuellement désigné comme « communication organisationnelle » (au singulier ou au pluriel). Nous pointerons le fait que l'amplitude de la construction de ce champ de recherche est plus long au Brésil (une quarantaine d'années) qu'en France (une vingtaine d'années).

Notre recherche des sources et références que mobilisent les chercheurs nous conduit une nouvelle fois aux Etats-Unis. Nous commencerons ainsi avec Redding à l'Université Perdue avec une théorisation d'une « speech communication », une approche théorique et pratique utile dans les moments de guerre où les officiers et sous-officiers de l'armée doivent être formés. L'ambition est en effet d'améliorer les « communications des organisations ». Perdue sera un lieu de production de très nombreux nouveaux chercheurs et Professeurs qui ainsi rayonneront. Pour clore la période d'analyse de la communication organisationnelle aux Etats Unis, nous ne pouvons pas ne pas faire un rapide état des transformations théoriques qui affectent aussi « la communication ». Les liens entre les approches théoriques de la communication (instrumentale ou systémique, notamment) et les approches théoriques de la communication organisationnelle ne sont pas faciles à expliciter, mais les enseignants-chercheurs en communication organisationnelle, comme formateurs ou chercheurs, ne pouvaient pas ne pas prendre en compte les évolutions marquantes des années 1940-1970. Dix ans plus tard, une nouvelle génération de jeunes chercheurs va essayer, elle aussi, d'intervenir et de créer des nouvelles approches, le congrès à Alta restera marqué dans l'histoire des communications organisationnelles, car une rupture du courant fonctionnaliste aura lieu.

Cette influence académique va aussi dépasser les frontières, s'exercer sur des professionnels brésiliens au contact d'universitaires américains ou canadiens ; ces professionnels deviendront universitaires, dans des Universités qui se lancent dans l'aventure, comme l'Université de São Paulo pour Cândido Andrade. Un nouveau champ disciplinaire s'installe, celui de l'analyse de discours au service des entreprises, comme dans la Communication d'Entreprise enseignée alors par le professeur Cândido Andrade, dans un premier temps. Un peu plus tard, de jeunes chercheurs voudront instituer la Communication Organisationnelle, comme Gaudêncio Torquato et Margarida Kunsch.

En France, cette perspective arrive 20 ans plus tard, car dans les origines de la culture académique française (sociologie, relations humaines, etc), au moment clef de la fondation des Sciences de l'Information et de la Communication, les échanges entre les entreprises et les universitaires ne sont pas acceptés, même si la nécessité de la formation de professionnels nombreux et bien formés aux Sciences Sociales est évidente. Cependant très tôt, même avant la création de la discipline SIC, dans le cadre de la Sorbonne (Paris), le CELSA (Centre d'Etudes Littéraires et Scientifiques Appliquées), aujourd'hui (École des hautes études en sciences de l'information et de la communication) a pu voir le jour avec Charles-Pierre Guillebeau voulant former des professionnels réfléchissant aux théories et pratiques de la communication d'entreprise. Ce dernier sera un artisan de la mise en place d'une nouvelle « discipline », les Sciences de l'Information et de la Communication, rompant avec les études littéraires fortement éloignées des mondes professionnels. Il nous faudra comprendre cette dynamique particulière.

Ce rapport professionnel/académique, dans les deux pays, va nous obliger à trouver des concepts plus ajustés à ce que nous voulions étudier, l'installation de disciplines universitaires et la création de champs de recherche pour des formations doctorales : deux nouveaux mots clés dans notre recherche, Institutionnalisation Cognitive et Institutionnalisation Sociale. Le champ de recherche académique se développe avec des travaux que l'université peut reconnaître avec la création de groupes d'études et des publications des Revues Scientifiques.

Nous ne pouvons faire abstraction du fait que le monde même des « communications d'entreprise » ou des organisations change, en même temps. La tâche des universitaires est dès lors à la fois d'ajuster leurs formations aux nouveaux besoins et de comprendre les évolutions mêmes des organisations et du rôle de leurs « communications » dans ce processus de transformation régulière. Dès lors nous serons attentive aux rapports que peuvent entretenir les formateurs et chercheurs aux mondes professionnels eux-mêmes, leurs modes de « connaissance ».

Le **chapitre 3** sera le plus court de cette thèse. Il vise à établir un état des lieux, une fois la « Communication Organisationnelle » installée comme champ de recherche légitimé dans sa discipline-mère. Il cherchera aussi à situer les nouvelles thématiques et les nouvelles pistes de recherche donc sur les dix dernières années. Ce chapitre est aussi plus court car nous avons voulu réserver la présentation d'une part importante des communications organisationnelles

brésiliennes, la « Communication Intégrée » pour notre quatrième et dernier chapitre. Nous nous en expliquerons dans un moment.

C'est une période où l'université se transforme, où les formations sont plus encadrées, où les exigences d'internationalisation affectent l'organisation et la production des recherches universitaires. On pourrait donc se demander si ce contexte, selon toute hypothèse, un contexte partagé dans les deux pays, ne pouvait pas amener des rapprochements entre les communications organisationnelles brésiliennes et françaises.

Ce chapitre commence encore par les Etats-Unis. Ce n'est pas par une volonté de systématisme dans l'organisation de notre thèse ; c'est ici plutôt que, quand on cherche à repérer les « états des lieux » (nous n'avions pas à le faire nous-mêmes et ne le pouvions pas non plus, bien évidemment !), nous avons cherché les universitaires qui s'étaient confrontés à cette tâche difficile. Il y en a au Brésil, certes et en France aussi, et ce chapitre 3 cherchera à reprendre leur travail, mais la plupart d'entre eux reprennent les états des lieux qu'ont fait les américains, depuis Linda Putnam. L'intérêt est que faire un état des lieux oblige à définir des classements, des catégories et à expliciter ces catégories pour penser la diversité des travaux et des approches. Faire un état des lieux amène à décrire des « courants », des « épistémologies » derrière des objets qui peuvent être les mêmes. Nous chercherons donc ensuite à analyser la manière dont, au Brésil et en France, nous esquissons des bilans, nous cherchons à nous situer et à produire discussions et échanges.

La période récente est aussi marquée par l'apparition de nouvelles pistes. Le monde des « communications » dans les entreprises et les organisations, le monde des compétences métiers a vécu des transformations, tant à cause des transformations des firmes –et des agences- qu'à cause de la transformation des « techniques de communication » qui affectent tous les services des entreprises, et bien sûr aussi « la communication ». Ici encore, est-ce que ces transformations vécues de part et d'autre de l'Atlantique amène des nouveaux domaines de recherche et des échanges allant dans le sens d'une « convergence » entre les recherches ?

Nous arrivons enfin à notre chapitre conclusif, le **quatrième** ; nous y consacrons un regard très attentif à une pratique que des chercheurs et des professionnels veulent développer : la Communication Organisationnelle Intégrée (COI) au Brésil, le Marketing Communication Integrated (MCI) aux USA et la Communication Marketing Intégrée en France. Nous avons en effet réservé la présentation de la Communication Intégrée développée au Brésil par Margarida

Kunsch pour ce chapitre qui tente de la comparer avec une pratique concurrente développée par des professionnels en France.

Ainsi, le concept de la Communication Intégrée existe dans les deux pays, voire trois (et nous retrouvons ici des traces des influences américaines en France). Néanmoins, nous verrons que ces deux approches de « l'intégration » ne donnent pas lieu aux mêmes interprétations.

On peut estimer que ces deux approches sont des manières stratégiquement différentes de répondre aux mêmes problèmes. Face à la multiplication des professionnels, des services, des conseils « en communication », le sentiment de non cohérence, voire de cacophonie amène les uns et les autres à vouloir installer un pilotage stratégique de tous les intervenants. L'offre nouvelle est dès lors une offre de pilotage et de conseil en management de la Communication. L'approche Brésilienne, universitaire, inscrit cette réflexion et cette proposition dans une dynamique de « Communication ». L'approche Française (une agence filiale de l'Agence Américaine qui défend cette approche) est professionnelle, s'inscrit dans le marché du conseil en management, et vise à ce que ce soit la dimension Marketing qui pilote les communications au service de l'entreprise, pour asseoir l'« intégration » dans une perspective orientée « client ». On relèvera dès lors que l'approche universitaire brésilienne est plus appuyée sur des perspectives « humanistes » telles qu'elles pouvaient se trouver dans les « Relations Publiques » des débuts.

Nous pourrions dès lors prendre appui, pour notre conclusion, sur ce chapitre, pour tenter de comprendre pourquoi les universitaires français, pourtant plus orientés sur l'analyse du management, ne se sont pas intéressés, à une exception près, à ce qu'Alain Van Cuyck, appelle le paradigme « *La Communication Intégrée un nouveau paradigme organisationnel* » (2007). Repérer des différences qui perdurent entre les mondes universitaires brésiliens et français ouvre à des questions sur les manières dont des chercheurs apprennent les mondes qu'ils veulent comprendre et sur leurs rapports aux acteurs sociaux (des professionnels, des responsables d'agences de communication) dont les pratiques les intéressent et qui inventent les nouvelles manières de « faire de la communication » dans un monde économique en perpétuelle transformation.

Chapitre 1 : Le monde professionnel des Relations Publiques et leurs organisations : profession et recherche Brésil et France

« *Connaître et comprendre le passé permet de penser et agir dans le présent, surtout par rapport à des questions encore vives* » (Boure 2007b, 258).

Cette phrase de Robert Boure⁷ exprime ce que nous prétendons développer dans notre thèse. Avoir la connaissance de l'histoire et ses origines nous aidera à comprendre '*le pourquoi, le qui, le où, le quand, le quoi et le comment*' des métiers, des activités et des fonctions dans le domaine de la communication, métiers et fonctions qui sont visés par les formations professionnelles, qui ont donné lieu à des formalisations théoriques produites par les professionnels eux-mêmes et ont fini par devenir des disciplines scientifiques. Nous allons nous consacrer dans ce premier chapitre, à reconstituer la dynamique des parcours professionnels et l'univers professionnalisant de certains métiers de la communication. Pour faire notre analyse nous avons choisi la fonction et/ou les métiers des Relations Publiques, ses origines et ses influences. En effet, nous considérons les Relations Publiques comme une pratique sociale mère qui s'est développée un peu partout dans le monde (Michel 2008, 25).

Ce choix s'explique d'abord parce que la tradition brésilienne dans laquelle nous avons été formé est celle des Relations Publiques : le domaine des communications, au Brésil, s'est développé sur ce socle et cette référence. Une analyse de la situation française montre aussi cela, même si elle combine cette tradition de la communication tournée vers l'opinion publique avec une seconde, celle de l'Ecole des Relations Humaines américaine. Une étude historique des métiers et des pratiques en France montre cependant bien la contribution et l'influence des Relations Publiques en France et au Brésil, soit par son évolution constante, soit par sa charte déontologique et son code de bonne conduite qui l'a amenée à imposer des modèles d'éthiques professionnelles cherchant toujours une harmonisation entre les actions internes et externes

⁷ Robert Boure est professeur des universités en Sciences de l'Information et de la Communication à l'Université Paul Sabatier-Toulouse 3 (IUT), membre du Laboratoire d'Etudes et de Recherches Appliquées en Sciences Sociales (LERASS), dont il a dirigé depuis 1982, et depuis 1983, la revue interdisciplinaire *Sciences de la Société*. Ses recherches portent principalement sur le rapport communication/territoire et sur les conditions de production et de circulation des connaissances dans le champ des sciences humaines et sociales. Il dirige actuellement l'équipe Médiapolis (LERASS).

d'un dirigeant ou d'une entreprise. En outre, les Relations Publiques recouvrent aussi de nombreuses tâches dans le secteur de la communication.

Pour comprendre cette influence il nous a fallu chercher dans son histoire, ses origines plus lointaines aux Etats Unis d'Amérique. Ce retour en arrière (nous nous sommes restreints aux pionniers des Relations Publiques, praticiens et théoriciens, en nous arrêtant aux années 1930) s'explique par le recours constant des travaux brésiliens et français à quelques figures données comme fondatrices du domaine professionnel. Le savoir-faire et le faire-savoir des Relations Publiques américaines ont eu une grande influence dans nos deux pays d'étude : France et Brésil.

Logiquement, notre étude du champ professionnel en France et au Brésil commencera plus tard, après la seconde guerre mondiale.

Dans une seconde partie de ce chapitre, acceptant l'idée que la définition du champ de la communication des entreprises et des organisations est partagée des deux côtés de l'Atlantique, nous chercherons à expliciter cette définition et à décrire les pratiques et les enjeux. Il y a en commun une philosophie, ou une éthique, celle de vouloir créer des relations personnelles, qui permettent de comprendre par la suite cette expansion toujours ancrée vers l'économique, même si cela initialement reste dissimulé.

1.1 L'influence des USA :

Appuyée sur de multiples sources brésiliennes, ainsi que des ouvrages français réalisés par des professionnels en Relations Publiques (Etienne, Boiry), nous verrons que l'influence des praticiens américains jouent incontestablement sur l'avenir socio-professionnel encore inconnu de la France et du Brésil. Nous remarquerons que cette pratique qui débute au XIX^{ème} siècle, va se démarquer et s'amplifier encore plus au XX^{ème} siècle où elle va imposer des modèles et des actions internes et externes à ses clients et aux entreprises qui ont mauvaise réputation ou qui veulent avoir une image plus sociale.

1.1.1 L'arrivée et le développement des Relations Publiques aux Etats Unis : 1865 - 1935

La pratique des Relations Publiques⁸ commence aux États-Unis à la fin de la guerre de Sécession, plus connue comme guerre civile américaine, dans les années 1865, au moment de la révolution industrielle, période des magnats du pétrole, des chemins de fer, pendant laquelle les banquiers traitaient la population sans aucun respect. L'argent était tout. L'opinion publique était quasiment nulle, personne ne s'inquiétait de l'intérêt de la société, jusqu'au jour où, à la fin du XIX^e siècle, le contre-amiral William Henry Vanderbilt⁹, président des chemins de fer Baltimore and Ohio Railroad, déclara le 8 octobre 1882 : « *The public be damned. You get out of here ! / Le public au diable. Vous sortez d'ici !* » (Gordon 1989)¹⁰ durant une conférence de presse à un groupe de journalistes de Chicago (USA). Le sujet de la discussion : la suspension soudaine d'une des lignes ferroviaires.

Cependant, cette fois-là, il y eut un énorme changement, le public réagit, provoquant une panique générale et une fusillade contre la population se produisit. Des innocents moururent. La presse, à ce moment-là, elle aussi réagit, et commença à chercher des réponses et à dénoncer les abus de ces dirigeants. Vanderbilt, essaya de justifier son erreur, et mit à disposition des citoyens des parts d'actions de sa Compagnie Central de New York, comme l'explique Salma S. Zogbi¹¹, dans un ouvrage brésilien de 1987 (Au final, c'est quoi les Relations Publiques ?) (Zogbi 1987, 14 et 15).

Malgré cela, les protestations continuèrent. Les attaques contre les '*souverains*' furent de plus en plus fréquentes. C'est à ce moment-là qu'une nouvelle crise se déclencha, entre 1907 et 1917, appelée « The Muckraking Area », et qui fut une période de dénicheurs de scandales, illustrée par Upton Sinclair, dans 'La Jungle' et par Ida Tarbell, dans 'L'Histoire de la Standard

⁸ Nombreuses sont les références qui parlent de l'utilisation du terme Relations Publiques au cours de l'histoire. Dès l'Empire Romain, avec Jules César et son « Acta Diurna », un journal qui racontait ses victoires au public (Sobrinho 1995, 19). Au Mont Sinaï, quand Moïse reçut de Dieu les Tables de la Loi avec les Commandements bibliques : « Aime ton prochain comme toi-même » (Andrade 1965, 67). Samuel Adams (1772), chargé de communication durant le gouvernement de George Washington, responsable de la propagation des informations sur l'Indépendance des Etats Unis au public en général (Gurgel 1985, 05).

⁹ William Henry Vanderbilt : fut contre-amiral et président des chemins de fer Baltimore and Ohio Railroad

¹⁰ John Steele Gordon a contribué fréquemment à American Heritage et au Wall Street Journal. Il est l'auteur d'An Empire of Wealth : The Epic History of American Economic Power (HarperCollins 2004). Gordon se concentre sur l'histoire commerciale et financière. Son livre The Great Game : The Emergence of Wall Street, 1999, parle de la puissance mondiale de 1653-2000. Ce livre a été adapté dans une spéciale CNBC de deux heures.

¹¹ Salma Salem Zogbi fut professeur de Relations Publiques à l'USP.

Oil Company'. Comme le décrit Philippe Boiry¹², les journalistes et les écrivains traduisent les sentiments de leurs lecteurs et dénoncent les méthodes des grandes compagnies industrielles et les conditions de vie du monde ouvrier (Boiry 2003, 25). Ainsi les Relations Publiques sont au début une pratique de « gestion de l'opinion publique », nécessaire non seulement aux hommes politiques, mais aussi aux grandes entreprises.

Le journaliste Ivy Ledbetter Lee¹³, rajoute encore : « Le public doit être informé », et au début du XX^{ème} siècle, à New York, il défend une nouvelle forme d'activité, celle de la diffusion institutionnelle d'information pour obtenir la compréhension et l'acceptation du public par rapport aux organisations. Ivy Lee délaisse sa profession de journaliste, et ouvre le premier bureau de Relations Publiques au monde. Nait, alors, la pratique des relations publiques, celle qui crée une certaine « empathie » entre les institutions (industries, marchés et entrepreneurs et le public (employés, citoyens et le peuple). Celle qui va « traduire les mots dollars et cents en termes humains, [...] qui va transposer les faits économiques en réalités sociales » (Boiry 2003, 153).

A partir de ce moment-là Ivy L. Lee est considéré comme le père des Relations Publiques. Ses actions sont nombreuses, cependant, nous voudrions mettre l'accent en particulier sur l'épisode du baron du pétrole John D. Rockefeller, dans les années 1920, venu en personne, demander les services¹⁴ d'Ivy Lee, pendant la grève sanguinaire du 'Colorado Fuel and Iron Co' (Leroy, 1967). La situation était si insoutenable que John D. Rockefeller, père, était obligé de sortir avec des gardes du corps. Lee avait comme défi de changer l'image de l'entrepreneur le plus détesté des États-Unis. Le motif : il était accusé d'avoir harcelé les petites et moyennes entreprises, de se les être appropriées, d'avoir dissimulé, corrompu et peut-être d'avoir tué, pour construire son empire pétrolier comme le décrivent Teobaldo Candido de

¹² Philippe Paul Alexandre Henry Boiry, signé Philippe A. Boiry, était conseiller en relations publiques, journaliste et fondateur de l'hebdomadaire *Relations publiques informations* (1956) et de l'Institut supérieur d'enseignement des relations publiques, à Paris (Iserp) (1981). Il est décédé en janvier 2014. Il a publié, en 2003, le livre : *Des « Public-Relations » aux Relations Publiques – La doctrine européenne de Lucien Matrat*, qui fera l'objet de notre étude.

¹³ Ivy Ledbeek Lee (1877-1934) journaliste et publicitaire, écrivait dans les journaux New York American, New York Times, New York World, entre autres, toujours en prenant comme cible la corruption gouvernementale et les activités dissimulées de l'entreprise privée aux Etat Unis (Gurgel, 1985, 10 et 11).

¹⁴ Gérard Leroy, auteur de Douze Leçons sur les Relations Publiques, il fut surprenant de constater que cet homme tyran à la fortune colossale, ait accepté de se confier à un tiers inconnu qui exerçait à l'époque un métier inconnu. En France, un chef d'entreprise, autocrate absolu, acceptait mal l'arrivée d'une telle ouverture. Ce fait est constaté en 1924, quand un groupe de professionnels arrivent à Paris pour créer une agence et convaincre le patronat français de l'importance de ce nouveau métier, car ils sont confrontés presque aux mêmes problèmes, mais le patronat français ne réagit pas du tout de la même façon que les américains et c'est un échec complet.

Souza Andrade¹⁵ (Andrade, 1965, 70) et José Coelho Sobrinho¹⁶ (Sobrinho 1995, 21). Il fut aussi violemment pris à partie par la presse à la suite d'incidents graves lors de l'intervention d'une équipe de briseurs de grèves à Ludlow, dans le Colorado, où il se trouvait devant une Commission d'enquête sénatoriale. Le public et la presse l'appelaient le « *féroce, l'impitoyable sanguinaire* » (Boiry 2003, 29), car il ne limitait pas ses efforts pour avoir le monopole pétrolier et dominer seul le marché.

Le travail de Lee pour son client Rockefeller, a commencé en faisant renoncer le milliardaire à ses gardes du corps, à lui faire publier les bilans, les montants des taxes et les impôts payés par ses sociétés, à faire connaître la masse salariale versée à des milliers d'ouvriers et leur nombre. Entre autres mesures, il créa la Fondation Rockefeller de la Recherche Médicale, qui aide encore aujourd'hui grand nombre de personnes à travers le monde. Ses efforts furent récompensés et son succès fut tel que la presse et l'opinion publique changèrent son surnom de « patron sanguinaire » en « bienfaiteur de l'humanité », symbole du triomphe technique et industriel américain et du contribuable d'élite.

A partir de ce moment, les grands capitalistes des États-Unis trouvèrent une solution à leurs problèmes de relations avec le public - relations qu'ils cherchaient à gérer par les médias locaux caractéristiques de cette époque - et utilisèrent eux aussi les services du journaliste Ivy Lee. Pour eux, Lee était l'unique option pour éviter de nouvelles accusations. Le journaliste leur apprit à respecter l'opinion publique pour pouvoir à leur tour être respectés. Lee commença à fournir aux journalistes des dossiers de presse avec des informations sur chaque entreprise. Il montrait des informations correctes, désintéressées et importantes pour tout public. Lee écrivait tout simplement des articles journalistiques ! Ses explications, très honnêtes, sur les entreprises,

¹⁵ Cândido Teobaldo de Souza Andrade reste la référence en qualité d'enseignant chercheur en Relations Publiques au Brésil. Il a écrit au total sept livres sur le sujet. Il devient le premier docteur en Relations Publiques, en défendant sa thèse en 1973, sur les Relations Publiques et l'Intérêt Public. En 1978, il passe son habilitation, sur les Relations Publiques dans l'Administration Directe et Indirecte. Il va écrire aussi un chapitre, en français, sur : *l'Application aux relations publiques du concept de public*, dans l'ouvrage écrit par Paul Dumont-Frenet : *Le destin des relations publiques*, Montréal /Canada, en 1977. Le Syndicat des professionnels libéraux des relations publiques (Sinprop) a rassemblé plusieurs hommages faits au moment de sa retraite le 1^o juillet 1989. Voici le lien : <http://www.sinprop.org.br/clipping/2004/091.htm>. Il est décédé en 2003 laissant un grand nombre de professionnels et chercheurs dans cette discipline.

¹⁶ José Coelho Sobrinho est professeur des universités en Sciences de la Communication à l'Université de São Paulo (USP) et journaliste depuis 1971 formé par l'Ecole de Communication et Arts de l'USP. Son expérience dans le domaine de la communication met l'accent sur l'organisation de rédaction de journaux, sur les thèmes suivants : la communication, le journalisme, la presse, l'édition et fait journalistique. Il consacre sa recherche à l'enseignement du journalisme et de la communication, le développement de la conception des programmes et des méthodes d'enseignement-apprentissage.

évitait de nouvelles rumeurs déplaisantes sur les capitalistes. Ses idées novatrices consistaient à :

« Ne jamais donner d'information 'bidon', ne jamais tricher avec les journalistes, ne jamais avantager un journal par rapport aux autres, toujours donner la même information à tous, ne jamais acheter les journalistes, mais au contraire gagner, par une grande rigueur, leur confiance absolue, ce qui était infiniment plus payant » (Boiry 2003, 28).

Lee créa le premier service d'attaché de presse et écrivit une lettre¹⁷ aux éditeurs de tous les journaux des Etats Unis d'Amérique. Elle disait :

« Ceci n'est pas une agence de presse clandestine. Notre travail se fera en toute transparence. Notre objectif est de fournir des informations. Ceci n'est pas une agence de publicité ; si vous pensez qu'aucune de nos productions n'a sa place sur votre bureau, ne les utilisez pas. Nos faits sont précis. Des détails concernant tout sujet abordé seront fournis rapidement, et nous aiderons de bon cœur tout rédacteur à vérifier directement tout énoncé de faits. Sur demande, tout journaliste obtiendra toutes les informations à propos de ceux pour le compte desquels nous faisons paraître un article. En bref, notre projet est, sincèrement et ouvertement, fait pour le compte d'intérêts privés et d'institutions publiques. Il est de fournir à la presse et au public des États-Unis des informations rapides et précises, à propos de sujets dont la connaissance a une valeur et un intérêt pour lui. Les entreprises et les institutions publiques divulguent beaucoup de renseignements parmi lesquels les vraies informations ne sont plus visibles. Néanmoins, il est tout aussi important pour le public d'avoir ces informations qu'il l'est pour les institutions elles-mêmes de leur donner une légitimité. Je ne transmets que de la matière à propos de laquelle je suis prêt à aider n'importe quel journaliste à faire ses propres vérifications. Je suis toujours à

¹⁷ La version originale en anglais: Declaration of Principles : *« This is not a secret press bureau. All our work is done in the open. We aim to supply news. This is not an advertising agency; if you think any of our matter ought properly to go to your business office, do not use it. Our matter is accurate. Further details on any subject treated will be supplied promptly, and any editor will be assisted most cheerfully in verifying directly any statement of fact. Upon inquiry, full information will be given to any editor concerning those on whose behalf an article is sent out. In brief, our plan is, frankly and openly, on behalf of business concerns and public institutions, to supply to the press and public of the United States prompt and accurate information concerning subjects, which it is of value and interest to the public to know about. Corporations and public institutions give out much information in which the news point is lost to view. Nevertheless, it is quite as important to the public to have this news as it is to the establishments themselves to give it currency. I send out only matter every detail of which I am willing to assist any editor in verifying for himself. I am always at your service for the purpose of enabling you to obtain more complete information concerning any of the subjects brought forward in my copy ».* Ivy Lee's "Declaration of Principles," as quoted by Sherman Morse in "An Awakening in Wall Street: How the Trusts, after Years of Silence, now speak though authorized and acknowledged Press Agents" (*The American Magazine*, vol. 62, September 1906, 457-463; la déclaration est sur 460.) Voir aussi (Gurgel 1985, 11).

vosre service dans l'objectif de vous permettre d'obtenir des informations plus complètes à propos de tout sujet abordé dans un article » (Traduction Poivre 2014)¹⁸ .

Cette lettre est devenue un document historique pour les professionnels des Relations Publiques et du Marketing, et actuellement pour les agences et les entreprises qui travaillent autour de la notion de Développement Durable, du RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) et de la Communication Responsable, un secteur en expansion et qui a développé des formes particulières de communication (communication en direction partie prenante ou stakeholders) très utilisées par les managers, nous reviendrons sur ce sujet dans notre Chapitre 3.

Lee est mort en 1935, mais son activité perdure. En effet, 14 ans après son décès, en mai 1949, un de ses articles¹⁹ cité par B. Étienne²⁰ sur les Relations Publiques fut publié par la revue américaine *Fortune* dans lequel il écrivait que plus de 4000 Sociétés avaient des Services Relations Publiques aux États-Unis et des programmes déterminés, que 500 firmes indépendantes gagnent leur vie en jouant le rôle de conseiller spécialisé pour ces matières (Etienne 1950, 16). Encore dans ce même article, la déclaration faite par Mr. John L. McCaffrey²¹, président de l'International Harvester Company, précisant les rôles et les qualités demandés aux cadres de Relations Publiques, au moment d'une conférence adressée aux agents de RP. Il y explique bien la culture américaine et leur devoir envers la société.

« En me basant sur vos propres déclarations, je vois que vous avez vraiment à couvrir un front vaste comme celui des Océans. Il n'y a pas de limite à l'étendue des connaissances que vous devez posséder, depuis l'histoire de la géologie, jusqu'à la science de l'ingénieur et la littérature et inversement. Il faut connaître à fond la psychologie, la politique, la comptabilité, les sciences économiques, la sociologie et quantité d'autres choses concernant votre Société » (Etienne 1950, 17).

¹⁸ Yonnel Poivre-Le Lohé est consultant responsable en communication. Associé du cabinet de conseil MIK Partners, formateur et consultant associé pour Cegos (numéro 1 européen de la formation professionnelle). Il a écrit « De la publicité à la communication responsable », paru en 2014 aux Éditions Charles Léopold Mayer.

¹⁹ Cet article est cité dans le livre du français B. Etienne, *Les Relations Publiques des Entreprises Privées*, 1950.

²⁰ Étienne Bloch, qui signait B. Etienne, était membre de la Maison de Verre et Conseiller en Relations Publiques.

²¹ John L. McCaffrey, président et chef de la direction de l'International Harvester Company, un des plus grands fabricants mondiaux de machines agricoles, qui deviendront d'indispensables outils pendant la deuxième guerre mondiale. McCaffrey a été nommé président du Comité de planification d'après-guerre de l'entreprise, et responsable de l'élaboration des plans d'expansion et des nouveaux produits. En 1948, il a été nommé par Paul Hoffman, alors chef de l'Administration de la Coopération Économique, pour faire partie du premier comité d'étude responsable de l'organisation du plan Marshall en Europe. Il est décédé en décembre 1982.

De nos jours, nous pouvons constater que la méthode de travail d'Ivy Lee, concernant les Relations Publiques, est étudiée dans plusieurs universités et appliquée dans toutes les entreprises du monde²², d'où leur présence indispensable. Même si le Relations Publiques, est appelé, parfois, comme un '*pompier*', pour prévenir ou régler les dégâts causés par une grève ou une campagne calomnieuse, son devoir est de rester neutre : informer, communiquer, harmoniser, rationaliser les problèmes internes et externes de l'entreprise et rappeler ses principales caractéristiques : perspicacité, complaisance, objectivité, confiance, leadership et polyvalence. Sa cible : L'être humain et l'opinion publique !

Cette phase devient remarquable dans l'histoire des pratiques des Relations Publiques qui ensuite va influencer nos deux champs de recherche (France et Brésil). Cependant en poursuivant cette ligne de pensée américaine, nous allons rentrer dans la toute première école de théoriciens américains liée dès le départ à cette doctrine professionnelle. Pour cette partie nos sources bibliographiques nous amènent à des ouvrages universitaires allant vers une évolution théorique et scientifique du domaine.

1.1.2 Les théoriciens et les discussions théoriques dans le champ professionnel des Relations Publiques aux USA : Edward Bernays

Comme dans des domaines professionnels qui s'installent, c'est la réflexion sur la pratique qui amènent les premiers « théoriciens professionnels » : ceux-ci formalisent les « bonnes pratiques » et contribuent ainsi à la généralisation des pratiques professionnelles. Nous avons restreint notre étude aux idées d'Edward Louis Bernays²³, théoricien régulièrement considéré comme pionnier de la réflexion théorique sur la profession.

²² Selon la chercheuse Franco-Brésilienne Monique Rose Aimée Augras, aux États-Unis, en 1936, sur un groupe de 300 entreprises seulement six avaient des services de Relations Publiques. En 1961, ce chiffre est passé à 250 et en 1970 la totalité des entreprises étaient concernées (Augras 1970). Monique Augras est professeure émérite en psychologie à l'Université Catholique de Rio de Janeiro, Brésil et docteur en Psychologie à l'Université Paris-Sorbonne, France en (1960).

²³ Edward Louis Bernays est né à Vienne, en Autriche, fils d'Anna Freud, sœur du psychanalyste Sigmund Freud. Son oncle lui sert d'inspiration, utilisant la psychologie et autres sciences sociales pour concevoir des campagnes de persuasion auprès des publics. Il est décédé à l'âge de 103 ans, en 1995. Il réalisera un grand nombre de campagnes, dont plusieurs restent légendaires. Pour aller plus loin : *Edward Bernays : la fabrique du consentement ou comment passer du citoyen au consommateur* (<http://www.agoravox.fr/culture-loisirs/culture/article/edward-bernays-la-fabrique-du-33487>).

Dans le champ de doctrine des Relations Publiques aux États Unis, le nom qui apparaît comme tout premier théoricien est donc celui d'Edward Bernays. Journaliste en début de carrière, il travailla pour le magazine *National Nurseryman*, et ensuite, en décembre 1912, il va collaborer à la publication de revues mensuelles de médecine dont la *Medical Review of Reviews*. Il abandonne le journalisme et, à 21 ans, il devient une sorte de nouveau genre de publiciste et d'intermédiaire entre le public et les divers clients. Nous sommes entre 1915 et 1919, Bernays est brillant, tout ce qu'il crée connaît du succès. Il devient un publiciste renommé.

Cependant, les crises économiques, les grèves et les conflits se succèdent à un rythme effréné. Malgré la puissance, l'intransigeance et l'arrogance des institutions dominantes, - nous nous souvenons de la phrase célèbre de Vanderbilt « *The public be damned ! Le public au diable* », rien ne change. La Commission Creel²⁴ est créée. Elle accueille une foule de journalistes, d'intellectuels et de publicistes qui travaillent ensemble dans un véritable laboratoire de propagande moderne et obtient un énorme succès, avec ses campagnes, face à l'opinion publique. Sitôt la guerre terminée, le considérable succès obtenu par la commission inspirera certains de ses membres, parmi eux Bernays, en leur donnant l'idée, comme l'expliqua Normand Baillargeon²⁵ dans la préface du livre *Propaganda de Bernays (1928)*, « *d'offrir la nouvelle expertise d'ingénierie sociale développée en temps de guerre aux clients susceptibles de se la payer en temps de paix et donc d'abord aux entreprises, puis aux pouvoirs politiques* » (Baillargeon 2007, 4).

Bernays, en tant que membre de l'équipe de presse, part à Paris, en janvier 1919, avec cette Commission, pour une Conférence de paix, et à son retour aux États-Unis, il ouvre à New York un nouveau bureau qu'il nomme d'abord '*direction publicitaire*', en se basant sur les leçons tirées de ce voyage. Puisqu'il était aussi un des pionniers pour défendre la différence

²⁴ La Commission Creel a pour but de changer tout cette situation, en faisant la démonstration qu'il est possible de mener à bien et sur une grande échelle un projet de façonnement de l'opinion publique. Tout cela, à cause d'une population qui est en effet largement opposée à la décision du gouvernement des États-Unis d'entrer en guerre le 6 avril 1917. C'est avec le mandat explicite pour la faire changer d'avis qu'est créée par le président Thomas Woodrow Wilson, le 13 avril 1917, la *Commission on Public Information* (CPI) – souvent appelée « Commission Creel », du nom du journaliste qui l'a dirigée, George Creel. Elle était composée d'une Section étrangère qui possédait des bureaux dans plus de trente pays.

²⁵ Normand Baillargeon professeur en Sciences de l'Éducation à l'Université du Québec à Montréal (UQAM) de 1989 à 2015. Il est aussi philosophe, essayiste, militant libertaire, anarcho-syndicaliste, chroniqueur et collaborateur de différentes revues alternatives et à Radio-Canada de 2011 à 2016. Il écrit aussi régulièrement dans diverses publications québécoises indépendantes, notamment *Le Couac*, *À Bâbord* et *Québec sceptique*. Il a également publié de nombreux ouvrages, dont *L'Ordre moins le pouvoir* et *Petit cours d'autodéfense intellectuelle*, parus chez Lux.

entre les agences de presse et le travail réalisé par les publicitaires, il explique le pourquoi du changement de l'activité de directeur de publicité en conseiller en relations publiques, essayant d'informer ses clients sur la façon dont ils doivent conduire leurs actions pour avoir une reconnaissance publique. Fraser P. Seitel²⁶ dans son livre *la Teoría y Práctica de las Relaciones Publicas* reprend les propos de Bernays qui souligne le passage d'une conception « journalistique » du métier à une conception de « conseil en relations publiques » :

« Nous avons changé de service et de nom pour devenir 'des conseils en relations publiques'. Nous avons reconnu que toutes les actions d'un client qui avaient un lien avec le public requéraient un avis. La projection publique d'un client en raison d'une action pourrait être viciée par une autre action qui serait contre les intérêts du public » (Bernays, cité par Seitel 2002, 41).

Ce bureau va changer encore de nom, il va s'appeler ensuite *conseiller juridique*, et à la fin, tout simplement *bureau de relations publiques*. Néanmoins, même si la crise économique est toujours présente, la profession des relations publiques est en pleine expansion, et Bernays n'est pas le seul à pratiquer ce nouveau métier, mais il se distingue nettement de ses confrères par trois aspects :

1. Son succès énorme et souvent spectaculaire qu'il remporte dans les diverses campagnes qu'il mène pour ses nombreux clients.
2. Sa pratique des relations publiques à la fois sur les sciences sociales (psychologie, sociologie, psychologie sociale et psychanalyse, notamment) et sur diverses techniques issues de ces sciences (sondages, interrogation d'experts ou de groupes de consultation thématique, et ainsi de suite).
3. Son ambition de fournir un fondement philosophique et politique aux relations publiques et des balises éthiques à leur pratique.

Il devient le premier professeur, en 1923, à dispenser le cours de Relations Publiques à l'Université de New York, consolidant les bases théoriques de cette nouvelle profession. « *C'est par cette double visée que Bernays reste le plus original des théoriciens et praticiens des relations publiques* » (Baillargeon 2007, 5). La même année il publie le premier livre de la discipline, '*Crystallizing Public Opinion*'. Bernays explique que l'activité du Relations

²⁶ Fraser P. Seitel est professeur de relations publiques communication d'entreprise à l'Université de New York. Président d'Emerald Partners, une société de relations publiques qu'il a fondée en 1992. Il est l'auteur du manuel *The Practice of Public Relations* (1980), qui est dans sa 12^{ème} édition. Il a également été porte-parole de la famille Rockefeller.

Publiques est comme celui d'un expert qui conseille. Les Relations Publiques doivent prétendre établir des relations de confiance, objectivées par l'information, la persuasion et l'adaptation, sans créer d'intentions forcées. Selon Bernays il faut respecter et offrir trois éléments basiques : « *l'information au public, la persuasion dirigée vers le public pour modifier attitudes et actions et l'effort d'intégrer des comportements et des actions d'une institution avec son public et de son public avec l'institution* » (Bernays, cité par Seitel 2002, 12).

Il essaye de définir aussi par la recherche dans les sciences sociales, cette difficulté d'adaptation entre les clients et les publics. Selon lui, les relations publiques peuvent être au service de tous et bénéficier à tous. Il va créer le modèle asymétrique de 'route à deux voies', qui permet à un client de communiquer avec son public via le conseiller en relations publiques et à ce public de communiquer avec son client. Les deux voix signifient : Une voie de contrôle et une voie de réaction de la population à ce contrôle. En effet, Bernays voulait que ses méthodes soient présentées en toute 'honnêteté' à la communication publique par un principe d'interactivité.

Si l'on adopte une attitude plus critique, on peut dire que Bernays fut un véritable champion en matière de double langage. Tous les comités, agences de relations publiques et campagnes instiguées par Bernays offriront une *illusion* de débat, où tous les outils nécessaires à la perversion de ce débat sont prêts à intervenir à tout moment. Ce sera le cas pour ses clients General Electric et l'American Tobacco Company, dont il deviendra une sorte d'icône au sein de l'industrie qu'il aura largement contribué à fonder, il réalisera un grand nombre de campagnes, dont plusieurs resteront légendaires²⁷.

En 1928, il va écrire *Propaganda*²⁸, cet ouvrage est un des plus importants de Bernays, considéré comme une 'carte de visite'. Il écrit :

²⁷ Nous sommes en 1929 et, cette année-là, George Washington Hill, président de l'American Tobacco Co., décide de s'attaquer au tabou qui interdit à une femme de fumer en public. Cette campagne publicitaire va amener les femmes américaines à fumer et lever leur drapeau d'Indépendance, sur les flambeaux de la liberté (torches of freedom). Les femmes américaines étaient interdites de fumer en public, à cause d'un grand tabou masculin. Bernays va chercher l'opinion de psychanalyste, pour comprendre d'abord ce tabou et ensuite agir. Le « psychanalyste Abraham Arden Brill (1874-1948), une des premières personnes à exercer cette profession aux États-Unis. Brill explique à Bernays que la cigarette est un symbole phallique représentant le pouvoir sexuel du mâle : s'il était possible de lier la cigarette à une forme de contestation de ce pouvoir, assure Brill, alors les femmes, en possession de leurs propres pénis, fumeraient » (Baillargeon 2007, 01).

²⁸ Propaganda : Comment manipuler l'opinion en démocratie fut publié en 1928, par Edward Bernays, aux éditions H. Liveright, New York. Il est considéré comme le manuel classique de l'industrie des relations publiques et un véritable petite guide pratique. Il fut réédité chez Ig Publishing en 2004. L'œuvre fut traduite en langue française par Oristelle Bonis en 2007, dans l'Édition La Découverte, Collection Zones, Paris. Normand Baillargeon a écrit

« La manipulation consciente, intelligente, des opinions et des habitudes organisées des masses, joue un rôle important dans une société démocratique. Ceux qui manipulent ce mécanisme social imperceptible forment un gouvernement invisible qui dirige véritablement le pays » (Bernays, 1928, cité par Baillargeon 2007, 7).

L'auteur Fraser P. Seitel réussit à avoir un entretien avec Bernays qui avait alors 98 ans. Bernays décéda cinq ans après à Cambridge (Massachusetts), en 1995, à 103 ans. Seitel rajouta et publia cette entrevue dans la 8^{ème} édition²⁹ de son livre *The Practice of Public Relations*. Nous reprenons les deux dernières questions centrées sur l'évolution de la profession (le professionnel des relations publiques d'avant, celui du moment de l'entretien et comment il prévoyait la profession dans 20 ans), sachant que la première édition de ce livre fut écrite en 1980, donc plus de 30 ans sont déjà passés :

Fraser P. Seitel : *« Comment comparez-vous l'envergure de l'actuel professionnel des relations publiques et le professionnel du passé ? »*

Edward Louis Bernays : *« Le professionnel d'aujourd'hui a plus d'études sur le sujet. Cependant, malheureusement, les études de relations publiques dépendent de l'institution qui les réalise. Cela est dû à l'absence d'une définition standard. De nombreux établissements d'enseignement supérieur pensent que l'activité de relations publiques est d'écrire des communiqués de presse correctement, c'est cela qu'ils enseignent à leurs étudiants. Mais ce n'est pas ainsi : l'activité de relations publiques est une science sociale appliquée par les attitudes et les actions sociales des entrepreneurs à leurs clients ».*

FP : *« Comment pensez-vous que sera l'état des relations publiques dans 20 ans ? »*

EB : *« Il est très difficile de dire comment seront les relations publiques dans 20 ans. Je n'aime pas l'aptitude des agences de publicité à avaler les grandes organisations de relations publiques, comme si les fabricants d'instruments chirurgicaux avalaient les universités de chirurgie ou les éditeurs de livres avalaient les écoles de droit. Toutefois, si une licence était accordée aux professionnels et enregistrée, la discipline aurait la garantie d'une longue durée de vie, aussi longtemps que le nécessite la démocratie »* (Seitel 2002, 58).

la préface, l'introduction et la bibliographie. Ce livre expose les grands principes de la manipulation mentale de masse ou de ce que Bernays appelait la « fabrique du consentement ». Comment imposer une nouvelle marque de lessive ? Comment faire élire un président ? Dans la logique des « démocraties de marché », ces questions se confondent. Il est disponible en ligne : http://www.editions-zones.fr/spip.php?page=lyberplayer&id_article=21

²⁹ L'entretien complet est disponible dans les pages 57 et 58 du livre en espagnol - *Teoría y Práctica de las Relaciones Publicas*, l'auteur Fraser P. Seitel, 8ème édition.

Les États-Unis continuent à être leader des Relations Publiques dans le monde, tant sur le champ professionnel, que sur le champ de la recherche et de la théorisation des pratiques. Nous avons choisi ici de nous arrêter sur E. Bernays, mais d'autres noms sont apparus pendant notre recherche, comme Tommy Ross, George Creel, Carl Newson, Eric Carlson et Harwood L. Childs. Ce moment sur les origines des pratiques et de la formation des Relations Publiques aux États-Unis montre d'une part que le « métier » est souvent tenu par des agences, conseil des grandes entreprises ; d'autre part que la différence entre Relations Publiques et Publicité est centrale. Certes la connaissance de la presse et des formes médiatiques est tout aussi centrale, mais l'activité est orientée vers d'autres formes de « persuasion » et d'influence médiatique.

Après cette période « pionnière » américaine, nous allons nous retrouver dans des contextes socio-économiques et politiques (France et Brésil) différents pour les entreprises et les organisations, et aussi dans des mondes médiatiques parfois nouveaux d'après-guerre.

1.2 L'arrivée et le développement des Relations Publiques en France (de 1950 au début des années 2000) :

Dans ce moment consacré aux Relations publiques dans leur installation et leur essor en France, nous commencerons par situer très rapidement les différents éléments du contexte socio-économique et socio-politique français sur la période concernée (de la Libération au début des années 2000). Certains éléments de ce contexte seront développés dès lors que nous nous intéresserons à la période de mise en route du métier, des premières associations et formations professionnelles. Dans un second temps, nous reviendrons sur l'œuvre des premiers théoriciens des Relations Publiques français, tout particulièrement celle de Lucien Matrat³⁰. Puis nous suivrons une période où les transformations des communications d'entreprises et leur élargissement, amènent des incertitudes sur le bon mot pour désigner cette activité. Enfin nous nous intéresserons aux premiers échanges entre le monde professionnel et le monde universitaire, en suivant Charles-Pierre Guillebeau³¹, et les débuts du CELSA.

³⁰ Lucien Matrat, considéré comme le père des Relations Publiques en France, est l'auteur du Code d'Athènes. Il a publié entre autres *Les publics relations, moteurs de productivité* (1951) et *Relations Publiques et management* (1970). Nous reviendrons en détail sur son travail.

³¹ Charles-Pierre Guillebeau fut le président de l'AAELP et fondateur du CELSA. Connu pour sa dédicace faisant connaître la discipline des Sciences de la Communication et de l'Information, entre autres il devient le président de la section 71 e (SIC) du *Conseil National des Universités* (CNU) pendant plusieurs années. Il décède en 2004.

1.2.1 Des éléments pour comprendre le contexte d'installation et de développement des Relations Publiques et de la Communication d'entreprise en France :

1.2.1.1 Une vue générale sur la période.

Nous avons demandé au professeur Pierre Delcambre³² de nous éclairer sur ce qui permettrait de caractériser la situation française, en termes socio-économiques et socio-politiques, en mettant en lumière quelques mouvements de fond sur la période. Nous reprenons ici son analyse.

Pour comprendre le contexte de communications d'entreprise et d'organisation sur la période des années 1945 aux années 2000, voici quelques repères :

Entre 1945 et 1955, nous rentrons dans la reconstruction du pays d'après-guerre, une reconstruction du tissu industriel, avec l'aide américaine du plan Marshall. Ce plan met en place des voyages d'étude pour patrons et dirigeants syndicaux, pour découvrir le management moderne. En France, il faut noter aussi la présence des armées US dans des bases de l'OTAN ; les difficultés des GI avec la population environnante amènent l'armée américaine à développer les « Public Relation » qui font modèle.

C'est aussi une période de guerre froide propice à la propagande et aux luttes. Syndicats et patronat sont à l'œuvre, avec des moments forts comme les grèves insurrectionnelles de 1947 (Renault) et de l'automne 48 (mineurs). Les luttes de propagande concerneront toute la période suivante, jusqu'à la fin des années 60 au moins, dans un contexte de « guerre froide » et d'opposition des Communistes (PCF), après leur départ du gouvernement issu de la Libération.

Des idées issues du Comité National de la Résistance trouvent leur accomplissement : un système de soin avec une sécurité sociale, dans l'esprit d'un Welfare state, des organisations gérées par les syndicats pour la solidarité sociale et culturelle (les Comités d'Entreprise). Des services publics sont mis en place sur tout le territoire (Poste PTT, Electricité EDF-GDF, transport SNCF, industries comme la « régie nationale » Renault). Un mouvement de dénationalisation (« privatisation ») commencera dans les années 1985.

³² Pierre Delcambre est professeur émérite en SIC à l'Université Lille 3 et membre de l'équipe *Communications Organisationnelles et Processus d'Innovation* (COPI) de GERiCO. Il développait une analyse des pratiques et activités de communications ordinaires (communications de travail, communications publiques) d'entreprises et d'organisations (Travail social, Chantiers navals, Marine marchande, secteur culturel du spectacle vivant).

Après-guerre s'installe une période de développement économique (les « 30 glorieuses » 1950-1960-1970) avec une hausse de la consommation, moteur économique de la croissance (transport, route, automobile, radio et télévision, industrie cinématographique ... mais aussi, avec le développement de la population « jeune », équipement musical). Le « capitalisme français » s'ouvre aux investisseurs étrangers, même si les entreprises « familiales » résistent dans de nombreux secteurs (Michelin - pneumatiques, De Wendel - métallurgie, Peugeot - automobile, Mulliez - grande distribution...).

La période est aussi marquée par des crises importantes : politiques (guerre d'Algérie, changement de constitution en 1958 et installation du Gaullisme), politiques et sociales (1968 et des grandes grèves), puis une crise économique liée au renchérissement du pétrole (1973...).

La France est touchée dès la fin des années 70 par un contexte d'élargissement de la concurrence (mondialisation, notamment liée au développement des pays émergents et aux organisations du transport international - lignes maritimes, infrastructures portuaires, plateformes multimodales) et d'incertitude des marchés, favorables au flux et à la flexibilité des organisations productives. Cette situation transforme les entreprises qui étaient le plus souvent des « firmes » localisées sur un seul site : on assiste au développement de « multinationales ». Ce contexte est aussi propice aux solutions néolibérales, notamment celles développées dans le cadre de la construction de l'Union Européenne, qui met en place un marché unique des formes de régulation par les normes. Cet esprit néolibéral amène aussi des transformations du « secteur public », notamment des grandes administrations de l'Etat. Des formes dites modernes de communication se développent (management et communication interne ; relation aux usagers-clients et communication institutionnelle ; relation shareholders - actionnaires et vis-à-vis de « l'environnement de l'entreprise » les stakeholders - parties prenantes) (Entretien avec P. Delcambre, avril 2017).

Lors de cette période, où la communication des entreprises et des organisations va se mettre en place et se généraliser, les professionnels et leurs organisations vont multiplier les prises de décisions et vont être amenés à des changements de comportements sans que les valeurs professionnelles soient forcément altérées. Des associations seront créées pour ouvrir un espace de débats et d'échanges, pour répondre aux nouvelles situations engendrées par la transformation du contexte industriel, commercial et des services liés à cette longue période.

1.2.1.2 De la « Maison de verre » au Code d'Athènes 1949-1965 :

« Une entreprise commerciale doit être ouverte et claire comme une maison de verre pour que tous puissent la voir. Il existe un devoir pour ceux qui dirigent les affaires [...] éclaircir l'opinion publique sur ses activités » (d'Azevedo 1971, 24). Cette phrase fut écrite, il y a plus de cent ans, par le philosophe français Auguste Comte. La notion de « maison de verre » sera reprise en 1949 par un groupe de dix professionnels des agences publicitaires françaises durant un rendez-vous à Paris, à l'Hôtel Astor, localisé au 11 Rue d'Astorg. Ce groupe de pionniers a formé la première association de relations publiques en France, l'appelant : *le Club de la Maison de Verre*, qui avait comme président René Tavernier³³ (Gurgel 1985, 30 et Boiry 2003, 35).

Leur intérêt : échanger leurs expériences et formuler un concept de relations publiques plus adapté à la société française. Les premières compagnies pétrolières (Esso Standard et Shell) installées en France faisaient face aux mêmes problèmes que celles des Etats Unis. Ces entreprises françaises avaient elles aussi une mauvaise réputation dans l'opinion publique. Puisque, à la fin de la Seconde Guerre Mondiale, il fallait reconstruire de toute urgence les usines détruites, une bataille sur la productivité était imposée par les dirigeants, mais pas acceptée par les ouvriers ni par le syndicat local de l'entreprise. Pour cela, diverses actions et 'missions de productivité' sont menées et des institutions sont mises en place par les directions du monde du travail, comme le décrit notamment la sociologue du travail Lucie Tanguy³⁴ : « *le Comité national de productivité (CNP), en 1950, où les syndicats sont représentés, et l'Association Française pour la Productivité (AFAP), qui reçoit des fonds importants pour organiser des missions de productivité aux États-Unis, et en 1953, le Commissariat général à la productivité (CGP)* » (Tanguy 2001, 72).

Ces fonds très importants ont surgi de l'aide du plan Marshall³⁵, après la fin de la Seconde Guerre Mondiale, en 1947. En en profitant ou pas, les entreprises françaises virent

³³ René Tavernier était journaliste, poète, critique littéraire, animateur de la revue "Confluences", conseil en relations publiques.

³⁴ Lucie Tanguy sociologue, spécialisée en sociologie du travail en France, est directrice de recherche émérite au CNRS, laboratoire Genre Travail et Mobilités. Responsable d'accords franco-brésiliens depuis 10 ans (FAPESP/CNRS et antérieurement CAPES/COFECUB).

³⁵ Pendant dix ans environ, après la seconde guerre mondiale, la France fut un pays assisté financièrement par les Etats-Unis. Ce phénomène majeur, s'appelait en particulier, l'aide Marshall (1948-1951). Le plan Marshall avait deux fonctions : restaurer les économies européennes et renforcer l'Europe de l'Ouest face aux Soviétiques. Plus d'information dans l'article (Gérard Bossuat - L'aide Américaine à la France après la seconde guerre mondiale. Vingtième Siècle. Revue d'histoire, No. 9 (Jan. - Mar., 1986), 17-35 - <http://www.jstor.org/stable/3768990>)

comme une opportunité unique de faire partir aux Etats Unis, en ‘mission de productivité’ leurs cadres, ingénieurs et représentants syndicaux pour faire des études et apprendre plus sur cette nouvelle manière de gérer les organisations dans une perspective d’humanisation dans les relations de travail. Selon Tanguy, l’élaboration d’une pensée commune était indispensable.

« Ces cadres agissent dans des entreprises différentes aussi bien par leurs activités économiques que par leurs modes d’organisation et de gestion. En préalable à celles-ci, la définition d’un langage commun s’impose pour mettre en commun des expériences variées, voire hétérogènes, au sein des entreprises et, plus généralement en dehors d’elles » (Tanguy 2001, 38).

Ce nouveau langage existait déjà aux Etats Unis : l’importance du facteur humain et l’accent sur les relations humaines. Ainsi deux influences américaines peuvent être relevées : celle du courant des « Relations Humaines » et celle des « Relations Publiques ».

« Les filiales françaises des groupes pétroliers américains, furent parmi les premières à introduire en France les méthodes apprises par leurs cadres³⁶ envoyés en stage aux U.S.A. dans leurs sociétés-mères. C’est ainsi que virent le jour, en France, les premiers services de ‘public relations’, entre autres dans les sociétés Esso et Caltex³⁷ » (Boiry 2003, 34).

A leur retour les dirigeants de ces compagnies pétrolières commencent à inaugurer des conférences consacrées à la déontologie des relations publiques. Nous assistons alors à l’importance considérable de certaines fonctions qui, à l’époque, étaient encore désignées comme « propagande » et qui maintenant sont pensées comme Relations Publiques. Cette idée sera bien défendue par Jean Chaumely³⁸ et Denis Huisman³⁹ les auteurs du Que Sais-Je : Les Relations Publiques (1962). Ils expliquent que, par les Relations Publiques le président de la Société de Pétrole Shell Berre, L. Devraux faisait le nécessaire pour « rétablir la vérité où

³⁶Jean Choppin de Janvry (ESSO Standard), François Lulé-Déjardin (Shell) et Lucien Matrat (Caltex), ont participé à ces missions. A leur retour ils étaient responsables de retransmettre et d’appliquer ces orientations dans leur entreprise d’origine.

³⁷ Société Caltex était une société de raffinage, de transport et de distribution de produits pétroliers, située dans le Sud-Ouest de la France, près de Bordeaux et une usine de lubrifiants, à Rouen. A l’époque elle employait environ deux mille personnes.

³⁸ Jean Chaumely fut Conseil en relations publiques et conseiller technique de l’École Française des Attachés de Presse (en 1990).

³⁹ Denis Huisman fut professeur de philosophie et entrepreneur français spécialisé dans l’éducation. Maître de conférences à HEC, et directeur scientifique depuis 1976 à l’Université Paris IX Dauphine. En outre Denis Huisman a été directeur de collections aux éditions Bordas, Sedes, Nathan, Hachette... Il a écrit au total une cinquantaine de livres. Les écoles Denis-Huisman (EDH) fédèrent une école des métiers de la communication : l’École des métiers de la communication (EFAP), une école du commerce de l’art, de médiation et d’ingénierie culturelle l’ICART, une école de management (EMP) et l’école de photographie de (Icart-Photo), de cinéma et de télévision (EFAP Image), de presse (EFJ). Des succursales existent à Tokyo, New York, Bruxelles, Lisbonne, Abidjan, Paris, Levallois, Lyon, Lille et Bordeaux.

l'erreur et le mensonge se font présents ». Selon lui, un personnel de relations publiques devrait être « *un homme compétent et sérieux, [...] un informateur équitable et rigoureux* » (Chaumely et Huisman 1964, 17).

L'accent sur ces formations aux Etats-Unis était aussi mis sur 'comment apprendre à bien faire son métier pour pouvoir progresser dans sa profession'. Puis, à des degrés différents, il fallait posséder certaines connaissances :

« Qu'il faut avoir ; qu'on devrait avoir ; qu'il peut être utile d'avoir ; qu'il est agréable d'avoir. Disons, pour définir les connaissances générales : ce sont celles qu'il est utile et agréable d'avoir ; mais on comprendra qu'à certains degrés de la hiérarchie deviennent nécessaires celles qu'on avait pu auparavant estimer seulement agréables » (Matrat et Carin 1951, 71).

Ces dirigeants avaient pour but de promouvoir une série de techniques de relations publiques dans leurs entreprises : notamment la publication et la diffusion des films institutionnels destinées aux ouvriers, la promotion des visites de leurs installations et l'encouragement à la production culturelle des artistes français. Selon la chercheuse Claudia Rebechi⁴⁰, ces 'missions de productivités' réalisées par l'Association Française pour la Productivité (AFAP) jouèrent un rôle éminent dans l'introduction de la théorie des relations publiques en France. A partir de sa recherche en France, elle trouva une collection de brochures réalisées par l'AFAP et éditées par le Centre d'Etudes pour l'Accroissement de la Productivité et intitulées *l'information des entreprises modernes*, 1950.

« Ces organismes cherchaient à conceptualiser et à rendre publique la compréhension des français au respect des principes et techniques qui marquaient la rationalisation du travail des nord-américains. [...] Dans cette optique, la communication passe pour être considérée une question de 'relations humaines'. [...] Il s'agit d'un moyen efficace d'imprimer les exigences établies par les relations humaines à l'intérieur des entreprises. La connexion entre la communication et les relations humaines qui surgit comme point principal dans les 'missions de productivités', est celle introduite pour résoudre les problèmes de relations entre le personnel de la direction et celui de l'exécution dans les organisations » (Rebechi 2014, 201 et 202).

⁴⁰ Claudia Notionili Rebechi est docteur brésilienne en communication de l'Université de São Paulo. Elle a publié une étude très détaillée dans sa thèse sur les institutions françaises et l'Organisation Scientifique du Travail, un début de l'histoire des relations publiques en France. Cette étude s'appelle les : "Prescriptions de la communication et la rationalisation du travail : les relations publiques en dialogue avec le discours du IDORT (années 1930-1960)". La version existe seulement en portugais sur Link - ClaudiaNocioliniRebechiVO.pdf. Une partie de cette étude fut réalisée en France à la Bibliothèque Nationale de France (BnF).

Pour cela nous reviendrons à l'image de la maison de verre, puisque tout doit être transparent. En tout cas cette 'transparence' était toujours utilisée par Ivy Lee, même si cela était une vérité masquée, comme dans le cas de son client Rockefeller. Dans cet objectif, il disait qu'il était très important d'ouvrir l'entreprise à l'opinion publique : « *s'expliquer au public, mais avant tout à son propre personnel, quelle est sa fonction et quelle est son utilité dans la communauté locale, régionale ou nationale* » (Chaumely et Huisman 1964, 18).

Le Club de la Maison de Verre gagne de plus en plus de force et reçoit un très fort appui, de l'Association Professionnelle des Conseillers et Cadres des Relations Publiques et Sociales (APROREP), créée en 1952 et régie par la loi de 1901, ouverte exclusivement aux professionnels, sous la direction d'Alexandre Virenque. « *Son ambition était de devenir l'interlocuteur du patronat afin de faire reconnaître la jeune profession et de défendre ses intérêts* » (Boiry 2003, 35). Cette Association rejoindra le Club pour défendre les intérêts de la profession et la réflexion sur l'activité des relations publiques en France. En 1955, elles deviennent inséparables, fusionnant à Paris et créant l'Association Française des Relations Publiques (AFREP). Très tôt, donc, pour exister, des professionnels s'appuient sur des associations professionnelles. Ce phénomène existe aussi, depuis longtemps, aux Etats-Unis, dans la branche du Marketing. Il se développe, pour les Relations Publiques et la Communication d'entreprise aussi bien en France qu'au Brésil. Cette forme associative permet aussi de mettre en place des formations.

L'AFREP était chargée de surveiller le premier cours de relations publiques au Collège Libre des Sciences Sociales et Economiques, à Paris, qui durait en moyenne deux ans. « *Environ 120 étudiants fréquentaient le cours tous les ans. [... Ces formations] sont un signal de l'intérêt de la France pour la formation des professionnels de RP, pour pouvoir satisfaire les besoins généraux du pays* » (d'Azevedo 1971, 25).

Les années suivantes d'autres nouvelles associations sont créées. En 1955, l'Association Internationale des Relations Publiques (IPRA), fondée par un regroupement des professionnels de plusieurs pays européens ; en 1956, l'Union Nationale des Attachés de Presse (UNAP), créée par André Hurtrel ; en 1959, Lucien Matrat⁴¹, de l'entreprise Caltex, avec la participation des collègues de différents pays, Belgique, France, Allemagne, Italie et Pays-Bas, fondent le Centre Européen des Relations Publiques (CERP). Ensemble tous ces organismes approuvent le Code

⁴¹ Lucien Matrat, des années plus tard, assure la direction de relations publiques d'une firme pétrolière française, ELF Aquitaine, aujourd'hui intégrée au sein du groupe Total.

d’Ethique Internationale des Relations Publiques, plus connu sous le nom de Code d’Athènes (annexe 2), adopté par l’Assemblée Générale du Centre Européen des Relations Publiques, le 11 mai 1965 à Athènes.

Ce Code, toujours en vigueur à présent et respecté par l’Association Internationale de Relations Publiques et ses membres praticiens dans le monde entier, a été inspiré par la Déclaration Universelle des droits de l’homme, retenant comme valeurs l’honnêteté, l’ouverture, la justice, le respect, l’intégrité et la communication franche. Il était traduit en près de soixante langues et officiellement remis à de nombreux Chefs d’Etats, incluant le Souverain Pontife. Lucien Matrat va plus loin et analyse ‘l’Homme Social’⁴² séparé en trois personnages dans l’environnement social, c’est-à-dire : la personne, le partenaire et le fabricant d’opinion. *La personne* a besoin de dignité. *Le partenaire* a besoin d’être intégré, d’être concerné et d’être informé. *Le fabricant d’opinion* est celui qui connaît, comprend, juge, s’exprime et communique.

C’est de cette manière qu’Ivy Lee, arriva à changer l’image des entreprises du baron du pétrole, John Rockefeller, en les faisant devenir plus humaines et sociales, créant la Fondation Rockefeller de Recherche Médicale. Lucien Matrat, de ce côté de l’océan, tenta le même parcours dans son entreprise Caltex. Il créa les Bourses Caltex des missions économiques, plus tard appelées Association des Boursiers Caltex, avec l’accord de l’Académie de Bordeaux et du Centre d’Expansion Bordeaux Sud-Ouest. De cette façon Matrat arriva à développer les premières liaisons entre l’Université et l’Industrie : les rapports d’études réalisés par ses étudiants qui partirent en mission dans d’autres pays pour conclure leurs études, constituèrent de remarquables outils de travail pour les industriels de la région et partout en France. Comme Ivy Lee, Lucien Matrat arriva à changer l’image de la Société Caltex à laquelle il va être associé et à la présenter comme une entreprise généreuse auprès de son personnel, au regard des pouvoirs publics, des universités, du grand public et de la presse. Un champ de recherche commence à naître.

⁴² Selon Freud l’homme est une machine, mû et motivé physiologiquement. Mais, aussi l’homme est un être social, car il a besoin d’autres personnes pour la satisfaction de ses besoins, à la fois ses besoins libidinaux et ses besoins de conservation.

1.2.2 Les théoriciens et les discussions théoriques dans le champ professionnel des relations publiques en France : Matrat et les premières formations

En France, et à l'échelle Européenne, Lucien Matrat reste aussi connu comme le fondateur et le père des Relations Publiques dans le champ de la recherche. Il va publier deux livres dédiés aux relations publiques, en dehors de nombreuses conférences et publications isolées. Son premier livre, publié en 1951, s'intitulera, *les Public-Relations moteur de productivité*⁴³, qu'il a écrit avec Alec Carin et le deuxième, *Relations Publiques et Management*, en 1970, publié par la CERP, à Bruxelles. Puis il enseigna à l'Institut Supérieur libre d'Enseignement de Relations Publiques (ISERP⁴⁴), à Paris.

Comme toute discipline elle était d'abord une pratique professionnelle avant d'être formalisée, théorisée et enseignée. Cet effort de théorisation et de conceptualisation, va reposer sur l'association de la sociologie, de la psychologie et de l'éthologie. Tout en développant des concepts propres ; « *elle allait surtout apporter à la jeune profession, une dimension éthique, une méthodologie, un langage, des objectifs, une finalité. Ce furent ces acquis qui allaient lui ouvrir un large champ d'activités dans tous les groupes où des hommes se rassemblent pour atteindre, ensemble, des objectifs qu'ils ne pourraient atteindre individuellement* » (Boiry 2003, 47 et 48). Faute de trouver une meilleure traduction, le terme américain *Publics Relations*, va être utilisé comme *Relations Publiques*.

Lucien Matrat considérait les relations publiques comme la science des relations. Pour cela, elle était capable d'ouvrir un champ de recherches dans un domaine essentiel pour l'avenir des relations humaines. Pour lui l'homme est social, et l'*homme social* est à la fois l'homme fort et le porteur d'avenir. Cette notion va devenir une des bases essentielles de la doctrine européenne. Puisque cet homme se construit par les relations qu'il entretient avec ses

⁴³ *Public-Relations moteur de productivité*, publié en 1951, fut orienté vers les cadres et le personnel des entreprises, afin de contribuer, comme son nom l'indiquait, à l'accroissement de la productivité. Matrat décida de laisser le titre de la discipline en anglais pour pouvoir la changer quelque temps plus tard en français, faute de trouver une meilleure traduction du terme des Relations Publiques. Il considère aussi comme synonymes les termes 'Relations', 'Relations Industrielles' ou 'Relations Humaines'. Ce livre reste une bible pour tous les chercheurs en Relations Publiques d'Europe et d'ailleurs.

⁴⁴ L'ISERP a cessé de fonctionner depuis 1985 ; a pris place une école privée l'ISCOM, Institut Supérieur de Communication et Publicité. En quelque sorte, elle administre encore l'enseignement des Relations Publiques, cette fois associée à la Communication Evènementielle et aux Relations Presse. Cette formation reste dans le cadre optionnel d'une spécialisation en 3^{ème} et 4^{ème} année de la Grande Ecole Supérieure. L'ISCOM se localise au 87 bis rue Carnot 92300, Levallois Perret, à Paris.

semblables, ses relations peuvent être bonnes ou mauvaises, confiantes ou méfiantes. Malgré cela, cette diversité de rapports, va créer, par conséquent, un *homme malade*, l'homme de nos sociétés modernes.

Appuyé sur ce concept de l'homme social, Matrat va définir avec précision le concept de relations publiques, pendant un cours inaugural à l'ISERP, le 13 octobre 1981. Il va clarifier ce concept, en donnant une attention spéciale à certains principes chez les psychologues : pour analyser les comportements d'un homme, ils sont obligés de le morceler pour étudier séparément ses comportements dans les différentes fonctions socio-économiques qu'il exerce.

« Cependant puisqu'il ne s'agit pas d'une étude psychologique, mais simplement de clarifier des idées, on prendra la liberté de se reporter à la division classique de l'homme en trois personnages distincts, chacun d'eux étant caractérisé par une fonction socio-économique différente. Le premier personnage, c'est le vieil homo faber, celui qui produit des biens et des services. Le deuxième personnage, c'est l'homo economicus, celui qui consomme des produits et utilise des services. [...] Le troisième personnage, que d'aucuns désignent par le terme 'd'homme social', mais que les professionnels des relations publiques seront tentés d'appeler – pour persévérer dans le latin de cuisine - l'homo relationis. En fait l'homme social est le père, le mari, le frère, le voisin, le contribuable, l'électeur, le citoyen » (Boiry 2003, 60).

Toutefois, Matrat disait que cet homme social n'est pas limité par son comportement comme par exemple l'homo faber, qui échange son travail contre un salaire, ou l'homo economicus, qui échange son argent contre produits ou services. *« L'homme social, lui, échange avec ses semblables quelque chose de beaucoup plus important. Il échange ce qui mène le monde, il échange des idées, des opinions, des jugements, en un mot la matière première de l'opinion publique » (Boiry 2003, 60).*

Lucien Matrat, suit la pensée d'Edward Bernays et enfin enseigne plus scientifiquement le domaine relationnel et le concept des publics relations basé sur les techniques américaines d'écoute, d'étude, d'analyse et de communication. A posteriori, cette notion sera traduite par relations publiques, en tant que champ théorique. Ses objectifs en tant que discipline déterminèrent les règles, leurs applications et leurs stratégies. Entre autre il s'agissait d'établir pour l'homme social des relations de confiance au sein d'une entité, qu'elle soit groupe, association ou entreprise.

Malgré tous ses efforts, son travail se faisait de plus en plus difficile, car il n'avait pas que les techniques à apprendre aux dirigeants et aux nouveaux cadres, mais aussi les contraintes socio-économiques et politico-culturelles de la société contemporaine. Puisque, l'homme social est aussi l'homme producteur, l'homme consommateur, celui qui se manifeste, qui fait et déclenche des grèves, qui a des désirs, des espoirs, des besoins et des craintes, mais que surtout l'entreprise a mal jugé. Car les dirigeants, comme cite Boiry : « *les chiens aboient, et la caravane passe* » (Boiry 2003, 67). Ces problèmes posés faute d'écoute, d'analyse et d'interprétation sur les motivations des hommes, obligent les entreprises à se justifier à cause d'une opinion publique de plus en plus présente et demandeuse. Cet homme social, connu comme '*monsieur tout le monde*', va émettre des opinions et des jugements sur l'entreprise dans laquelle il travaille. Cet ensemble de jugements, servira à l'entreprise de '*bilan social et civique*', déterminant sa vision, sa représentation et son '*image*' personnelle.

« *Cette entreprise, créatrice d'emplois, de richesses, de productions, d'emplois ou de services, vache à lait de la fiscalité et des financements sociaux qui, pourtant est sans cesse en situation d'être jugée, pour ne pas dire 'mise en accusation' par l'opinion publique, son personnel, les commentaires de la Presse, les attaques des politiques et les critiques de tous... [...] Avec la confiance de l'opinion publique tout peut se faire, sans elle rien de durable n'est possible* » (Boiry 2003, 68).

Au cours d'une conférence à la Faculté de Droit de Bordeaux, en 1951, pour la défense des droits de l'homme dans la société, sur le thème '*les responsabilités sociales de l'entreprise*', Matrat continue sa bataille : celle de créer une nouvelle doctrine et profession et celle de définir l'impasse entre l'entreprise, la société et les individus. Dans son discours il expliqua qu'il avait fallu que certains sociologues français s'inspirent du mouvement américain, sous le vocable '*public relations*', pour que l'admission du rôle et de la responsabilité sociale de l'entreprise commence en France.

« *Si l'on estime que le mot 'société caractérise tout groupe d'individus vivant sous un ensemble de règles ou de lois communes que chacun s'oblige à (ou est obligé de) respecter, on peut admettre que le mot 'social', dans son sens large, peut s'appliquer à tout ce qui touche à l'organisation, au développement ou à la vie de la société. Cependant, si l'on veut éviter de faire de ce mot 'social' un mot-caméléon (ce qu'il est actuellement, d'ailleurs) un mot qui change de sens suivant qui le prononce, ou qui l'entend, nous devons bien, pour l'intelligence du sujet, chercher à le préciser. Aussi pourrions-nous, en nous inspirant de la responsabilité civile, admettre que la responsabilité sociale est celle qui nous oblige à répondre de nos actes ou de nos*

carences susceptibles de porter préjudice à l'harmonie de la société, étant entendu que cette harmonie repose sur l'ensemble des individus, des groupes, des classes qui composent cette société et sur leur adhésion aux principes qui régissent son fonctionnement » (Boiry 2003, 41 et 42).

Lors d'une brève interview téléphonique, réalisée en 1993, par Hélène Arzeno-Martin⁴⁵, Lucien Matrat, rappela qu'en avril 1969, lors d'une réunion commune de la CERP et de l'IPRA à Dublin, il citait déjà l'existence de quatre caractéristiques très importantes pour l'avenir de la profession de Relations Publiques et celui de l'entreprise :

1. Réduire l'opposition due à l'évolution et à la rapidité des progrès scientifiques entre l'individu et son environnement ;
2. Informer et communiquer, en raison des modifications et des spécialisations de tâches ;
3. Motiver, être et paraître, nécessaires à son épanouissement ;
4. Ajuster les prestations à l'entreprise, compte tenu des publics concernés et de la relation de confiance entre l'entreprise et son environnement.

Nous pouvons observer que ces quatre caractéristiques sont toujours d'actualité, un demi-siècle est passé et peu de choses ont changé. A partir de ce moment-là le développement scientifique des Relations Publiques en France atteint un autre niveau : celui des sciences de la communication.

« Il faut donc que les relations publiques soient une véritable science de la communication, fondée sur la connaissance des sciences humaines ; il faut aussi qu'elles soient une discipline sociale fondée, elle, sur une éthique rigoureuse ; il faut enfin que leur méthodologie permette d'aborder les problèmes que posent la vie et le développement de tout groupe. Car ce sont ces trois points, une science de la communication, une discipline sociale et une méthodologie, qui manquent le plus tant à la société qu'à nos entreprises pour résoudre les problèmes nouveaux qui se posent à elles » (Arzeno-Martin 1993, 6).

Il y avait un autre problème auquel Matrat était confronté : celui de la comparaison entre la doctrine des relations publiques et la pratique d'autres professionnels, telles ceux travaillent

⁴⁵ Hélène Arzeno-Martin est ex directrice d'Inforec Pôle Communication – IUT Michel de Montaigne. Au moment de l'interview, 1993, elle était Responsable de la Formation Continue en Communication à l'IUT de Bordeaux Membre CERP et IPRA.

dans la publicité et la propagande. En effet, à la même époque, en 1957 pour l'édition américaine, était publié un livre qui a connu un énorme succès dont l'auteur fut un essayiste américain Vance Packard : *The Hidden Persuaders* (Packard 1957). Ce livre attaquait le marketing et la publicité, dans un contexte où des critiques de sources diverses accrédiétaient toutes l'idée que des professionnels de la communication manipulaient et influençaient directement les esprits des consommateurs, que les techniques de marketing avaient une efficacité. Cette idée, plus qu'une crainte, avait même amené les Etats-Unis à une législation fédérale pour protéger le consommateur ! Alors, dans le champ professionnel des Relations Publiques, comment ne pas être critiqué en ne produisant que de la propagande (mensongère ou non contrôlable). La clé qui sépare les Relations Publiques de la publicité et de la propagande (connue pour stimuler l'offre et la demande d'un produit), est que le RP accorde une communication de confiance, de vérité et d'authenticité. La publicité et la propagande sont vues comme un moyen économique, elles visent le désir d'achat d'un produit, elles peuvent être objectives ou subjectives, honnêtes ou omises, éducatives ou attractives, leur but : vendre.

« Ce que proclame la Propagande peut être la vérité ; ce que suggère la Publicité devrait être la vérité ; ce qu'affirment les P.R. tout doit être vérité. En matière de Propagande ou de Publicité, toutes les vérités ne sont pas bonnes à émettre, mais ce n'est pas mentir que de taire ce qu'il importe de ne pas dire. En matière de P.R., une information partielle ou tronquée n'est plus une information objective et honnête. [...Cependant, dans les relations publiques] le mensonge par omission existe. Parce que, précisément, les P.R. sont information objective, honnête et permanente, elles ont obligatoirement, par la constante lumière qu'elles projettent à l'intérieur de l'Entreprise, une répercussion heureuse sur le comportement des hommes et, en particulier, de ceux qui conduisent l'Entreprise » (Matrat et Carin 1951, 20 et 21).

Même si les relations publiques visent une fin sociale, différemment de la promotion de vente chez les camarades publicitaires, la recherche de notoriété des RP, fait souvent penser que la presse est le seul support pour toucher le public de l'entreprise et celui de l'extérieur. Pour cela, cette bataille incessante de productivité, pouvoir et économie, dont les publicitaires font d'énormes efforts pour montrer les avantages et l'efficacité d'un 'tel' produit offert, est parfois détruite par l'image existante de l'intérieur de l'entreprise, celle vécue par les employés.

Le responsable de relations publiques est appelé pour réparer, informer et corriger les failles persistantes à l'intérieur des entreprises et aussi pour résoudre les problèmes humains et sentimentaux qui génèrent des mécontentements. Il appartient à ce responsable d' :

« harmoniser l'action à caractère commercial du service [de] Publicité avec sa propre action vis-à-vis du public, car celui-ci considère l'entreprise comme un tout, et il est indispensable d'éviter toute dissonance possible entre la tonalité des actions entreprises par chaque service. [...] Il doit leur apporter sa collaboration : d'une part, au titre de conseiller psychologique, et d'autre part, au titre de technicien des moyens à utiliser pour établir des relations de confiance au sein de l'entreprise » (Matrat et Carin 1951, 128).

Cependant, même s'il y a toujours cette interprétation erronée entre l'activité de Relations Publiques et de Publicitaire, Boiry rappelle qu'il existe un arrêté qui met fin à cette querelle en France. C'est l'article 3, de l'arrêté ministériel du 23 octobre 1964, toujours en vigueur, signé par Alain Peyrefitte, alors Ministre de l'Information, qui affirme qu'il est impossible légalement pour les professionnels de relations publiques, d'attaché de presse, de publicitaire ou autre, d'exercer ces différentes fonctions en même temps. Cependant cet arrêté ne prévoit aucune sanction en cas d'infraction. En bref l'article 3 est publié ainsi : *« Les activités de conseiller en relations publiques et d'attaché de presse sont incompatibles avec celles de journaliste professionnel et d'agent de publicité »* (Boiry 2003, 101). Ainsi le travail de Lucien Matrat était enfin récompensé, et la profession de conseiller des relations publiques est enfin reconnue officiellement en France par cet arrêté ministériel, N° 64-898, écrit le 26 août 1964, signé le 23 octobre de la même année, par Alain Peyrefitte et enfin publié au 'Journal Officiel de la République Française', le 1^{er} novembre 1964.

Lucien Matrat confirme que les relations publiques ont quand même une finalité et un objectif qui ne peuvent être comparés à aucune autre discipline ou pratique.

« Les américains se sont rendu compte que l'efficacité de l'entreprise était en fait très directement dépendante de sa structure sociale, et qu'en matière de production, l'homme, en définitive, restait le facteur déterminant. Ils ont remarqué que plus l'entreprise grossissait, plus elle arrivait à s'abstraire du milieu au sein duquel elle exerçait son activité et que, de ce fait, son développement se trouvait souvent freiné par une opinion publique mal informée. [...] Si, sur le plan des machines, le carburant est indispensable, il n'est pas suffisant, il faut aussi un lubrifiant. L'homme, cette machine complexe, requiert pour 'tourner', autre chose que le 'carburant-salaire'. Il a d'abord besoin d'être considéré comme un homme, pour s'obliger à en être un. Il a en lui le besoin de connaître, de comprendre, de croire, d'aimer et, inversement, le besoin de faire connaître, d'être compris, d'être cru et d'être aimé. Il a enfin le désir de s'intégrer à un ordre social et d'y progresser » (Arzeno-Martin, 1993, 3).

En 1950, B. Étienne, compare dans son livre *Les Relations Publiques des Entreprises Privées*, l'activité des relations publiques à celle d'un Ministère. Elles « *sont l'expression de son activité humaine, autre que commerciale et productrice et les services qui s'en occupent peuvent être considérés à la fois, comme le Ministère des Affaires Intérieures et celui des Affaires Étrangères de cette communauté* » (Etienne 1950, 13). Pour qu'ils puissent bien faire et le faire savoir, leurs services sont à la fois actifs et passifs. Ils doivent d'abord avoir les connaissances et les informations sur les conditions de ces relations humaines, pour, à leur tour, pouvoir agir, c'est-à-dire :

« Renseigner, informer, conseiller la Direction de l'entreprise, le personnel, les actionnaires et tout le monde extérieur qui a intérêt à connaître la vie de la Société. [...Ils] sont un organisme destiné à penser, à choisir, à déterminer les conditions immédiates et à appliquer les améliorations de détails. C'est vers ce but que doit tendre toute l'énergie du 'Conseiller en Relations Publiques'. Pour ce faire, il aura le plus souvent à lutter contre les habitudes et les préjugés » (Etienne 1950, 13).

Matrat, de son côté, n'avait pas peur de dire la vérité en face car cette nouvelle voie n'était ni facile, ni sans risque pour les nouveaux arrivés. Il était très clair d'expliquer que la tâche d'un Relations Publiques n'était point aisée, qu'elle demandait autant de compétences, mais aussi beaucoup de courage. Un courage à toute épreuve, car dans ce métier il ne faut jamais chercher ni les honneurs, ni les remerciements, ni du patron ni de ses collaborateurs, mais très souvent plutôt recevoir des critiques et des sarcasmes. Voici une de ses déclarations :

« Vous n'êtes pas démagogues, ce climat de confiance que vous cherchez à créer, cet esprit d'équipe que vous cherchez à faire naître à l'intérieur de l'entreprise, cette sympathie agissante que vous cherchez à obtenir des milieux extérieurs, tous ces résultats vous ne les obtiendrez pas par des solutions de facilité, mais bien par un effort d'assimilation et d'information loyales, par une volonté systématique d'exposer clairement et objectivement les problèmes qui se posent afin d'obtenir cette compréhension mutuelle qui, seule détermine la confiance » (Matrat et Carin 1951, 11).

Nous pouvons rajouter ce que disent Chaumely et Huisman, en résumant bien et en peu de mots ce qu'est être un *relations publiques* :

« N'importe qui peut faire les relations publiques. Cependant le plus difficile est d'apprendre à être une relation publique. Les qualités d'un homme d'action, d'un homme d'entreprise, d'un psychologue [... pour être dans le] ton des relations publiques ne s'apprennent pas : c'est inné.

Il n'y a pas d'autre moyen pour apprendre ce genre d'enseignement : cela s'acquiert »
(Chaumely et Huisman 1964, 124).

Malgré sa franchise, Matrat encourage quand même ses fidèles, en disant que : *« après avoir mûrement réfléchi, pesé le pour et le contre si vous êtes convaincu de l'importance pour les autres de votre mission et si, en contrepartie, vous acceptez pour vous seul les risques de jouer les Don Quichotte, alors, engagez-vous franchement dans cette voie nouvelle »* (Matrat et Carin 1951, 12).

Parce que la politique des relations publiques est celle de *bien faire d'abord, pour faire savoir ensuite*, en créant un climat de confiance avec le personnel et le public, elle est aussi, selon Matrat :

« 1. Une discipline sociale, une éthique de comportement fondée sur le respect de soi et de la dignité de l'autre.

2. Une méthode d'application des sciences humaines à l'audit social et à l'étude des opinions et des comportements.

3. Une stratégie des techniques de communication ayant pour objet de projeter les éléments permettant aux 'récepteurs' de se donner, de l'entreprise, une image institutionnelle qui, reposant sur des faits vérifiés et vérifiables, soit à la fois objective et génératrice de confiance.

4. Une manière de se comporter, elles respectent une éthique rigoureuse basée sur le respect de la personne humaine.

5. Une façon d'informer et de communiquer en se référant aux sciences humaines, en vue d'établir et de maintenir des relations confiantes fondées sur la connaissance et la compréhension réciproque entre les membres d'un groupe et entre ce groupe, considéré comme une entité en soi, et les différents publics concernés par les fonctions et activités exercées par le groupe. Elles sont intégrées à sa direction » (Matrat, cité par Boiry 2003, 84, 85, 88).

Il y a 55 ans Etienne prédisait :

« Sans risque de nous tromper, que tant qu'il restera des entreprises libres dans l'industrie ou le grand commerce, et si l'on veut que ces entreprises continuent à se développer dans un climat social honnête et franc, elles seront amenées à organiser chez elles leurs 'Relations Publiques' sur des bases précises et à faire appel à des Conseillers qui se seront spécialisés dans ces

questions. Nous pensons que ce qui est aujourd'hui une nouveauté, sera demain une tradition dont l'industrie française aura lieu d'être fière et dont l'opinion publique saura reconnaître l'efficacité » (Etienne 1950, 108).

En 1986, Matrat, malgré toutes les comparaisons, les problèmes d'identification et autres, se résolut à écrire lui aussi un texte en l'honneur des relations publiques, cette fois il s'appellera 'A nos amis publicitaires'. Ce document intitulé : « Manifeste des Relations Publiques », était édité et diffusé par le Chapitre Français l'Association Internationale de Relations Publiques (IPRA) :

« Vous n'êtes pas nous, nous ne sommes pas vous. Vous et nous avons des objectifs et des domaines d'intervention aussi différents que le sont notre démarche et notre langage. Vous intervenez auprès des consommateurs ou des utilisateurs potentiels, pour tenter d'en faire des acheteurs réels des produits dont on vous confie la publicité.

Nous intervenons auprès de l'ensemble des publics concernés par les activités et les fonctions exercées dans l'entreprise, en les considérant comme des partenaires qui par leur comportement peuvent freiner ou favoriser la marche de celle-ci. Vous projetez une 'image de marque' du produit, génératrice de désirs et créatrice de motivations d'achat.

Nous projetons 'l'image institutionnelle' de l'entreprise pour faire savoir ce qu'elle est, ce qu'elle fait, et comment elle s'efforce de répondre aux attentes de ses partenaires, afin de générer une confiance réciproque.

Vous visez des 'cibles'. Nous dialoguons avec des publics. Vous positionnez le produit et sa marque. Nous 'situons' l'entreprise dans son environnement en tant qu'institution socio-économique. Vous êtes l'un des outils de 'marketing'. Nous sommes l'outil indispensable du 'management'. Vous êtes la stratégie du désir, génératrice de motivation d'achat ; nous sommes la stratégie de la confiance, génératrice d'adhésion et de participation.

Voilà pourquoi Publicité et Relations Publiques n'ont ni les mêmes domaines, ni le même langage, ni la même démarche. Créer le désir et mériter la confiance sont deux choses différentes, mais l'une et l'autre sont nécessaires à la bonne marche de l'entreprise. Tout nous distingue. Nous ne sommes pas vous. Vous n'êtes pas nous, mais vous et nous, par des voies différentes qu'il ne faut pas confondre, contribuons au succès de l'entreprise » (Boiry 2003, 223).

1.2.3 Un période d'incertitude sur l'appellation et l'extension du champ professionnel des Relations Publiques en France (dès les années 1980) : des « relations publiques » à la « communication » ?

1.2.3.1 Des Relations Publiques à la « Communication Globale » ?

Cependant la doctrine en Europe et principalement en France a disparu dans la mesure où ses membres en dehors du champ académique, ont cessé d'écrire leurs pensées et leurs réflexions. L'homme social n'avait aucune place dans la société française, explique Boiry. Enfin, la crainte de Matrat est devenue une réalité. Même en avertissant les professionnels des relations publiques, principalement les français, qu'en acceptant de réduire la profession à une simple communication, celle de la 'communication globale', ils allaient perdre leur identité. Cette communication globale sera constituée des 'morceaux épars' de disciplines avec des objectifs différents, ce qui impliquera une 'confusion totale' de ses objectifs à terme.

Cette nouvelle formule de la communication, créée par les publicitaires pour élargir leur champ, et pour fuir des arrêtés ministériels, comme explique Boiry, va diluer plusieurs activités dans une seule. Ce moyen très astucieux utilisé par les publicitaires, en y englobant les fonctions des relations publiques, signifiait pour Matrat un pillage d'idées, une déviation de leur sens profond. Ils utilisent pratiquement les mêmes supports, les mêmes outils, mais leurs missions n'ont pas grand-chose à voir avec ces dernières.

« La communication globale, ajoutait-il, n'est pas seulement, comme l'affirme un éminent publicitaire américain, M. Ogilvy, un mot qui ne veut rien dire (on ne vise pas plusieurs cibles en même temps, on ne parle pas plusieurs langues simultanément) mais c'est surtout un concept néfaste par la pratique qu'il implique. Il se traduit par l'amalgame de disciplines que tout, objectif, éthique, langage et démarche, rend incompatible. C'est le mariage de la carpe et du lapin, et chacun sait que ces mariages-là ne font ni de belles carpes, ni de beaux lapins. Le seul type de communication auquel pourrait s'appliquer ce terme de 'communication globale', est le type de dialogue au cours duquel les deux interlocuteurs communiquent avec la voix, les gestes, le regard, bref avec la 'globalité' des moyens qui permettent de transmettre un message » (Boiry 2003, 103).

Cette discipline a rencontré des résistances : d'un côté, le Conseil National du Patronat Français (C.N.P.F.), se méfiait de son efficacité et de son expansion, de l'autre l'Organisation

Internationale du Travail (OIT), appréhendait cette nouvelle politique de communication dans les entreprises. En effet, ce climat de ‘confiance et d’unité’ pouvait aller au-delà des attentes des employés, qui pouvait se satisfaire de travailler dans les bonnes conditions salariales, en deçà de l’attente syndicale qui pouvaient vouloir plus d’informations sur la vie économique de l’entreprise.

Depuis le début, avant même la publication de son premier livre, *les Public-Relations moteur de productivité*, Matrat demanda à différents organismes leurs points de vue sur la productivité et les Relations Publiques. Nous sommes en 1950, et entre plusieurs avis, plutôt remplis d’éloges, il y a celui un peu plus réaliste et sceptique de G. Levard, Secrétaire Général adjoint de la Confédération Française des Travailleurs Chrétiens. Nous lisons :

« Vous pensez que les ‘Public-Relations’ aideront les directions à mieux comprendre leurs devoirs envers leur personnel et l’ensemble de la Nation. Je ne saurais qu’insister avec vous lorsque vous marquez avec force que l’honnêteté oblige sinon à dire toujours toute la vérité, du moins à ne dire que la vérité ; en prenant garde encore que l’omission consciente ne conduise pas à laisser interpréter tendancieusement, inexactement, donc mensongèrement, les fractions de vérité fournies par l’entreprise.

Je suis toujours d’accord avec vous lorsque vous montrez que le sens moral doit aider à former les décisions d’ordre social et économique et je le demeure encore lorsque vous voulez redonner un contenu plus humain aux relations individuelles dans l’entreprise.

Mais, pourquoi le cacherais-je – n’est-ce pas cela aussi l’esprit⁴⁶ ‘Public-Relations’ ? – parfois, je n’ai pas très bien discerné ce qu’était le but et ce devenait le moyen. Dans votre questionnaire final, vous demandez au chef d’entreprise : ‘Votre action a-t-elle amélioré la production ?’ Est-ce vraiment le mot-clé ? Ne convient-il pas surtout de transformer le climat moral et psychologique de l’entreprise ? De rendre une véritable dignité au travailleur ?

Certes, il n’est pas dans le propos du spécialiste des Public-Relations d’opérer une réforme de l’entreprise telle que la souhaitent les syndicalistes. Mais permettez à un syndicaliste, qui croit à l’utilité des Public-Relations, de signaler le danger que court cette discipline toute nouvelle en

⁴⁶ Selon Matrat, en ce que concerne l’esprit de Publics Relations, il note trois considérations : à l’égard des hommes au sein d’Entreprise, l’esprit des PR doit donc nous conduire à considérer l’homme également en fonction de ses besoins sentimentaux qui constituent des mobiles d’action au moins aussi importants que ses besoins économiques ; à l’égard des collectivités, il nous amène à ne plus considérer l’entreprise comme une fin en soi, mais bien comme un moyen qui ne se justifie que par les services rendus à cette collectivité ; à l’égard de la nation, il nous amène à considérer l’Entreprise non comme une entité autonome, mais bien au titre d’un citoyen conscient de ses devoirs et de ses responsabilités vis-à-vis de la nation. (Matrat et Carin 1951, 10 et 11)

France – et tel débat public qui vient de m’être annoncé et qui, dans son titre, semble identifier Public-Relations et productivité renforce ma crainte – si elle devient simplement un nouveau système d’accroissement du rendement relayant ceux de Taylor, Bedaux et tant d’autres repoussés par les travailleurs, à cause, notamment, de leur injustice fondamentale dans le partage des profits.

A mon sens, les Public-Relations perdraient leur intérêt si elles n’étaient pas essentiellement, exclusivement, la manifestation désintéressée de la volonté de guérir l’entreprise d’un certain nombre de ses complexes moraux et psychologiques. Vouloir étendre leur influence à d’autres domaines, productions et économie, revient à en faire un levier supplémentaire à la disposition du chef d’entreprise et non de l’intérêt général : votre sujet mérite mieux que cela [...] » (G. Levard, cité par Matrat et Carin 1951, XVII et XVIII).

Un autre témoignage très intéressant, cette fois-ci plus court, est celui du Président de la Confédération Général de Cadres (C.G.C.), qui montre bien la pensée hiérarchique en France. « *Les hommes et les familles ne doivent certes pas s’ignorer, mais il est très dangereux de les mettre constamment en présence à la faveur de distractions collectives. La vie en ‘vase clos’ n’est pas génératrice d’initiatives heureuses et ne fortifie pas l’amitié. Elle a plutôt tendance à l’émousser* » (J. Ducros, cité par Matrat et Carin 1951, XX). Cette remarque symptomatique d’une phase où il existe une méfiance de l’encadrement à l’égard du développement des relations sociales à l’intérieur de l’entreprise, et de leur préférence pour une nette distinction entre activités productives et activités sociales extérieures à l’entreprise. Cela coïncide directement avec le chaos qu’a vécu le groupe de professionnels américains venu à Paris pour y créer une agence de Relations Publiques, en 1924 (bien avant la publication du livre de Matrat, ou même bien avant le désir de faire des RP une discipline).

Ils organisèrent quelques réunions d’information à l’intention du patronat français, mais à l’issue l’échec fut total. Il est facile de comprendre la raison de cet échec si nous reprenons les paroles du président de la CGC, Ducros, qui interprète les nouvelles directives de l’entreprise comme celle des distractions où le personnel n’a pas besoin être informé. La meilleure manière de vivre sans problème est-t-elle de rester un ‘vase clos’, derrière les murs. L’homme est et sera-t-il toujours assimilé à la machine ? Son salaire à la fin, même à contre cœur, sera-t-il sa seule récompense ? Un entrepreneur doit-il penser en accroissant son capital machine, ou doit-il aussi augmenter son capital humain ?

Etienne, toujours optimiste, va essayer aussi de persuader les politiques internes des entreprises d'être moins fermées, d'appliquer une politique de *maison ouverte*, un moyen économique de développement des Relations Publiques pour bien réussir. Cependant, créer un lien entre l'organisation et la société est peut être un des facteurs essentiels pour la bonne conduite des RP (annexe 3). Avec ce lien, la communauté bénéficie des programmes d'action sociale, culturelle et environnementale, et en contrepartie, l'organisation profite d'être une entreprise bien vue par l'opinion publique.

Toutefois, ce lien entre la communauté et le patronat renvoie aux notions du paternalisme : dans ce cadre, les ouvriers vivaient dans un monde entièrement sous la « domination » du patron, le patronat donnant en contrepartie l'habitat, le loisir, les jardins ouvriers, les « économats », tout était dès lors dans la « ville-usine ». C'est ce modèle qui est refusé dans les années 1950 avec des luttes contre le « paternalisme », par exemple au Creusot, en Lorraine (sidérurgie) et dans les Mines (Nord Pas de Calais). Etienne, quand même, tente autre chose : l'idée d'une 'usine maison ouverte', dans le but de la faire bien connaître, sans avoir besoin d'appeler les services de publicité, en restant dans l'optique de la *maison ouverte*, avec des visites programmées.

Même si un grand nombre d'industries françaises restait encore dans un modèle d'affaire hermétique, refusant tout accès aux personnes étrangères à l'entreprise, B. Étienne explique : « *la visite d'usine est un moyen à la portée de tous pour déterminer une atmosphère de sympathie et pour servir de test aisément contrôlable, par les enquêtes ultérieures que l'on peut faire auprès des visiteurs, sur son rendement moral et son opportunité matérielle* » (Etienne 1950, 90). Il ne veut pas dire qu'il faut ouvrir l'entreprise et rendre public les secrets de fabrication, mais il faut faire des ouvriers qui travaillent dans l'entreprise, des personnes heureuses, fières de montrer à leurs familles et amis, leurs connaissances techniques des machines et l'endroit où ils passent bonne partie de leur vie. D'autres visiteurs peuvent et doivent aussi être invités, comme par exemple les élèves des écoles professionnelles ou supérieures, des techniciens, des fournisseurs, la presse, les autorités locales ou des membres du gouvernement, entre autres. Cette ouverture des portes peut être une très bonne occasion de montrer le fonctionnement, l'ambiance, et l'importance donnée à la sécurité et à la vie interne de l'usine.

En échange, l'industrie obtient une bonne publicité externe gratuite et les futurs professionnels une vision plus réelle et éducative de leur avenir. Cette visite doit être effectuée

avec le plus grand soin et « *organisée en collaboration étroite avec le Directeur responsable de l'entreprise visée, il faut avant tout obtenir son consentement sans réticence aucune et le convaincre de l'intérêt qu'il y a à réaliser ces manifestations* » (Etienne 1950, 84). Il faut qu'avant tout, le respect de l'autre soit parfaitement mis en pratique. Il faut que l'homme social, l'homme tout court soit « *concerné par ce qu'il fait ; responsable de ce qu'il fait ; solidaire des autres et considéré par les autres* » (Boiry 2003, 73).

Comme disait Matrat : « *Souvent, nous sommes coupables d'avoir raison trop tôt, mais nous sommes toujours coupables d'avoir raison trop tard* » (Matrat, cité par Triadu, 2006, 239).

Lucien Matrat fut invité par la Public Relations Society of America (PSSA) et accueilli par un 'standing ovation'. Il reçut des professionnels américains la 'silver anvil' (l'enclume d'argent) leur haute distinction avec admiration et respect pour ce qu'il avait fait pour la profession des relations publiques au niveau mondial. Entre autres, distinctions il était aussi Officier de la Légion d'Honneur et Croix de Guerre 39-45. Il consacra son temps, même en retraite, à assurer (gratuitement) les relations publiques de la Ligue Nationale Contre le Cancer, et léguant, peu avant sa mort, sa maison et ses meubles, à l'œuvre des Orphelins Apprentis d'Auteuil (Boiry 2003, 270). Il meurt à Paris, le 14 décembre 1998, quelques jours avant les célébrations du 50ème anniversaire de la déclaration Universelle des Droits de l'Homme, dont il s'est inspiré pour écrire le Code d'Ethique International des Relations Publiques, plus connu comme le Code d'Athènes, adopté aujourd'hui par tous les professionnels des Relations Publiques du monde.

Nous ne pouvons pas oublier de citer la collaboration à l'histoire française des relations publiques de : Henri Verdier, Lulé Dejardin, Alec Carin, Luis Salleron et autres.

1.2.3.2 Une autre dynamique professionnelle : communication et presse d'entreprise

Nous pouvons prendre comme exemple, l'étude réalisée par Pierre Delcambre sur les ateliers et chantiers navals de France-Dunkerque, basée sur 95 documents d'archives entre 1974-1976, où nous verrons qu'un *Relations Publiques* n'assumait pas ses fonctions à part entière. Selon Pierre Delcambre, la plupart des salariés, qui n'étaient au début que trois dans le service des Relations Publiques, menait des activités très diverses et pas forcément orientées vers la défense de l'entreprise par rapport à l'opinion publique. Ils étaient des traducteurs

embauchés plutôt que pour leurs compétences linguistiques que leurs fonctions communicationnelles.

« L'activité consistait aussi à traduire les 'spécifs', cahier des charges négocié avec l'armateur ; à organiser les cérémonies de lancement et de livraison des navires, événements qui avaient pris une importance stratégique dans la mesure où le chantier ne pouvait plus guère compter que sur des armateurs étrangers pour remplir le carnet de commandes, [et, rajoute-il à assurer] les visites dans les collèges, et l'accueil de visiteurs sur le site de production » (Delcambre 2000b, 214).

Nous sommes en 1958 et ces relations publiques étaient censées écrire des journaux d'entreprises même s'ils n'avaient pas d'expérience sur le sujet. Ils doivent apprendre sur le tas, parfois via des formations dispensées par l'UJEF. Ils furent obligés de faire de la communication interne et de la presse d'entreprise pour pouvoir communiquer vers les salariés de l'entreprise.

De fait, nous n'avons pas encore parlé jusqu'ici pour la France de la presse d'entreprise. Hors il existe aussi en France une histoire de la Presse d'Entreprise. Dimitri Weiss⁴⁷, est le premier auteur repérable. En 1971 il publie deux ouvrages *Communication et presse d'entreprise* (Weiss 1971a) et *La communication dans les entreprises industrielles : Contribution à l'Etude de la presse d'entreprise et essai de bibliographie*, chez Sirey, (Weiss 1971b). Weiss étudie le rôle des journaux internes et leur implication dans la politique de communication et le management des entreprises. Cette presse peut déjà être signalée en France dès 1887, avec le Bulletin commercial à l'attention des réseaux de vente (Félix Potin) et ceux pour l'organisation en multiples sites des Assurances (Assurances Le Populaire) (Malaval 1992, 11). Avec Catherine Malaval (1992) nous pouvons suivre les premières tentatives de *house organe* de l'entreprise Renault (1918, 1927, puis 1939) et surtout le développement de ces organes d'information (il y a en effet souvent plusieurs publications au même temps, destinées à des publics internes différents). Ces publications étaient une innovation dans la mesure où, à

⁴⁷ Dimitri Weiss est professeur émérite de l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne (IAE). Ses activités étaient réalisées dans le monde professionnel de la Gestion en Ressources Humains (GRH), notamment auprès d'entreprises et organisations internationales, où il est l'auteur de plusieurs ouvrages sur la GRH, le management, la communication, les relations industrielles comparées et le consumérisme. Ses ouvrages plus connus restent la *Communication et Presse d'Entreprise 1971*, *Pratique de la Fonction Personnel 1982*, *Les Relations du Travail 1975*, *Ressources Humaines 1999*, 3e tirage 2001. Le professeur Dimitri Weiss dans les années 60 maintint un forte échange avec des DRH brésiliens sur les techniques d'écriture dans la presse d'entreprise. Nous verrons cet échange ensuite dans l'Aberje.

l'époque et au moins jusqu'aux années 1970, les entreprises françaises ont longtemps eu comme dicton « *Le bien ne fait pas de bruit, le bruit ne fait pas de bien* ».

Cette presse d'entreprise française a été organisée par l'Union des Journaux d'Entreprise Française (UJEF), qui organisait des formations, des concours. Une « Liaison des Journaux d'Entreprise de France » est née juste avant-guerre. Une première confrontation internationale en septembre 1948 s'est tenue à Paris, à la suite de laquelle est née l'UJEF (1949) et a été publié *La presse d'entreprise*, compte-rendu des travaux du congrès international en 1950. Les organisations patronales (le CEGOS, commission du CNPF) s'y sont aussi intéressées à l'époque : *La presse d'entreprise, documentation des journées d'étude des 28 et 29 mai 1951*, Paris, 1951 ; l'Union des Industries Métallurgiques et Minières prenant le relais en 1953 (*Les journaux d'entreprise*, Paris, 1953).

Pour répondre à notre question sur les rapports entre les services de communication en entreprise et cette organisation professionnelle que fut l'UJEF, le professeur Pierre Delcambre, nous a expliqué qu'après un démarrage dynamique (1949-1953) l'UJEF, qui avait besoin des cotisations de membres fortunés (les grandes entreprises) pour former et informer tout le tissu d'entreprises, s'est vue critiquée (par exemple J. Bourelly, de Renault arrêta son adhésion en 1952 estimant qu'il y avait de meilleurs moyens de développer la presse d'entreprise). Néanmoins l'UJEF poursuivit son développement, organisant encore à Lille en novembre 1967 un colloque international sur la presse d'entreprise (*La presse d'entreprise au service de qui ?*).

1.2.3.3 Relations Publiques un terme mal aimé :

Bien qu'en France au long de ces années ce sont les écoles privées qui deviennent des spécialistes de la matière, comme par exemple le fait l'Institut Supérieur de Communication et Publicité (ISCOM) qui a remplacé l'Institut Supérieur d'Enseignement des Relations Publiques (ISERP), l'enseignement des relations publiques n'a pas vraiment abouti, jugé toujours obsolète et mélangé à d'autres disciplines, tels l'évènementiel et les relations presse. Comme le précise Nicole d'Almeida⁴⁸ :

⁴⁸ Nicole d'Almeida est professeure en sciences de l'information et de la communication au Celsa (Université de Paris-Sorbonne). Elle enseigne et dirige des formations et des recherches sur les thèmes suivants : communication interne et externe, récits organisationnels, dynamique de l'opinion, communication de l'environnement et développement durable, RSE.

« En France, au Celsa, l'appellation de relations publiques a été abandonnée en 1996 au profit de 'communication des entreprises et des institutions'. L'Université de Bordeaux utilise le terme de communication des organisations depuis le début des années 90. Le quasi abandon en France de la notion ici décrite de relations publiques, renvoyée tour à tour à des opérations paillettes ou à d'obscures forces manipulatrices, a ouvert la voie à une multiplicité de termes » (d'Almeida et Carayol 2014b, 2).

Matrat complète, « [les] écoles consolidées de la pensée ne se reconnaissent pas dans les attributions d'un seul intellectuel. [Les] Relations Publiques, comme toute autre discipline scientifique, ne devraient pas être l'enseignement d'une seule personne. [La] doctrine européenne, malgré l'énorme influence de Matrat n'est pas la doctrine de Matrat » (Matrat, cité par Triadu 2006b, 238).

Malgré cette optique française, les études en relations publiques restent les mêmes dans d'autres pays comme aux États-Unis et le Brésil par exemple.

Même si dans notre recherche l'appellation de la discipline et de la profession des Relations Publiques en France est souvent critiquée, le *Syndicat National des Attachés de Presse et des Conseillers en Relations Publics* (Synap)⁴⁹ la défend encore et estime plus de 200 professionnels dans tout le pays. En lien avec eux existe le Syntec Conseil en Relations Publics⁵⁰ (syndicat professionnel représentatif du métier de conseil en Relations Public) qui compte une quarantaine d'agences de conseil en relations publiques en France, soit environ 1400 collaborateurs⁵¹, ce qui correspond à 65% du marché qui partagent la même vision et la même déontologie dans la pratique de leur métier au quotidien. Cette formule « Relation Publics », selon Delcambre, fut défendue par Thierry Libaert⁵², enseignant à l'Université Catholique de

⁴⁹ Le SYNAP créée en 1960, par Philippe A. Boiry, contrôle le respect de la déontologie par les professionnels et notamment le respect des usages et des règles de la profession définis par le *Code d'Athènes*, le *Code de Lisbonne* ou encore le *Code Professionnel Français des Relations Publics*, adoptés par les associations internationales de relations publiques et par l'arrêté ministériel du 23 octobre 1964 définissant ces professions.

⁵⁰ Le Syntec Conseil en RP est au sein de la Fédération Syntec, qui représente aujourd'hui près de 910 000 collaborateurs à travers 80 000 entreprises spécialisées dans les professions de l'ingénierie, des services informatiques, des études et du conseil, et de la formation professionnelle, dirigé par le Mouvement des Entreprises de France (Medef), une organisation patronale fondée en 1998, représentant des dirigeants des entreprises françaises.

⁵¹ Selon une étude de marché réalisée en 2012 par le Syntec - (Syndicat professionnel représentatif du métier de Conseil en Relations Publiques), une croissance s'affichait de +1,6% des honoraires (contre +5% en 2011). Le chiffre d'affaires, qui inclut les facturations pour compte de tiers, est en recul de -2%. Ces chiffres reposent sur les données de 29 sociétés membres du Syntec RP, représentatives de toutes les catégories d'agences du marché.

⁵² Thierry Libaert est un expert français en communication des organisations. Enseignant en SIC à l'Institut d'Etudes Politiques de Paris (2000-2013), à l'Université Paris-IV (CELSA) en 2e et 3e cycles (1992-2008), à l'Université de La Réunion (3e cycle 2000-2008), et à l'Université catholique de Louvain (2004-2014), où il a

Louvain la Neuve et aussi vacataire au Celsa, car pour lui il s'agissait de quitter « Relations Publiques » et de manifester avec le terme français « Publics » au pluriel, que la communication d'entreprise s'adressait à de très nombreux publics : internes certes, mais aussi les « parties prenantes » (et pas seulement les actionnaires shareholders, communication financière) (Interview Delcambre, 2017).

Par entretien téléphonique, le 25 novembre 2015, Annie Blin, membre du Synap et directrice de l'agence AB3C, nous explique que la réalité est autre que celle diffusée par les livres et articles scientifiques. « *Qu'il faut toujours se méfier et chercher les informations comme il faut. Car la profession de Relations Publiques peut prouver son existence, il suffit de regarder les informations publiées par les deux syndicats plus importants de la profession en France le Synap et le Syntec* » (Interview Annie Blin, 2015).

Elle est bien d'accord que cette profession a évolué et les formations professionnalisantes et universitaires ont été obligées de suivre le flux et de s'actualiser dans le monde 2.0. La mobilité et l'effondrement de la presse et l'émergence des bloggeurs aussi, n'ont pas aidé la pratique et la recherche. Le contexte n'est plus le même que celui d'Ivy Lee, Matrat ou Boiry. Il faut également se situer dans le contexte du numérique. Le Synap et l'Argus de la Presse, en collaboration avec l'Université Rennes 2 et le Guide des Relations Presse, ont publié un livre blanc intitulé 'Des Relations Presse aux Relations Publics, chronique d'une révolution en marche'.

Ce petit livre, synthèse réalisée à la suite d'une enquête nationale et des entretiens qualitatifs auprès d'un panel représentatif d'agences, et de responsables de la communication presse en entreprises, explique bien ce changement. Parmi les répondants, se trouvaient des annonceurs officiant dans des PME et des entreprises intermédiaires. Dans l'étude, les RP sont toujours importantes, car elles relèvent soit de la direction générale soit de la direction de la communication. Cependant l'information doit être rapide et 'créer le buzz'. « *La tentation existe de rechercher le référencement web par la mise en ligne d'informations sur des plateformes de diffusion spécifique. Le rôle de médiation des RP devrait privilégier la création de contenus et le ciblage des relais les plus influents* » (SYNAP 2014, 19).

présidé le Laboratoire d'Analyse des Systèmes de Communication d'Organisation, le Lasco (Université Catholique de Louvain) (2008/2013).

Sur le site web du Synap (www.synap.org), le Syndicat se montre très actif et cherche toujours à être présent. Dans la rubrique Presse, nous pouvons trouver toutes sortes d'informations, d'études, d'enquêtes et autres. Pour cela le Synap a créé '*Le Blog Culture RP*'⁵³ ayant pour objectif de valoriser les Relations Publiques et créer le *Think Tank Culture RP*. Ce blog est un laboratoire de réflexion, un espace de rencontres et de dialogues constructifs, selon sa philosophie. Ses priorités pour les années à venir font déjà partie d'un plan élaboré à court terme.

Avec la poursuite des réflexions sur les nouveaux outils de l'information-communication, le Synap définit déjà ses priorités pour 2015/2016. C'est ce qu'explique Anthony Humbertclaude dans le communiqué de presse du 7 septembre 2015 dans Presse & Médias :

« Aujourd'hui, les métiers de l'information et de la communication évoluent rapidement comme le montrent les mutations liées à l'univers 2.0. Pour accompagner ces changements, le Synap se pose depuis plusieurs années en acteur attentif et dynamique. En 2014-2015, il a ainsi contribué au développement de différents outils propres au secteur, notamment la création d'un référentiel métier et le développement de nouvelles méthodes qualitatives et quantitatives de mesure des retombées RP (projet porté par Syntec Conseils en Relations Publics). Il a également finalisé la rédaction d'un nouveau contrat « type » pour les Conseils en RP (accessible à ses adhérents), l'édition d'un livre blanc sur les évolutions 2.0 dans le monde des RP (dont une 2^e version sortira en 2016) et un accord avec le Centre Français de la Copie portant sur les droits relatifs à la copie numérique (avec possibilité pour les adhérents du syndicat de bénéficier d'avantages), etc. Le Synap se veut à la pointe de ces évolutions qui marquent profondément les métiers qu'il représente et se montre particulièrement actif sur les médias 2.0 pour y parvenir. Ainsi le nouveau site internet du syndicat est actuellement en cours de développement et sera disponible d'ici la fin de l'année » (SYNAP 2015).

Cependant, il y a toujours une énorme carence dans le champ français de la théorisation professionnelle. Peu de personnes écrivent des articles, des publications ou des livres uniquement sur le thème⁵⁴ Relations Publiques. Les études critiques ou épistémologiques sur

⁵³ Le Blog Culture RP est en ligne sur l'adresse : <http://culture-rp.com>. Il s'inscrit dans la continuité du programme Culture RP fondé en 2008, qui est destiné à dynamiser et stimuler la dimension stratégique des relations publiques.

⁵⁴ Il existe, bien sûr des livres sur la communication interne (Dupuis, Devers, Raynaud, 1988), sur la communication (Thierry Libaert et al, 1997, 2008, 2010, 2013), sur la communication d'entreprise (Schwebig 1988, Lehnisch 1988) sur les médias et l'entreprise (Kessler et al 1996), « Film et Vidéo miroirs de l'entreprise » Pessis 1989, etc ...

les Relations Publiques, dans le champ de la recherche, sont actuellement presque inexistantes. Après les années 2000 à peine trois œuvres ont fait leur apparition. Stéphane Billiet⁵⁵ a publié le livre, *Les relations publiques - Refonder la confiance entre l'entreprise, les marques et leurs publics*, qui date de 2009. Ce livre est plutôt, un livre formateur, très pédagogique qui montre comment faire pour être un *Relations Publiques* et comment se sortir des situations de crise, en utilisant toujours les mêmes règles de Matrat : le dialogue et la confiance. En dehors de la préface qui touche à peine à l'histoire des relations publiques, le livre en lui-même n'apporte rien de nouveau. Lionel Chouchan⁵⁶ et Jean-François Flahault⁵⁷, publient en 2011 *Les relations publiques* : « Que sais-je ? ». Ils ont aussi choisi une voie d'explications, d'histoire et de définitions sur la fonction et les outils des RP. Le dernier livre, apparaîtra avec le même titre que ses prédécesseurs, *Les Relations Publiques*, avec une nouveauté toutefois puisqu'il traite de l'évolution numérique et du monde du 2.0 des RP, il fut publié par Caroline Sauvajol-Rialland⁵⁸ et Andrea Catellani⁵⁹, en avril 2015.

Il existe encore une publication en langue française, publiée au Canada, au Québec, en 2011. Cette œuvre fut écrite par le québécois, Matthieu Sauv⁶⁰, qui publie un livre sur son mémoire de maîtrise en communication de l'Université du Québec à Montréal, *Les relations publiques autrement : Vers un nouveau modèle de pratique*. L'auteur choisit trois dimensions pour expliquer les relations publiques : l'absence de consensus quant à leur définition, leur positionnement au titre de fonction de gestion stratégique et l'imprécision « relative » de leur finalité.

En ce qui concerne la profession des Relations Publiques en France, l'étude annuelle du marché menée par le Syntec Conseil en Relations Publique montre une augmentation d'à peine

⁵⁵ Stéphane Billiet est président de We Agency, particulièrement en charge du conseil et du planning stratégique pour les clients. Spécialiste de la communication corporative et de la communication de crise, il intervient de manière constante en conseil en matière de prévention ou de gestion de situations sensibles ou de crise. Diplômé de l'Institut d'Administration des Entreprises de Lyon III, il est Maître de Conférences associé au CELSA (Université Paris IV - La Sorbonne) et Past-Président de Syntec Conseil en Relations Publiques.

⁵⁶ Lionel Chouchan est le fondateur du groupe de communication et de relations publiques *Le public système* et le créateur d'un certain nombre d'événements dont les festivals de cinéma d'Avoriaz, de Deauville et de Cognac.

⁵⁷ Jean-François Flahault, spécialiste des campagnes institutionnelles, enseigne les relations publiques et l'événement à l'ECS, à l'ESA 3 et à l'Université d'Évry.

⁵⁸ Caroline Sauvajol-Rialland professeur à Sciences Po Paris et à l'ICD Paris et maître de conférences à l'Université catholique de Louvain, intervient au CELSA et au CFPJ.

⁵⁹ Andrea Catellani est professeur de communication à l'Université catholique de Louvain. Il est responsable du master Relations Publiques et communication d'organisation et intervient également au CELSA. Il est membre du SFSIC, Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication.

⁶⁰ Matthieu Sauv⁶⁰ praticien des relations publiques depuis plus de 25 ans, est membre de la Société québécoise des professionnels en relations publiques qu'il a présidée de 1994 à 1996. Il est également membre agréé et *fellow* de la Société canadienne des relations publiques.

9% du niveau de marge brute en 2011, après avoir affiché une légère baisse en 2010 (-1%). Il montre encore qu'ils sont environ 3200 professionnels répartis dans les agences ou libéraux. Il faut souligner la forte croissance du marché des Relations Publiques, en Europe, surtout dans les pays scandinaves. Il s'agit sans doute de la partie la plus dynamique d'Europe occidentale. En ce qui concerne l'enseignement, la France est très loin derrière le Brésil. Actuellement il n'existe que deux écoles qui enseignent spécifiquement les R.P. : l'ISCOM et HEC Paris, toutes les deux privées. Des formations particulières sont aussi proposées, par exemple *Comment devenir un relations publiques en deux jours*, enseignée à l'Institut EIPM (European Institute of Purchasing Management), qui pour deux jours et 1700€ vous fournit un certificat de Relations Publiques. Il existe aussi des cours en master professionnel qui abordent l'histoire des relations publiques. C'est le cas de l'Université de Rennes 2, qui offre dans son master 12h sur l'histoire des RP. Ou encore dans Communication des Entreprises, à Paris 13, Communication des Organisations, à Aix-Marseille, Bordeaux 3, Lyon 3, Rennes 1... Celles-ci sont des établissements publics.

1.2.4 D'une réflexion professionnelle à des formations dans le cadre de l'Université Humanisme et Entreprise et le Celsa :

La partie qui va suivre pour clore ce chapitre sur le développement professionnel des « Relations Publiques » en France s'attache à présenter, à la suite du travail d'HDR⁶¹ de Françoise Bernard⁶², le rôle intellectuel de la revue Humanisme et Entreprise, revue développée à l'instigation de Charles. P. Guillebeau, dans le cadre prestigieux de la Sorbonne. Il faut remarquer que le Centre d'Études Littéraires Supérieures Appliquées (CELSA), créé et dirigé par Charles-Pierre Guillebeau, en 1957, au sein de la Faculté des Lettres de Paris, sous l'impulsion d'universitaires, de chefs d'entreprises et de syndicalistes est le premier centre d'enseignement à insérer dans les entreprises des étudiants en lettres et sciences humaines. Le

⁶¹ L'étude de Françoise Bernard « *La communication organisationnelle, parcours vers une légitimité scientifique* » peut être considéré comme le premier travail de recherche, une approche historique de la communication organisationnelle comme domaine de connaissance en voie de légitimation : « suivre un tel parcours à travers les publications de *Humanisme et Entreprise* c'est avant tout faire le constat de l'apparition de préoccupations plus théoriques à partir d'un certain moment qui semblent répondre aux préoccupations de l'ensemble de la communauté (praticiens et Universitaires) impliquée dans des activités de communication organisationnelle » (Bernard 1998c, 52).

⁶² Françoise Bernard est professeure en SIC à l'Université d'Aix-Marseille. Elle dirige l'Institut de Recherche en Sciences de l'Information et de la Communication (IRSIC EA 4262). Présidente, puis Présidente d'honneur de la SFSIC, elle est actuellement première Vice-présidente de la section 71 du CNU. Spécialiste de la communication des organisations et des institutions, elle travaille et publie sur les thèmes du changement, des reconfigurations et des mutations concernant les formes organisationnelles, sociales et culturelles.

Celsa deviendra en 1965 un Institut de la Faculté des Lettres et en 1968 une Unité d'Étude de Recherche (UER) (Guiet 2016).

La Revue Humanisme et Entreprise⁶³ a été créée par le professeur Guillebeau, au début des années 1960. Cette publication aura une très grande influence sur les discours et les techniques des entrepreneurs pour un changement organisationnel. La revue comptait sur la participation d'auteurs universitaires, en grande majorité parisiens du domaine littéraire et des sciences humaines et sur des responsables d'entreprises nationales ou internationales comme il est possible de le constater dans le répertoire⁶⁴ des articles disponibles publiés par cette revue.

Parallèlement à la publication de la revue Humanisme et Entreprise, au début des années 1960, nous assisterons à deux autres événements. Premièrement il se fera une première alliance entre les professionnels d'entreprises et d'universités, qui seront nommés ensuite professions 'socles'⁶⁵ de la communication d'entreprise ; cette alliance va être structurée principalement autour des praticiens des relations sociales, des relations publiques, de la publicité et du marketing, une alliance large, donc, au-delà des seules « Relations Publiques ». Deuxièmement la création de nouvelles formations universitaires, même si les enseignants chercheurs se font encore discrets.

« Responsables, cadres supérieurs – auxquels seront associés, dans un deuxième temps, les professionnels des communications d'entreprises - et universitaires d'origine littéraire s'allient, les enseignants-chercheurs mettent en place de nouvelles formations spécialisées et finalisées destinées à des littéraires que les premiers nommés s'engagent à recruter, à faire recruter et à promouvoir. Dans le cadre de ces formations, sont mêlés universitaires et enseignants

⁶³ Créée en 1959, les Cahiers du Centre d'études et de recherches, par le professeur Charles-Pierre Guillebeau, lors de l'ouverture de conférences en Sorbonne sur le monde économique et social. Elle devient la Revue Humanisme et Entreprise à partir de 1963 destinée initialement aux littéraires souhaitant s'insérer dans le monde de l'entreprise qui ont inauguré le rapprochement entre Université et Entreprise et qui ont donné lieu quelques années plus tard à la création du Centre d'Etudes Littéraires Supérieures Appliquées (CELSA). Les conférences prononcées par des dirigeants d'entreprises, des syndicalistes des organisations syndicales représentatives et des universitaires préfiguraient le caractère tripartite des structures du CELSA et des cahiers. Cette configuration qui continue d'exister donne ainsi à la publication de l'Association des Anciens Elèves en Lettres et Sciences Humaines des Universités de Paris (AAELP) un caractère apolitique tout en s'ouvrant à l'expression d'opinions plurielles. Humanisme et Entreprise est une revue académique multidisciplinaire référencée par les instances françaises compétentes. Elle est l'une des plus anciennes revues francophones dédiées à la recherche sur la vie des entreprises et à la réflexion de leurs dirigeants. Le CELSA deviendra en 1985 l'École des Hautes Etudes en Sciences de l'Information et de la Communication, nous parlerons plus loin de son histoire.

⁶⁴ Un sommaire des cahiers par auteur, qui date de 1959 à 2011, est disponible dans le site web de la revue : <http://humanisme-et-entreprise.asso-web.com>.

⁶⁵ Le socle est constitué de l'ensemble des connaissances et des compétences qu'il est utile pour un individu de maîtriser afin de favoriser son accès à la formation professionnelle et à son insertion professionnelle. Le socle peut être utilisé aussi par un champ disciplinaire ou pluridisciplinaire de connaissances et de compétences.

professionnels, phénomène qui se généralisera avec la montée en régime des filières professionnalisées » (Meyriat, Miège, Couzinet, cité par Bernard 2002, 172).

Nous étudierons plus spécifiquement ce mouvement dans le chapitre suivant, qui s'intéressera aux formations académiques et à la recherche universitaire consacrées à la « communication organisationnelle ».

Françoise Bernard suit l'évolution de la revue sur une longue durée, en travaillant « décennie par décennie ». Dans son travail d'Habilitation à Diriger les Recherches (HDR-1998), elle réalisa une étude en quatre tomes sur *La communication organisationnelle parcours vers une légitimité scientifique*, où elle fait une chronologie des sujets abordés par Humanisme et Entreprise. Nous suivrons son analyse.

Dans l'ensemble du répertoire analysé entre les années 1959 et 1988, Bernard constate la présence du nom *entreprise* dans la grande majorité des articles. Elle retira cinq forts domaines de l'ensemble des 1264 articles examinés : l'entreprise et son environnement (189 articles) ; l'entreprise : direction et gestion (163 articles) ; l'entreprise : communications intérieures et extérieures (547 articles) ; les grands secteurs (201 articles), la culture générale et connaissances appliquées (164 articles). A l'intérieur de ces articles elle trouve aussi des rubriques qui sont très utilisées aujourd'hui comme l'esprit d'équipe (7 articles), l'informatique (13) et la culture d'entreprise (10) (Bernard 1998a, 25). Ces articles sont liés à des sujets se référant à différents champs interdisciplinaires, sur lesquels les relations sociales, l'information, les relations publiques, la publicité, la communication commerciale et le marketing ont une forte influence. Ces domaines étaient parfois considérés à ce moment-là, comme des pratiques professionnelles, puisque la pensée académique n'avait pas trop sa place au début de ces publications. Selon Bernard, en faisant référence à un des sujets cités antérieurement - *l'entreprise : communications intérieures et extérieures* - à peine 20% des auteurs appartenaient au monde universitaire ou assimilé (CNRS, Écoles Supérieures de Commerce), en contrepartie 80% appartenaient au monde de l'entreprise et aux métiers de la communication.

« Leurs titres sont des titres de Président-Directeur Général, Directeur Général, Directeur de la communication, Directeur du personnel, Président, Vice-président, Responsable de la formation, d'Adjoint de direction, mais aussi de Secrétaire Confédéral d'organisations syndicales » (Bernard 1998b, 26).

Ce travail mené par Françoise Bernard va montrer les racines historiques de l'interdisciplinarité de la communication des entreprises comme une évolution conjointe de l'organisation et de la communication, dont elle distingue une forte présence tout au long de ses études. C'est à partir de ce cheminement conceptuel que l'histoire des communications organisationnelles se placera soit comme une pratique ou soit comme discipline. « *La communication organisationnelle comme interdiscipline scientifique emprunte à un ensemble de théories. La communication organisationnelle comme pratique sociale et professionnelle s'appuie également sur une variété de sources scientifiques* » (Bernard 1998a, 09).

Dans l'ensemble des publications de cette revue, Bernard fait un constat interdisciplinaire et historique, que nous allons compléter au fur et à mesure avec notre recherche. Françoise Bernard note que cette revue est marquée par l'expérience des théorisations nord-américaines. Comme aux États-Unis nous remarquons une forte influence interdisciplinaire, celle de la Gestion, des Sciences Humaines et Sociales (SHS) et celle de ce qu'en France nous appellerons à la fin des années 1970 les « Sciences de l'Information et de la Communication » (SIC). Cette influence sera marquée par une multiplicité de thèmes classiques, d'intersections culturelles, et de typologies catégoriques.

1960 à 1970 - Les sujets publiés sont liés à la pathologie, la psychologie, la cybernétique, la dynamique de groupe et les techniques de relations humaines. L'entreprise va faire face à des conflits et des insatisfactions, c'est une période qualifiée de turbulente par Bernard.

L'épisode « Saint-Gobain » de 1967 est intéressant à rappeler car il marque une évolution dans les rapports entre l'entreprise, la société et ses médias. L'entreprise Saint-Gobain⁶⁶, en créant le *service chargé de l'information des actionnaires*, réfléchit à une nouvelle communication à part entière. Cette communication peut se faire grâce à l'intérêt et à l'acceptation d'une consolidation des techniques en relations publiques rattachées au département de ressources humaines, dès 1953. Saint-Gobain voit la nécessité de communiquer sur sa situation financière auprès de ses actionnaires, salariés et également avec le public en

⁶⁶ Saint-Gobain est une entreprise française spécialisée dans la production, la transformation et la distribution de matériaux. Fondée en 1665 par Jean-Baptiste Colbert (1619–1683) sous le nom de Manufacture royale des glaces, l'entreprise est présente dans soixante-six pays et employait près de 185 400 personnes en 2014. En 2015, l'entreprise a organisé, pour ses 350 ans, un tour du monde anniversaire. Une exposition éphémère appelée « Sensations futures » fut organisée dans quatre grandes villes : Shanghai, São Paulo, Philadelphie et à Paris, Place de la Concorde.

général à l'occasion d'une crise avec l'Offre Publique d'Achat (OPA) lancée par BSN⁶⁷. Le président de Saint-Gobain, Arnaud de Vogüé, mettra en place une campagne publicitaire sans précédent, un vrai '*chef-d'œuvre*'. Des opérations '*usines ouvertes*' sont organisées qui accueilleront près de 150.000 personnes. Les visiteurs y découvrent la richesse des métiers de Saint-Gobain, le savoir-faire des ouvriers et la complexité des techniques mises en œuvre. L'opération '*usines ouvertes*' vient de l'expression américaine '*Open House*', utilisée par Lucien Matrat comme '*la politique de la maison ouverte*', une technique de Relations Publiques que nous avons évoqué plus haut. Cette opération classique à l'époque permettait la visite des lieux de travail tant par le personnel et sa famille que par le public en général, dans le but de faire connaître l'ensemble des activités de l'entreprise.

Un autre objectif de la '*maison ouverte*' était aussi de mettre le candidat en confiance dans le cadre d'une embauche, au-delà des tests scientifiques, médicaux ou psychologiques, il est recommandé de le :

« Faire recevoir à titre privé par deux ou trois camarades, autant que possible à rang égal dans la valeur professionnelle. [...] Ceux-ci, qui n'auront pas de décision, donneront à la Direction une opinion qui sera très précieuse sur l'intéressé à engager. De son côté, le candidat se sentira davantage en famille avant même de commencer son travail et tout le monde bénéficiera de cet état de fait » (Etienne, 1950, 64).

Ici cette opération prend plus d'ampleur. L'affaire Saint-Gobain va passionner la presse et l'opinion, mobilisant banquiers et avocats et grâce à cette technique de la '*maison ouverte*', Marcel Bleustein-Blanchet, patron de Publicis, va orchestrer une formidable campagne de communication. Dans ce cadre, une autre initiative créée par la Publicis, fut de faire une série d'émissions de télévision, des conférences, *« mettant à disposition du public un ensemble d'informations et de cellules montrant que l'entreprise est à leur écoute »* (Onnee et Chekkar Rahma 2016, 17). Cette entreprise révolutionne ainsi la communication de crise et sera la première à mettre en place un service unifié de communication qui va donner naissance plus tard aux Directions de Communication (Dircom) (d'Almeida et Andonova 2008, 31-42 et

⁶⁷ Le 21 décembre 1968, Antoine Riboud, le PDG de Boussois-Souchon-Neuvesel (BSN), ose ce que personne ou presque n'aurait imaginé : lancer une OPA sur la très respectable Compagnie de Saint-Gobain. En savoir plus sur http://www.lesechos.fr/14/08/2015/LesEchos/22001-027-ECH_bsn---saint-gobain---l-opa-qui-ebbranla-le-capitalisme-francais.htm#V3Aj09Yki7oeVie4.99 et <http://www.univ-orleans.fr/log/Doc-Rech/Textes-PDF/2005-5.pdf>

Libaert 2006). Le 24 janvier 1969, le président de BSN Antoine Riboud cesse enfin son action et sa tentative de prise de pouvoir de l'entreprise Saint-Gobain.

Bien sûr, cette période est marquée par le mouvement « de mai 1968 » : en mai et juin 1968⁶⁸, un énorme mouvement de contestation politique, sociale et culturelle se développa en France. D'abord créé par un mouvement de révolte d'étudiants sans précédent et aussi à cause de l'ouverture, en 1963, de la faculté de Nanterre, construite pour décongestionner celle de la Sorbonne à Paris, mais une ville isolée installée au milieu d'un bidonville. Ensuite, ce mouvement a pris de l'envergure et touché l'ordre syndical national, « *le pays se retrouve paralysé par 7 millions de grévistes déclarés (sans compter les salariés en chômage technique, ou bloqués par le manque de transports). Dans les usines, les bureaux, les services publics, les transports, tous cessent le travail. Il s'agit d'une situation inédite* » (Larousse 1968).

Pour conclure sur les publications de la revue sur cette décennie, les articles publiés auront rapport aussi avec l'économie, le consumérisme, l'entreprise mal aimée, le malaise entre les cadres... Certains articles constatent aussi un changement de niveau culturel des salariés.

1970 à 1980 - C'est la sociologie qui prend place. Cette fois l'homme voit son importance dans le secteur industriel. La société se montre et questionne l'entrepreneur. Cette période sera marquée par des contestations et des critiques sociologiques, psychologiques et anthropo-économiques. C'est-à-dire que l'entreprise devient par excellence un lieu d'échanges. La revue va publier des articles qui ont rapport avec l'économie et le bonheur, mais aussi la rupture entre l'individu et le travail (Bernard 1998c, 16).

1980 à 1990 - Au début des années 1980, la revue va proposer une synthèse basée sur les articles publiés par Georges Nizard⁶⁹ en 1980, 1981 et 1982, où elle distingue huit courants théoriques ou huit écoles de la littérature américaine : « *le management par tradition, les scientifiques, les behavioristes, le système social, les systèmes, les décisionnels, les quantitativistes et l'analyse des processus* » (Bernard 1998c, 76). C'est le début de la reconnaissance de l'environnement et de l'acceptation de la notion de l'organisation communicante liée à la connexion de réseaux

⁶⁸ Cependant, futurs jeunes chercheurs, il faut faire attention et ne pas comparer ce mouvement à celui du Coup d'Etat brésilien de 1964. Pour aller plus loin ce documentaire en vidéo est très intéressant : www.vodeo.tv/documentaire/68#

⁶⁹ Georges Nizard anime depuis 1970 des rencontres de réflexions et de développement personnel des médecins et des équipes soignantes en milieu hospitalier. L'Analyse Transactionnelle est l'une de ses pratiques. Il participe par ailleurs dans les organisations en France et à l'étranger au perfectionnement des équipes dirigeantes et à la gestion des ressources humaines.

et à la multiplicité des relations (individus, groupes, supports, méthodes, technologie, etc). Cette influence va basculer de plus en plus vers les études des Sciences de l'Information et de la Communication (SIC) et il y aura la confrontation entre les deux disciplines, les nouvelles technologies d'information et de communication et les réseaux (Bernard 1998b, 6).

Ensuite, la revue va proposer les techniques de pilotage liées à la méthodologie de la 'recherche action'⁷⁰, du changement culturel et organisationnel. Ces techniques étaient déjà utilisées par les relations publiques, celles de modifier non seulement la façon de penser des employeurs, mais aussi leur manière de travailler dans l'ensemble de l'entreprise. C'est l'heure de la performance des cadres et des dirigeants dans le débat. C'est aussi la période émergente de la notion de l'ingénierie communicationnelle, celle qui regroupe un ensemble de pratiques et de discours repérables dans des énoncés à caractère technique et procédural (Bernard 1998c, 37).

Concernant nos 'socles' professionnels, ceux-ci continuent à se développer, dans cette même période des années 80. Enfin, une nouvelle profession va apparaître, celle des directeurs de la communication, les DIRCOM, qui ont une relation directe avec le Président de l'entreprise et la maîtrise des relations presse. Ils ont comme responsabilités la communication : de l'entreprise, interne, externe, financière, de l'audiovisuel, institutionnelle et celle de crise. Ils ont également certaines actions à mettre en place, comme par exemple : l'édition de plaquettes de présentation et outils commerciaux, la maintenance du site web de l'entreprise, l'organisation événementielle de salons, anniversaires, foires et expositions, le rôle d'un relations publiques pendant les conférences et soirées et enfin celui du corporatif avec la réalisation de rapports annuels, lobbying, mécénat, sponsoring, les études et sondages et les publications.

Cette activité extrêmement large, va susciter de l'inquiétude parmi les professionnels et les universitaires, car les DIRCOM représenteront un résumé de plusieurs fonctions. Ils seront comparés aux professionnels du *flou*, comme les journalistes. Cette théorie est expliquée par Denis Ruellan⁷¹, en 1992, comme « *un espace mal délimité, aux frontières de multiples*

⁷⁰ La recherche action, développée par Kurt Lewin, aux Etats-Unis dans les années 1960.

⁷¹ Denis Ruellan est Professeur des Universités au CELSA. Anciennement directeur du CRAPE (Centre de recherche sur l'action politique en Europe, Université Rennes 1), il est depuis septembre 2015 chercheur au GRIPIC (Groupe de recherches interdisciplinaires sur les processus d'information et de communication, CELSA Université Paris-Sorbonne). Ses recherches portent sur les transformations du journalisme comme pratique sociale et comme profession. Il est co-éditeur de la revue *Sur le journalisme - About journalism - Sobre jornalismo*.

domaines interdépendants et partiellement fermés : recherche scientifique, philosophique, contrôle social, exercice politique, art littéraire, divertissement, spectacle... » (Ruellan 1992, 36).

Cette impression de *flou* en effet se fait présente dans différentes contestations du monde du travail, comme par exemple dans certaines situations conflictuelles où le débat et la coopération sont traités par d'autres domaines tels que la sociologie, le marketing, la gestion et les relations humaines. Pour cela, peu à peu, ces professionnels de la communication ont commencé à développer aussi des activités d'études et de conseils particulièrement dynamiques. Les consultants, les experts et les chercheurs se font de plus en plus présents et certains cumulent parfois les trois fonctions. Selon Bernard, « *les consultants en communication 'courtiseront' régulièrement les sciences humaines et sociales (Sciences de la Société, 1994) pour renouveler 'leurs produits' et leur offre, mais également pour élargir leur grille d'intelligibilité des organisations par d'autres rationalités que la seule rationalité d'entreprise* » (Bernard 2002, 174).

Les productions littéraires sont plus nombreuses et cette explosion éditoriale, portée peut-être par un effet de mode, exigeait des grandes entreprises et des agences publicitaires de nouveaux alignements en direction d'une 'Communication Institutionnelle ou d'Entreprise'. Pendant les années quatre-vingt, ces alignements furent utilisés par la classe patronale ou managériale comme une solution, vu qu'ils avaient l'obligation de montrer une certaine performance communicationnelle et organisationnelle dans leurs entreprises comme facteur essentiel pour la compétitivité économique.

Les années 1990 arrivent enfin, marquées par le mouvement '*reengineering*', ou *reconfiguration, reconception, ou encore recomposition organisationnelle*, qui va être décrypté comme un effet de mode organisationnelle. Cette nouvelle mode managériale s'appuie sur deux théories, la médiologie et l'épidémiologie. En résumé, c'est le moment du changement organisationnel et humain, de la négociation et de la distinction entre le contenu et son processus. Les changements qui affectent l'entreprise sont multiples, selon Bernard, ainsi les marchés, les mœurs de consommation et les politiques de marketing entre autres. « *La notion de réseau émerge. La logique de l'action évolue, au lieu d'agir 'sur', on agit 'avec' en se connectant en réseau* » (Bernard 1998c, 114).

Dans cette perspective, la Communication Institutionnelle ou d'Entreprise, a créé des conditions d'acceptabilité des messages et des actions envisagées par les directions d'entreprises. Cette communication, selon Christian Le Moëne⁷², était en effet présentée comme un moyen d'affirmation, ou de construction « *de l'identité organisationnelle autour de valeurs communes susceptibles d'être partagées par les membres de l'organisation* » (Le Moëne 1998, 145). Cependant, elle n'avait pas la « *seule fonction de convaincre le personnel salarié du bien-fondé de l'organisation sociale où ils s'inscrivent, mais elle a aussi pour fonction de rassurer et de conforter les dominants dans l'exercice de leur pouvoir de domination et les communicants dans leur foi en la communication d'entreprise* » (Le Moëne 1998, 41).

Selon Le Moëne, cette période est marquée également par :

« Le développement d'un couplage de plus en plus fort entre médias de masse et communication politique, marquée notamment par l'apparition, en France, des 'spin doctors' à l'américaine conseillant avec plus ou moins de bonheur les nouveaux princes. Il faut aussi souligner, sur ces dernières périodes, le développement massif des 'agences conseil en communication', qui étaient d'ailleurs issues, pour nombre d'entre elles, d'une évolution des agences de relations publiques ou des agences publicitaires. Enfin, il faut noter la création et le développement, après 1985, de nombreuses associations de professionnels de la communication, qui contribueront à la construction de la légitimité des fonctions professionnelles de 'communicateurs' » (Le Moëne et Gallot 2015, 05).

Nous pouvons conclure qu'en France, la reconstruction et le plan Marshall construisent durablement une manière de faire de la communication pour les entreprises. Soit de manière interne (mais il faut de grandes entreprises, et des salariés formés dans des formations proches du patronat, comme l'UJEF), soit de manière externe, par des « agences-conseil ». En France, encore, les entreprises américaines ou anglophones (hollandaises, britanniques, dans le domaine de l'énergie, stratégique, surtout) font modèle et développent et le journalisme d'entreprise et la communication de crise dans sa version « bataille de l'opinion publique » lors des « 30 glorieuses ».

⁷² Christian Le Moëne est professeur en Sciences de l'Information (SIC) à l'Université Rennes 2 et chercheur au CERSIC-ERELLIF. Il est président d'honneur de la Société Française des sciences de l'information et de la communication. Fondateur du Groupe d'Etudes et de recherches sur les communications organisationnelles " Org & Co". Co-fondateur avec Gino Gramaccia de la Revue Française des Sciences de l'information et de la communication - www.rfsic.org.

Ensuite, comme aux Etats-Unis et comme au Brésil, des professionnels vont à la rencontre d'autres professionnels, pour faire groupes, « attelages » au début puis « associations »⁷³. Cela donne soit l'UJEF, soit la « Maison de Verre », aux mêmes époques, en France, et les contacts internationaux, pour faire poids sur un capitalisme encore à dominante financière française, « frileux » par rapport au monde du travail et aussi à la « communication ». Des formations se mettent en place dans le cadre d'associations proches des milieux dirigeants des entreprises, c'est-à-dire, plus proches d'une recherche de reconnaissance académique.

Dans le monde français où la distinction entre grandes écoles d'ingénieurs et Universités de Sciences Humaines et Sociales - haut lieu de l'académisme universitaire - est forte, il y a peu d'interpénétration jusqu'aux années 90 entre monde universitaire et monde industriel. Les luttes gauche-droite de 1968, puis dans le monde académique des années 70-80 jusqu'aux années Mitterrand, n'aideront pas aux rapprochements entre recherche et recherche appliquée, aux discussions entre fonctionnalisme et perspectives critiques, aux échanges organisés entre associations professionnelles et associations scientifiques. Les Consultants sont encore de grands professionnels qui développent leurs agences et n'interviennent que dans peu de lieux universitaires : ici, pas encore de Harvard !

Cependant, il y a quelques « hauts lieux », surtout dans la capitale où le tissu industriel et des agences conseil (Marketing, Communication, Publicité, Relations Publiques) sont puissants et demandeurs de rencontres et de formations, pour modifier la situation. Comme nous le verrons aussi au Brésil, le champ de la « communication », et surtout de la « communication d'entreprise » évolue et se différencie entre domaines distincts. Nous pouvons entendre des échos de luttes de délimitation et de définition du champ, des domaines. Ce n'est que tardivement que la « communication d'entreprise » touchera, en France aussi, les administrations publiques. Avant cela les sociétés-conseil auront conseillé le politique lui-même, avec des techniques issues des mêmes sciences sociales et politiques.

⁷³ Franck Cochoy (Cochoy 1999, 118-119), dans son histoire du Marketing aux USA analyse la nécessité qu'ont les professionnels de se regrouper pour faire valoir leurs idées ; il caractérise ainsi cette dynamique « de l'attelage à l'association ».

1.3 L'arrivée et le développement des Relations Publiques au Brésil : 1900 - 1985

Le Brésil est le plus jeune pays de notre étude (il devient indépendant en 1822). Découvert par les portugais en 1500, le Brésil est marqué par un contexte historique où a eu lieu une série de confrontations liées à l'installation de la famille royale portugaise et des nobles anglais, à l'arrivée des esclaves africains et ensuite leur libération grâce à la princesse Isabel Cristina⁷⁴ (Isabel du Brésil) avec la loi Áurea (ou loi d'Or) en 1888. Cette loi abolit 'définitivement' l'esclavage des noirs au Brésil ; cependant un autre flux commença, le flux migratoire européen principalement composé par des italiens et des allemands, également des commerçants libanais et japonais, jusqu'en 1908. Pour ne pas revenir à l'histoire lointaine du Brésil, sa colonisation et sa période féodale, nous partons directement de la fin du XX^{ème} siècle (les années 1945) pour envisager l'histoire économique des entreprises et de leurs communications. Sur cette période le Brésil va vivre encore des changements politiques, cependant cette fois centrés vers un développement industriel dans une vision de 'mondialisation' économique des échanges, le Brésil accueillant des entreprises étrangères très tôt dès le début du XX^{ème} siècle. L'histoire économique récente du pays est générée par des industries étrangères profitant des opportunités offertes par ce pays considéré comme exotique, qui a sa propre culture, musique, télévision, littérature, presse, etc. Selon la professeure Maria Aparecida Ferrari⁷⁵, *l'Histoire et la trajectoire des relations publiques au Brésil* (Ferrari 2011, 29-68), se développe en différentes périodes avec des carrières professionnelles directement liées à la conquête de la démocratie brésilienne. Le Brésil reste le modèle de cette pratique dans l'Amérique Latine. Il occupe environ 47% de la zone géographique et compte la population la plus nombreuse (actuellement 208 millions - IBGE, 2015). Aujourd'hui en 2017, le Brésil vit un grand développement économique, industriel et culturel exploitant ses nombreuses ressources matérielles et culturelles et ses savoirs-faire liés au multi-culturalisme. Les organisations et l'environnement organisationnel ont changé considérablement : le Brésil est

⁷⁴ Son nom complet est Isabel Cristina Leopoldina Augusta Micaela Gabriela Rafaela Gonzaga. Héritière du trône et trois fois régente du Brésil (en 1871-1872, 1876-1877 puis 1887-1888), la princesse Isabelle, fille de l'empereur Don. Pedro II, est prétendante au trône impérial après la chute de la monarchie. Ayant aboli l'esclavage en signant la Loi d'Or en 1888, elle reçoit le surnom d'« Isabelle la Rédemptrice ».

⁷⁵ Maria Aparecida Ferrari est professeure des universités en Sciences de la Communication Sociale à l'ECA/USP et chercheure en relations publiques et communication interculturelle, mettant l'accent sur l'enseignement des relations publiques, de la culture organisationnelle, de la gestion des crises et de l'interculturalisme. Elle fut directrice de l'Ecole de Journalisme et des Relations Publiques à l'Université Metodista de São Paulo (2001 à 2008).

devenu une puissance économique qui le fait faire partie du groupe des pays émergents, le BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine), dont on a pu estimer qu'ils représentaient 70% de la croissance mondiale.

L'histoire des Relations Publiques au Brésil commence avec l'arrivée de l'entreprise canadienne multinationale *The São Paulo Tramway Light and Power Company Limited*⁷⁶, actuellement AES (Applied Energy Services) Eletropaulo, la plus grande entreprise d'électricité du pays. Nous sommes en 1914, à la même époque où Ivy Lee initie ses activités d'humanisation avec le baron du pétrole, John Rockefeller. Toutefois l'Ivy Lee brésilien, vient du nord-est du Brésil, né en 1876 dans la petite ville de Penedo, dans l'état d'Alagoas. Il s'appelle Eduardo Pinheiro Lobo⁷⁷. Son parcours et son histoire furent repris par la professeure Mirtes Vitoriano Torres⁷⁸, qui a fourni un grand travail de recherche d'abord avec une dissertation en Master Recherche sous le titre : *Eduardo Pinheiro Lobo : le pionnier des relations publiques au Brésil*, en 2002 et trois ans après en 2005, avec une thèse en Doctorat sur : *Les origines de la pensée brésilienne dans les relations publiques*. Ces deux travaux étaient défendus à l'Université Méthodiste de São Paulo.

Eduardo P. Lobo rentra à The San Paulo Tramway Light and Power Company Limited, en 1906, dans un premier temps comme ingénieur, occupant la fonction de gérant du département d'installation de *lumière et force* de cette entreprise. En 1914, il fut amené à créer le premier⁷⁹ service de relations publiques du Brésil, utilisant les normes canadiennes et nord-américaines, avec des comptes rendus en anglais. Son objectif fut de réduire les écarts entre les secteurs de l'électricité et les utilisateurs, dont l'entreprise avait le monopole. Son département était responsable de la communication avec les autorités gouvernementales, de donner de l'information à ses consommateurs et de créer une relation sans barrière entre ces différents

⁷⁶ The São Paulo Tramway Light and Power Company Limited fut fondée au Brésil le 07 avril 1899, par le président Manoel Ferraz de Campos Sales, à la demande de l'ingénieur américain Frederick S. Pearson. En octobre il repart aux USA laissant la direction à Robert Brown, Alexander Mackenzie, Carlos Campos et Pinto Ferraz comme avocats et Hugh Cooper comme chargé des chantiers de la future usine hydroélectrique Parnaíba, localisée sur les rives du fleuve Tietê, dans la ville Santana do Parnaíba dans l'état de São Paulo. Elle va être la première du pays avec un barrage de plus de 15 mètres de hauteur et une capacité de production de 2.000 kW. Cette usine sera désaffectée en 1952.

⁷⁷ Eduardo Pinheiro Lobo était étudiant au collège militaire de Rio de Janeiro ; à cause de la révolution armée il va partir en 1896 en Angleterre où il étudiera l'ingénierie. A son retour au Brésil il va vivre à São Paulo, où il fonde une famille et se marie avec Ema Schwob Lobo, avec qu'il aura six enfants.

⁷⁸ Mirtes Vitoriano Torres est née dans l'état d'Alagoas, comme Eduardo P. Lobo, de-là son idée de reprendre l'histoire de cet homme courageux. Actuellement enseignante et chercheuse à l'Université Fédérale d'Alagoas, elle a publié en 2007, le livre *La pensée Brésilienne des Relations Publiques*.

⁷⁹ Le deuxième service de relations publiques au Brésil, serait celui de l'Ecole Technique d'Aviation (ETA), avec pour objectif d'améliorer les relations entre les étudiants de l'ETA et la population de São Paulo.

publics. D'autres secteurs lui étaient également attribués dont la gestion des tickets des transports scolaires offerts par la compagnie aux étudiants. *« Il a conduit ses travaux avec le véritable esprit d'un homme des Relations Publiques. Dans ses fonctions à la Light, il avait développé un travail de suivi et de maintenance pour accomplir une relation efficace avec la presse et ses divers publics »* (Torres 2002, 3).

L'état de São Paulo⁸⁰, à la même époque, vivait une difficile période de sécheresse causant d'énormes problèmes à l'entreprise Light & Power. Celle-ci utilisait l'eau pour gérer l'électricité ; le réservoir de régularisation de l'usine Parnaíba, principal fournisseur d'électricité, dépendant du fleuve Tieté, était en dessous de ses capacités. L'entreprise rencontra d'énormes problèmes et fut obligée d'augmenter ses tarifs. Le département de Relations Publiques avait pour but d'informer et en même temps d'être transparent pour clarifier l'opinion publique sur sa consommation et l'augmentation tarifaire.

« Car, en raison de l'augmentation électrique qui absorbait la capacité de production de ses deux usines pendant la sécheresse, la Light était au maximum de ses ressources, quand elle commença à recevoir de l'énergie supplémentaire de l'usine de Sorocaba, [... qui permettra enfin de normaliser la situation] » (Torres 2002, 04).

Même si l'entreprise fut empêchée de fournir normalement l'électricité à environ 240000 habitants, malgré son service efficace de relations publiques, elle ne fut pas condamnée pour cette réduction d'énergie. Son service de relations publiques sut planifier, exécuter et harmoniser avec efficacité, les différents intérêts de la société et de ses clients, favorisant la coopération et la confiance entre eux. L'étude réalisée par Mirtes V. Torres, dans les archives publiques de la ville de São Paulo et dans plusieurs journaux⁸¹, des années 1914, 1925 et 1926, montre bien que toute la ville vivait une grande crise dans le secteur électricité. Plusieurs dépêches parurent dans ces journaux informant la population justement sur cette crise électrique et sur le travail de conscientisation quant à l'importance de réduire sa consommation personnelle.

⁸⁰ La ville de São Paulo est le principal centre financier, commercial et industriel de l'Amérique latine, elle est de fait la capitale économique du Brésil. Elle compte 21 millions d'habitants. Selon le site de l'ONU, sur le dossier Words Urbanization Prospects, 2014, São Paulo est la deuxième plus grande ville de l'Amérique Latine et la cinquième du monde. Tokyo est la plus grande ville du monde avec une agglomération de 38 millions d'habitants, suivie par Delhi avec 25 millions, Shanghai avec 23 millions, et Mexico, Mumbai et São Paulo, chacun avec environ 21 millions d'habitants (United Nations 2014, 13).

⁸¹ Folha da Manhã, Correio Paulistanos, O Estado de São Paulo, Diário Popular, A Platéia, A Capital, A Gazeta et Jornal do Comércio.

« Nous verrons que les articles publiés dans les journaux, pendant toute une année, attirèrent déjà l'attention sur la crise qui approchait ; ensuite, des dépêches et des petites notes diffusées par la presse, donnaient des indices à la population, de façon subtile, sur la nécessité de réduire sa consommation électrique. Déjà aux mois de février et mars 1925, dans tous les journaux de l'époque, la Ligth publia des notes, précisant les raisons pour lesquelles la population devait réduire sa consommation. Une situation qui va durer jusqu'à la fin de l'année » (Torres 2002, 7).

Torres constata que personne à l'époque ne se t'aperçut du rôle de Lobo comme chargé de Relations Publique même après la normalisation de la situation. L'impact de ce travail, pourtant eut des échos très importants, marquant à jamais l'histoire de la Communication Brésilienne (Torres 2002, 2). Eduardo P. Lobo est resté à la direction de *The San Paulo Tramway Light and Power Company Limited* pendant 19 ans. Il décède à São Paulo le 15 février 1933. Après sa mort la profession des Relations Publiques a pris de l'envergure.

Pour le professeur Gaudêncio Torquato⁸², certes la profession avait installé ses techniques, ses valeurs, ses croyances et ses communautés, mais ce qui explique le développement du secteur des Relations Publiques au Brésil est essentiellement le développement économique, social et politique des années 1960. C'est pour cela que nous revenons sur la période des années 1950 et 1967, en commençant par une analyse socio-économique du Brésil.

1.3.1 Le Brésil et son contexte politique et socio-économique, les effets du politique : 1950-1967

Nous pouvons estimer que les avantages offerts aux grandes entreprises étrangères par la politique du président de la République Brésilienne Juscelino Kubitschek de Oliveira⁸³ dans les années 1950, ont largement contribué au métier des Relations Publiques. Pour comprendre cette nouvelle arrivée et son importance socio-économique au Brésil, il est indispensable

⁸² Francisco Gaudêncio Torquato do Rego est professeur des universités de l'École de Communication et Arts de l'Université de São Paulo (ECA/USP). Chercheur pionnier de la communication d'entreprise au Brésil où il a commencé à développer le sujet en 1960. Il est considéré comme père dans le champ scientifique de la communication d'entreprises au Brésil ; il publiera cinq ouvrages sur le sujet et plus de 70 travaux techniques et projets de communication pour les entreprises, certains Ministères, ainsi qu'au Secrétariat Exécutif du Conseil de Communication de la Présidence de la République du Brésil.

⁸³ Juscelino Kubitschek de Oliveira fut un homme politique, président de la République du Brésil du 31 janvier 1956 au 31 janvier 1961, élu avec 3 077 411 voix. Médecin de profession, il est à l'origine de la création de Brasilia, inaugurée le 21 avril 1960. En 1976, il meurt à 74 ans dans un accident de la circulation. Une commission d'enquête mise en place pour élucider les crimes de la dictature militaire a conclu en 2013 que Juscelino Kubitschek a été victime d'une conspiration, d'un complot et d'un attentat politique.

d'expliquer la conjoncture politique du Brésil à ce moment-là. Nous ne pourrions pas écrire l'histoire brésilienne de façon chronologique comme nous l'avons fait avec la France, parce que l'histoire des Relations Publiques fait partie d'un ensemble d'épisodes historiques et politiques très important.

1.3.1.1 Construction de Brasília capitale du Brésil : 1955-1964

Juscelino Kubitschek a été élu démocratiquement président en 1955, pour son slogan : « 50 ans de progrès en 5 ans de gouvernement », où il propose la construction d'une nouvelle ville Brasília comme capitale, l'installation de la première usine d'automobiles, et l'ouverture des autoroutes dans les quatre coins du pays. Son gouvernement permit l'insertion de capitaux étrangers pour financer le développement économique et industriel dont le président avait besoin et aux entreprises internationales de rentrer sur le marché brésilien. Sous l'impulsion du Président Juscelino Kubitschek, Brasília fut bâtie pour apaiser l'affrontement existant entre les deux autres « capitales » du pays, Rio de Janeiro et São Paulo.

Le 2 octobre 1956, le président Juscelino Kubitschek de Oliveira pose la première pierre, fondamentale, dans la localité de construction de la future capitale du pays, et proclame : « *A partir de ce plateau central, cette solitude qu'on voit, va bientôt devenir le cerveau de hautes décisions nationales. Je transporte mon regard sur l'avenir de mon pays et je prévois cette aube avec une foi impassible et une confiance sans limites dans son destin* »⁸⁴ (Kubitschek 1956).

Sous les ordres et la direction de l'architecte Oscar Niemeyer⁸⁵, les ouvriers travaillaient 24h sur 24h dans des conditions déplorables, grâce auxquelles la construction n'a duré que trois ans et demi. Le but du projet était d'attirer vers l'intérieur des terres la population et l'activité économique, alors essentiellement concentrées dans les grandes villes côtières et cela afin de mieux répartir les richesses.

Brasília ne put donc rester à l'écart des autres villes. Le président Kubitschek fut obligé de laminer le plateau central pour ouvrir des routes d'accès aux quatre coins du pays. Quatre

⁸⁴ Le texte original en portugais : « *Deste Planalto Central, desta solidão que em breve se transformará em cérebro das altas decisões nacionais, lanço os olhos mais uma vez sobre o amanhã do meu país e antevejo esta alvorada com fé inquebrantável em seu grande destino* ». Juscelino Kubitschek de Oliveira, 2 de outubro de 1956.

⁸⁵ Oscar Ribeiro de Almeida de Niemeyer Soares fut un des plus célèbres architectes brésiliens et reconnu mondialement par ses œuvres qui s'inscrivent dans l'histoire de l'architecture moderne. Il est surtout connu pour la construction de Brasília avec l'urbaniste Lucio Costa, inaugurée en 1960. Exilé en Europe au milieu des années 1960, il a notamment construit le siège du Parti communiste français, l'ancien siège du journal L'Humanité et la Maison de la Culture du Havre.

points cardinaux qui partaient du centre de Brasília, appelés par JK '*cruzeiro de estradas – croisée des routes*'. C'était l'époque des pionniers, de ceux qui transformaient la région centrale du pays. De 1955 à 1961, 13.169 km de routes fédérales furent construites. Entretemps, c'est seulement durant les deux premières années de ce gouvernement que les voies bitumées ont augmenté de 300%. Cet effort fut suivi par l'augmentation de la production d'acier, de pétrole, de ciment et de papier. Le secteur de la construction a connu un boom retentissant. A la fin du gouvernement du président Kubitschek, l'État avait réussi à faire bondir les taux d'investissement de 27,5% à 37,1% du PIB.

La multiplication des autoroutes a précédé le succès de l'industrie automobile, une production automobile présentée comme le symbole du progrès et de la richesse nationale. En effet, environ 140 000 emplois ont été créés dans le grand São Paulo, connu comme région de l'ABC (Santo André, São Bernardo e São Caetano). La population brésilienne qui habitait au nord-est du pays, considérée par les sudistes comme des campagnards, ou au bord de la mer, a commencé à migrer vers ces régions, car le travail et le salaire étaient plus avantageux que dans leur région.

Ce progrès, très prometteur à ses débuts, est devenu le plus trompeur de tous les projets au fil du temps, car le pays se mit à souffrir de pressions internes causées par l'industrialisation, même si l'arrivée d'industries internationales, de plus en plus nombreuses, contribuèrent à consolider le marché. Toutefois, ces secteurs clés de l'industrie qui s'effectuent sous monopole étranger n'empêchent pas les luttes sociales et politiques, bien au contraire, la présence du capitalisme international qui joue un rôle de plus en plus affirmé, dérange ceux qui sont soumis à ce contrôle extérieur de leur économie.

Les industries installées au Brésil avaient pour seul but de produire pour approvisionner le marché intérieur. Elles n'avaient pas pour objectif de les rendre intéressantes et compétitives sur le marché international. L'usine Ford, par exemple, ne pouvait pas être considérée comme usine, car elle s'était installée dans un simple hangar, où elle recevait des États-Unis des voitures totalement démontées et emballées, pièce par pièce. Le travail de l'usine Ford consistait à mettre en place tous ces éléments, entièrement fabriqués à l'étranger. C'est cette fabrication effectuée à l'extérieur du pays qui engendra le chômage. En effet, cette fabrication extérieure a souligné un problème interne de migration, car de plus en plus de brésiliens lâchaient leurs petites villes pour une opportunité vers les grands centres, mais cette fois sans aucune structure d'accueil.

A la fin du mandat de Juscelino Kubitschek, le Brésil avait changé.

« La croissance économique et la stabilité politique, malgré l'augmentation de l'inflation et ses conséquences, donnait au peuple brésilien le sentiment que le sous-développement était une chose du passé. En revanche, ce gouvernement a généré une grande crise économique causée par la dette externe, insoutenable des gouvernements précédents, ceux de Jânio Quadros⁸⁶ et João Goulart⁸⁷. C'est pour cette raison que le mouvement militaire avec le coup d'état de 1964 a eu lieu au Brésil » (Faber, Adorne Filho et Aguiar 2010).

1.3.1.2 Le Mouvement Militaire et le Coup d'Etat de 1964 : 1964-1967

Jânio Quadros assure la présidence du Brésil en 1961, en pleine crise économique, et reste au pouvoir à peine sept mois, démissionnant du gouvernement à cause des menaces et des fortes pressions. João Goulart, candidat du Parti Travailleuse Brésilien centre gauche (*Partido Trabalhista Brasileiro*, PTB), élu deux fois vice-président en 1955 et 1960, était à ce moment-là en visite officielle en Chine. Rentré au Brésil, le vice-président fut empêché par les Forces Armées et par l'Union Démocratique Nationale (UDN) d'assumer la présidence immédiatement, car il était lié au mouvement des employés. *« Une telle orientation gouvernementale était en désaccord avec un grand groupe de conservateurs brésiliens, comme par exemple : l'Union Démocratique Nationale, les secteurs des forces armées, l'église catholique conservatrice, une partie des entrepreneurs nationaux et investisseurs internationaux. Tous s'étaient unis contre lui » (Delgado 2010).*

João Goulart (appelé Jango par les brésiliens), occupa la présidence de la République dès le 7 septembre 1961, soit, un mois après la démission de Jânio Quadros. Le pays assumait dès le lendemain le régime politique parlementaire qui réunissait les représentants de tous les grands partis politiques. La presse considérait João Goulart comme un président nationaliste et réformiste, cette image allait contre les intérêts des grands entrepreneurs nationaux et étrangers qui ont commencé à se sentir menacés par ce gouvernement. Ces réformes ont commencé à

⁸⁶ Jânio da Silva Quadros juriste et professeur de droit, il devient président avec le slogan de campagne « balaye, balaye balai, balaye la corruption ». Essayant de se rapprocher du bloc communiste, il décora Che Guevara de l'Ordre National de la Croix du Sud. Ce dernier, guérillero argentin avait participé à la révolution cubaine et était ministre à Cuba à cette époque. Cette politique externe indépendante n'était pas du goût de Washington et de la droite nationale spécialement de quelques membres de l'UDN qui l'avaient tant appuyé lors de son élection. Sept mois après il démissionne en disant que des « forces terribles » l'obligeaient à renoncer sans jamais les identifier.

⁸⁷ João Belchior Marques Goulart, ou Jango, fut le dernier président de la gauche jusqu'à l'arrivée de Lula en 2002. Il fut accusé d'être responsable de l'inflation, d'avoir organisé une redistribution suicidaire des richesses, d'aspirer à être dictateur et d'avoir des liens d'amitié avec les communistes.

engendrer des manifestations populaires et dérangé en même temps les classes plus aisées. « *Ces classes avaient peur de perdre leurs bénéfices et leurs privilèges. Elles pensaient que ces réformes de base génèreraient une série de transformations radicales et des conflits dans le pays* » (Pereira et Pereira 2011, 206).

Le pays en 1964 commença à se rebeller. La presse, le peuple, les politiciens des partis de gauche et de droite, ainsi que les militaires ne s'entendaient plus. Jango sentait venir les pressions externes du gouvernement américain et du Fond Monétaire Internationale (FMI). L'inflation augmentait, provoquant des problèmes sociaux, ainsi que des crises administratives et économiques. Elle généra également une situation financière insoutenable, où tout contrôle administratif était inexistant.

En mars 1964, le Coup d'Etat et un ensemble de révolutions débutent⁸⁸. Les chefs militaires organisent des mouvements qui engendrent la révolte. Les mobilisations du peuple et des classes entrepreneuriales sont à l'origine de ce Coup d'Etat ou « Golpe de 1964 » (comme disent les brésiliens). Nous pouvons citer : « *le rassemblement de 150 000 personnes pendant un meeting présidentiel, le 13 mars pour parler des nouvelles réformes ; la Marche de la Famille avec Dieu, le 19 mars, et l'émeute des marins, le 25 mars 1964, tout cela à Rio de Janeiro, a donné le départ des rébellions dans tout le pays* » (Pereira et Pereira 2011, 205).

Les chefs militaires appuyés par quelques gouvernants, par des entreprises, comme par exemple la Johnson & Johnson, qui soutient une campagne de presse anti-Goulart, et même par la Central Intelligence Agency (CIA), ont eu des motifs suffisants pour donner le feu vert aux Forces Armées pour intervenir dans le procès politique. Le président João Goulart est renversé le 31 mars 1964 par un Coup d'État Militaire. Le président João Goulart quitte le pays en exilé politique et s'installe en Uruguay. Les Forces Armées assument provisoirement le gouvernement en état de crise.

Le Commandement Suprême des Forces Armées (CSFC) en même temps établit l'Acte Institutionnel n° 1 (AI-1), promouvant les élections indirectes d'un nouveau président de la république, obéissant au calendrier électoral. « *Le 11 avril, le Congrès élit le Maréchal Humberto de Alencar Castelo Branco⁸⁹ comme président de la République et José Maria*

⁸⁸ Le Coup d'Etat de mars 1964, une révolution tardive racontée par quelques historiens, car elle aurait dû avoir lieu en 1961 si le président Jânio Quadros n'avait pas démissionné.

⁸⁹ Humberto de Alencar Castelo Branco fut général des forces armées brésiliennes et le premier président de la République du régime militaire instauré au Brésil, issu du Coup d'Etat de 1964. Castelo Branco combat aux côtés

Alkmin, du Parti Social Démocratique (PSD) comme vice-président » (Arquivo Nacional 2001, 11).

Le nouveau président élu n'était rien d'autre que le chef de l'État-Major des Forces Armées de Terre, nommé par le président João Goulart en 1963 et un des leaders du coup d'état du 31 mars 1964. Il assume la présidence le 15 avril 1964. Pendant son mandat, Castelo Branco a destitué tous les partis politiques, mis en place une « *opération nettoyage* » basée sur la poursuite et la peur, une « *ligne dure* » était à l'œuvre. « *Une des premières mesures réalisées par le gouvernement militaire était de rompre les relations diplomatiques avec Cuba, en affirmant le changement de l'orientation politique externe brésilienne. Le pays allait chercher l'appui économique, politique et militaire des États-Unis* » (Arquivo Nacional 2001, 22).

De nombreuses interventions furent réalisées dans les syndicats, dans les universités et dans les associations d'étudiants. Des détentions, des emprisonnements et des tortures⁹⁰ étaient perpétrés de façon aléatoire.

« Plus de 50 000 personnes furent emprisonnées, parmi elles, des leaders syndicaux, des étudiants, des intellectuels, des professeurs et des participants aux mouvements catholiques. Leurs détentions étaient temporaires. Les militaires les frappaient et les libéraient avant l'arrivée des avocats. Les opérations 'peigne fin' (operação pente fino) et 'les arrestations' (arrastão) avaient comme objectif véritable de créer une atmosphère de peur et d'insécurité dans la société » (Ferreira, 2004, in Faber, Adorne Filho et Aguiar 2010, 04).

En juin 1964, ont été créés le Service National d'Information (SNI)⁹¹ et les Enquêtes de la Police Militaire (IPMs), services responsables des activités d'information et contre-information pour l'intérêt de la sécurité nationale. Ce SNI servait surtout de grand réseau d'espionnage, qui surveillait en particulier les entreprises, les universités, la presse, entre autres,

des Américains lors de la campagne d'Italie pendant la Seconde guerre mondiale, où il y rencontre le général Vernon Walters, futur sous-directeur de la CIA, qui joua un rôle clé lors du putsch de 1964. Il a aussi suivi des cours à l'école militaire de Paris et parlait bien le français. Élu président intérimaire du pays par le Congrès, il mit immédiatement en route des réformes économiques et politiques. Par décret, il abolit tous les partis politiques, se succédant à lui-même à la tête de l'État et il oblige le Congrès à voter une loi qui lui permettait de choisir son futur successeur. Il a créé par décret, en mars 1964, le Centre d'Instruction de la Guerre dans la jungle à Manaus.

⁹⁰ La Commission Nationale pour la Vérité (CNV) a confirmé dans son rapport final, 434 décès et disparitions de victimes de la dictature militaire dans le pays. Parmi ces personnes, 210 sont portées disparues. Plus de dizaines de milliers de personnes ont été détenues, une grande partie d'entre elles ont été torturées, et 10 000 ont été forcées à l'exil.

⁹¹ Les actions et interventions de ce Service National d'Information (SNI), créé par la loi n° 4341 le 13 juin 1964 sur ordre du Général Golbery do Couto e Silva, avaient pour but de superviser et de coordonner les activités d'informations et contre-informations au Brésil et à l'étranger. Environ trois mille fichiers, avec les informations des principaux leaders politiques, les syndicats et les employeurs dans le pays ont été absorbés par le service.

généralisant la peur là où il passait. Le mois d'après, en juillet, était approuvé le nouvel amendement constitutionnel n° 9, qui prolongeait le mandat de Castelo Branco jusqu'au 15 mars 1967. En janvier 1967, l'Acte Institutionnel n° 5 (AI-5), définissait la Loi de la Presse en restreignant la liberté d'expression. Castelo Branco a établi la censure.

1.3.2 La structuration du secteur et des métiers des Relations Publiques :

Parallèlement à cette situation politique du Brésil, le secteur de la communication rentre dans une nouvelle phase, avec les premières transmissions télévisées et la naissance de plusieurs journaux, radios et magazines. Tout cela, grâce aux entreprises multinationales qui sont arrivées avec le plan gouvernemental du président Juscelino Kubitschek. La culture apportée par ces entreprises internationales valorisait la communication, surtout par le biais de la publicité et par les relations publiques entre l'entreprise et la presse.

Il est attendu des relations publiques qu'elles se préoccupent d'établir la communication entre les hommes. Le praticien des relations publiques cherche des résultats moins immédiats selon Jacques Lendrevie⁹² (Viale 2000, 21). Comme aux États-Unis et en France, le Brésil passe aussi par une période de protestations et de grèves des employés réclamant entre autres le paiement des salaires et des démissions en masse pendant la crise. Cependant, dans l'histoire brésilienne, l'image féodale, celle des *seigneurs* des fermes et des moulins, reste très ancrée dans l'entrepreneuriat du pays, c'est-à-dire que toute personne en dessous de leur niveau social ne présente aucun intérêt. Les entrepreneurs étant très élitistes et autoritaires, le dialogue était quasiment nul avec les classes ouvrières. Ces '*hommes bons*' qui prenaient les commandes des organisations n'avaient pas encore l'esprit des Relations Publiques (Torres 2002, 2).

Le 10 octobre 1952 naît la première Entreprise Nationale des Relations Publiques et Propagande (Companhia Nacional de Relações Públicas e Propaganda). Fondée à São Paulo, par Inácio Penteadó da Silva Teles et Romildo Fernandes, elle est considérée comme la pionnière dans la prestation de services en Communication Sociale au Brésil. En mars 1954, ce groupe de Relations Publiques forme une équipe qui avait pour but d'étudier la viabilisation d'une association strictement professionnelle, c'est le cas, le 21 juillet, l'ABRP - Associação Brasileira de Relações Públicas/Association Brésilienne des Relations Publiques est constituée

⁹² Jacques Lendrevie est professeur honoraire à HEC, et fondateur du Mastère HEC/Télécom Paris 'Management et nouvelles technologies'.

et le 18 août officiellement créée. « *La création de cette association représente une étape importante dans l'histoire des relations publiques dans les années 1950. Les directeurs qui ont suivi ont joué un rôle fondamental dans la bonne compréhension de la signification réelle de la profession* » (Kunsch 1997, 10).

En contrepartie, si dans les entreprises l'ambiance communicationnelle commençait à être favorable et les consignes organisationnelles sur les valeurs relationnelles avaient enfin un début, à l'extérieur, à partir des années 1960 l'ABRP⁹³ souffrira de la dissociation de quelques membres (à cause de la création de l'Agence Consultante de Relations Publiques Brésiliennes, l'AAB – Assessoria Administrativa Ltda, nous en parlerons plus loin), et des représailles du nouveau gouvernement militaire ; le Brésil passait par une phase terrifiante. En 1968, ce nouveau gouvernement, présidé cette fois-ci par le Général Artur da Costa e Silva⁹⁴, créait sa propre agence de Conseil Spécial de Relations Publiques, l'AERP (Assessoria Especial de Relações Públicas), pour contrecarrer son image dictatoriale. Cette agence fut dirigée par le général Octávio Costa, un autre militaire, considéré le plus compétent dans le secteur de la communication sociale. Elle produisait des campagnes publicitaires à l'image d'un Brésil imbattable et fort : *Grand Brésil ; En Avant Brésil*. Se fit jour une véritable production de slogans et une centralisation de la communication basée sur les principes suivants : la légitimité, l'impersonnalité, la vérité, l'intégration, l'efficacité et la liberté d'expression.

En parallèle, le gouvernement militaire ne perdait pas l'opportunité de diffuser une autre image du Brésil, celle toujours liée à la peur, avec un autre slogan : *Brésil ! On l'Aime ou on le Laisse*, dans lequel, 'aimer' était synonyme d'acceptation de ce gouvernement et 'laisser' justification des prisons et des exils (forcés ou volontaires), pour des centaines de personnes.

Torquato explique que la peur régnait aussi et encore à l'intérieur des structures, car les professionnels étaient contrôlés par le département des ressources humaines, lequel était contrôlé par les entrepreneurs professionnels. Le marché du travail journalistique montrait aussi des signes de saturation :

⁹³ L'ABRP elle est toujours active et représentée dans plusieurs départements brésiliens. Son site www.abrp.com.br/

⁹⁴ Artur da Costa e Silva fut un maréchal des forces armées brésiliennes, élu président en mars 1967 et il restera au pouvoir jusqu'en août 1969. Ses plans de réformes sociales n'avaient que très peu progressé lors de son retrait de la politique en raison d'une santé déclinante.

« La plupart des professionnels de la presse respirait un climat de 'journalisme révolutionnaire', attirant des idéalistes à aller au champ de bataille contre les 'impérialistes', dans ce cas, les pouvoirs économiques et les structures entrepreneuriales. Dans les espaces de formation d'opinion, la discussion excitait la dichotomie d'un monde du bien et du mal, des opprimés et des oppresseurs, de la gauche et de la droite. Parmi les intellectuels, le discours séparait les 'archaïques' et les 'modernes', les 'apocalyptiques' et les 'intégristes' » (Torquato 2014, 33).

Comme rien n'est éternel, les choses ont commencé à changer à partir de 1970. Une nouvelle appellation apparaîtra, les premiers professionnels de la Communication d'Entreprise⁹⁵, aussi appelée Communication Institutionnelle, commencent à montrer leurs travaux. La Communication Corporative, Institutionnelle ou également d'Entreprise, comme elles furent représentées, se sont renforcées avec le 'boom' des bourses de valeurs brésiliennes qui travaillaient avec l'ouverture des fonds des entreprises, l'augmentation des actions, la production des rapports annuels et les conventions des actionnaires. Un nouveau type de marché était créé, celui des relations avec les actionnaires.

Le professeur Wilson da Costa Bueno⁹⁶ affirme que la communication d'entreprise profitera stratégiquement aux organisations comme une perspective intégrée avec des articulations étroites entre plusieurs départements et professionnels de la communication. Il explique « que la communication institutionnelle et d'entreprise a été comprise comme étant distincte et que, dans la réalité, elles sont toutes les deux connectées à l'entreprise, dans une vision et une mission pour l'organisation » (Bueno, 2003, 05 cité par Matos et al. 2009, 4).

Le régime dictatorial, qui empêchait la multiplication de nouveaux leaders politiques, faisait, en contrepartie, la promotion des dirigeants entrepreneurs. Des campagnes monumentales étaient élaborées pour élire les directions des diverses associations, comme des fédérations des industries et du commerce, ainsi que les clubs de services et de sport. De cette façon, ces dirigeants, au fur et à mesure qu'ils gagnaient, avaient besoin d'être guidés par des

⁹⁵ A un moment donné les institutions brésiliennes ne font pas la différence entre le travail d'un Relations Publiques et celui d'un communicateur d'entreprise ou institutionnel. Mais les responsables du secteur essayent de préserver leur nomenclature. C'est pour cette raison que parfois, même si nous faisons attention à l'appellation correcte à chaque époque, il reste encore des auteurs qui utilisent à la fois les Relations Publiques, la Communication d'Entreprise et/ou Communication Institutionnelle.

⁹⁶ Wilson da Costa Bueno est professeur des universités en Communication Sociale à l'UMESP – Université Metodista de São Paulo et professeur de Journalisme à l'ECA/USP. Bueno est spécialisé en communication d'entreprise et journalisme scientifique depuis 1977.

communicateurs responsables, accordant plus de responsabilités au secteur de la Communication.

Selon Carlos Mestieri, le président fondateur du réseau d'entreprises *Inform Comunicação*, « dans les années 70, même si le journal politique était rigoureusement censuré, en revanche, le journalisme institutionnel prenait de l'essor. Les nouvelles sur les entreprises, sur le marché financier et les capitaux, occupaient une grande partie des journaux et l'activité des relations presse connaîtra une croissance vertigineuse dans les décennies suivantes » (Mestieri 2003).

Les militaires resteront au pouvoir pendant 21 ans. En 1984, le mouvement « *Directes Maintenant ! Diretas Já !* » demandait des élections directes pour la présidence de la République. Tancredo Neves⁹⁷ était le candidat de l'opposition pour succéder au président João Figueiredo, mais sa candidature ne fut pas approuvée. Un an après, le 15 janvier 1985, la démocratie s'affirma et Tancredo Neves fut élu à la présidence le 15 janvier 1985 par la majorité du Congrès. Cependant, il tomba subitement malade⁹⁸ la veille de sa prestation de serment, le 15 mars 1985. Il souffrit, paraît-il, de complications abdominales et développa une infection généralisée. Après sept opérations, Tancredo Neves décéda le 21 avril 1985. José Sarney, son vice-président, lui succéda, sélectionné par la junte militaire qui venait de rendre le pouvoir au peuple.

Les entreprises comprirent que la société avait changé et qu'il était nécessaire d'être plus transparent et vigilant avec l'opinion publique. Ce processus de démocratisation va établir, dans les entreprises brésiliennes, des relations plus appropriées avec leurs différents publics. « *Si auparavant il suffisait d'une articulation avec le gouvernement et avec quelques publics spécifiques, il est devenu essentiel de dialoguer avec l'ensemble de la société et avec les nouveaux acteurs sociaux (comme les ONG), les syndicats, les consommateurs et l'opinion publique en général et cela fut la meilleure façon d'assurer la présence des entreprises dans les médias* » (Duarte 2003, 01).

⁹⁷ Tancredo de Almeida Neves commença sa carrière politique en 1934 en qualité de député à l'assemblée de sa municipalité puis fut élu à la législative du Minas Gerais en 1947. En 1953, il fut nommé ministre de la Justice par le président Getúlio Vargas. En 1961 fut nommé Premier ministre par le président João Goulart au régime militaire. Il fut élu sénateur en 1978 et gouverneur de Minas Gerais en 1982. Le 15 janvier 1985, Tancredo Neves fut élu à la présidence.

⁹⁸ Durant la campagne présidentielle de 1985, Tancredo Neves déclara que s'il gagnait 500 voix de son parti (le PDS) « ... même pas Dieu le retirerait de la présidence de la République ». La vraie cause de sa mort, reste encore un mystère non révélé par les autorités brésiliennes.

En ce qui concerne la profession des Relations Publiques, une étude, demandée par l'entreprise ECCO - *International Communications Network*, fut réalisée par l'Association Professionnelle Américaine *International Communications Consultancy Organisation* (ICCO World Report), en 2012. Elle était basée sur l'état de lieux et les grandes tendances du marché des Relations Publiques à l'international. Cette étude⁹⁹, montre clairement que le marché des RP aux États-Unis est des plus solides au niveau international et par la même, le plus conséquent. Il compte près de 20 000 professionnels. Selon les sources¹⁰⁰, la croissance observée en 2011 oscille entre 5 et 10%. C'est le pays où l'intégration du digital est la plus aboutie. Les missions conduites par les agences comportent un volet à 100% digital. Ainsi, l'agence nord-américaine du réseau ECCO observe « *une évolution majeure vers le digital depuis plusieurs années avec une intégration des médias sociaux au sein des dispositifs RP traditionnels* » (ICCO 2012, 9).

Ce rapport montre aussi que le Brésil constitue un des marchés les plus dynamiques au monde, avec une croissance importante de 23% en 2011. Il est indiqué comme le troisième pays au niveau du marché global, derrière les USA et le Royaume Uni, la France est en septième position. L'étude explique que le Brésil représente aussi un poids très fort, au niveau des missions réalisées par ses Relations Publiques, concernant les enjeux de la responsabilité sociale des entreprises et les campagnes d'intérêt général.

1.3.3 Les théoriciens et les discussions théoriques dans le champ professionnel des relations publiques au Brésil (1953 – 2000) : Développement des formations sous modèle nord-américain

L'enseignement de cette profession se présenta d'abord comme formation professionnelle, à l'Ecole Brésilienne d'Administration (EBAP) de la Fondation Getúlio Vargas (FVG) à Rio de Janeiro. Différemment de la France qui envoyait ses cadres pour faire des formations aux USA, au Brésil, ce sont les éducateurs américains qui vont se déplacer pour expliquer comment appliquer le concept et la pratique des relations publiques dans les entreprises. Ces cours, à caractère libre, furent initiés par les professeurs nord-américains, Eric

⁹⁹ Le Rapport d'ICCO, 2012 peut être consulté en ligne sur ce lien : <http://culture-rp.com/wp-content/uploads/2012/11/Dossier-de-presse-ECCO-Tendances-RP-complet.pdf>

¹⁰⁰ Sources croisées : Rapport International Communications Consultancy Organisation ICCO World Report 2012 / Holmes Report juillet 2012 / Enquête ECCO Net Work octobre 2012.

Carlson¹⁰¹ en 1953 et Harwood L. Childs¹⁰² en 1954 de l'Université de Princeton, qui comptaient sur un partenariat avec l'Organisation des Nations Unies (ONU). La traduction¹⁰³ était faite par le professeur Sylla M. Chaves¹⁰⁴. Ces formations étaient de plus en plus suivies, car les professionnels invités avaient pour but de montrer la face positive de la nouvelle profession. Ils citaient des cas d'entreprises nord-américaines qui avaient eu du succès. Même si, apparemment, tout n'était pas clair sur ce que représentait exactement cette activité dans l'entreprise et ce qu'y faisait le professionnel des relations publiques, dans le contexte des années 1950, et un peu après la dictature militaire, il y eut quand même une très grande accession à cette fonction.

Maria do Carmo Reis¹⁰⁵, explique, en citant le professeur Sylla Chaves, qu'en :

« 1966, à peine treize ans après la réalisation du premier cours de relations publiques au Brésil, plus de 300 grandes entreprises brésiliennes avaient des départements et des activités de relations publiques. [...] Plusieurs cabinets gouvernementaux installèrent aussi de tels bureaux, comme ce fut le cas à la Présidence de la République même. Environ 5000 personnes étaient engagées dans les activités de relations publiques » (Chaves, 1966, 7, cité par Kunsch 2009b, 140).

En ce qui concerne la recherche brésilienne en Relations Publiques, l'Edward Bernays et le Lucien Matrat brésilien, s'appelle Teobaldo Candido de Souza Andrade. Ce dernier, va

¹⁰¹ Eric Carlson, va être le premier professeur américain à étendre les Relations Publiques aux cadres et aux fonctionnaires sur tout le territoire brésilien. (Watson 2015, 5)

¹⁰² Harwood Laurence Childs, était professeur à l'Université Princeton, New Jersey, aux USA, dans la recherche sur l'*opinion publique*. Il a écrit le livre *Introduction de l'Opinion Publique*, en 1940, qui détaille la profession des relations publiques, champ académique inexploré à l'époque. Le cours mené par Harwood, sur l'*opinion publique*, était proposé pour une durée de deux ans et est resté très populaire auprès des étudiants de premier cycle. Il a fait l'étude de l'opinion publique à la fois dans son entreprise et dans sa vie personnelle. Pendant qu'il était rédacteur en chef des *Annales de l'Académie Américaine des Sciences Politiques et Sociales*, il a consacré une édition spéciale entièrement aux groupes de pression, de propagande et aux autorités les plus éminentes dans le domaine. Il est décédé en 1972. Il reste une référence dans ce champ, comme l'explique le journal publié par son université (1934).

¹⁰³ Sylla M. Chaves fut aussi le traducteur du livre *Relations Publiques : propagande et opinion publique*, de Childs, édité par la FGV en 1954. Entre autre il a écrit plusieurs essais pour la *Revue du Service Public*, dans le livre *l'Aspect des Relations Publiques*, qui seront transformés par le Département d'Administration du Service Public (DASP), aujourd'hui disparu. Ce livre est considéré comme un véritable classique sur la théorie des Relations Publiques. Il a aussi enseigné les relations avec le public, la publicité et les relations publiques.

¹⁰⁴ Sylla Magalhães Chaves, fut professeur de Communication Sociale pendant 40 ans à la Fondation Gétúlio Vargas. Il fit un Master en Communication à l'Université de Stanford (USA). Il étudia les Sciences Politiques à l'Université de Paris et la Pédagogie et la Cybernétique à l'Université de Paderborn en Allemagne. Dans le champ professionnel il travailla au secrétariat de l'ONU, à New York et à celui de l'UNESCO, à Paris.

¹⁰⁵ Maria do Carmo Reis est professeur émérite du département de Communication Social de l'Université Fédérale de Minas Gerais, dans le domaine de la communication des organisations, en mettant l'accent sur la gestion stratégique de la communication organisationnelle et de l'intérêt sur les sujets suivants : agence de communication, la communication et la gestion, la communication et le changement organisationnel. Elle a défendu son doctorat en Business Studies and Industrial Relations par la Warwick Business School, University of Warwick, Angleterre (2000). Elle fut membre fondateur de l'ABRAPCORP.

écrire le premier travail académique sur ce sujet, une monographie sur les *Relations Publiques dans le Gouvernement de l'Etat, en 1962*. Un an après, en 1963, il va publier le premier¹⁰⁶ livre d'Amérique Latine, *Para entender relações públicas* (Pour comprendre les relations publiques), qui traite ici d'une production technico-instrumentale. Ce livre n'est pas encore considéré comme un travail théorico-scientifique, mais il va contribuer à faire comprendre cette nouvelle activité professionnelle. Il fut aussi le fondateur du premier cours universitaire de Relations Publiques proposé en 1967 par l'École de Communication Culturelle, l'actuelle École de Communication et Arts de l'Université de São Paulo, d'une durée de quatre ans.

Il était connu par la presse comme le « pionnier indigène des Relations Publiques », car il avait nationalisé le sujet en se basant sur les expériences brésiliennes, considérées des plus sérieuses, ce que dit le journal *Diário da Noite*, le 12 juillet 1962, suite à la publication de son livre. Margarida Maria Krohling Kunsch¹⁰⁷, son ancienne élève, aujourd'hui maîtresse de la discipline et référence des Relations Publiques dans tout le Brésil et l'Amérique Latine, cite une anecdote de son professeur, Andrade qui avait une devise très importante qu'il faisait passer à ses élèves : « *il faut toujours faire face aux défis et se battre. Essayez de chercher. Cela fait partie de votre travail* ». Cette phrase l'a marquée alors qu'elle cherchait des informations bibliographiques sur un sujet qu'elle devait présenter et qu'elle connaissait à peine : la communication persuasive, intentionnelle et transintentionnelle dans l'Administration de la Communication. « *A partir de ce moment-là je m'adressais à lui avec idées, solutions et résultats. C'était pour moi une question d'effort, car il était très important d'aiguiser l'esprit, et de développer le goût pour les nouvelles découvertes, laissant de côté le choix de moyens très faciles* » (Kunsch 1989).

Kunsch réalisa une étude qui catalogua toute la production brésilienne pendant la décennie de 1970 : quatorze livres, quatre thèses et quatre dissertations en master recherche. Même si, à cette époque :

¹⁰⁶ Le deuxième, est publié par Scott Cutlip et Allen Center, *Idéias de relações públicas em ação* (Idées de relations publiques en action). Ce livre va exposer 500 techniques et programmes expérimentés sur ce métier.

¹⁰⁷ Margarida Maria Krohling Kunsch est actuellement directrice et professeure titulaire de l'École de Communication et Arts, de l'Université de São Paulo – ECA/USP. Membre de l'Association Brésilienne des Chercheurs en Communication Organisationnelle et des Relations Publiques/ABRAPCORP, elle est directrice des Relations Internationales de la Fédération Brésilienne des Associations Scientifiques et Académiques de Communication/Socicom. Elle a été deux fois présidente de la Société Brésilienne des Études Interdisciplinaires de la Communication/INTERCOM et de l'Association Latino-américaine d'Investigation de la Communication/ALAIC. Elle est l'auteure entre autres de 38 livres. Plus de détail sur son parcours sur le lien : <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4783236H1> et un résumé de ses publications sur https://scholar.google.com.br/citations?user=KBCU_0sAAAAJ&hl=pt-BR

« La profession était encore en phase de consolidation dans le pays et en conséquence, les plus grandes préoccupations restaient celles de la réserve de marché, de la limitation du secteur d'actuation, du savoir-faire et de l'apprentissage au savoir-faire. La recherche scientifique qui caractérise la dimension académique et disciplinaire de la connaissance, atteint enfin les relations publiques. Cependant il n'y a pas un propos épistémologique qui va aider à identifier et caractériser un nouveau champ (ou sub-champ disciplinaire), mais il va contribuer à chercher l'efficiency et l'efficacité du secteur professionnel » (Reis, cité par Kunsch 2009, 145).

En 1975, dans son livre *Psycho-sociologie des Relations Publiques*, en se basant sur sa thèse de doctorat, défendue en 1973, le professeur Teobaldo Andrade traitait déjà la question de la responsabilité sociale telle que Bernays et Matrat tentaient toujours de l'éveiller dans l'esprit des organisations. Pour lui, certains entrepreneurs ne s'étaient pas encore aperçus que la société contemporaine avait sensiblement changé. Il fallait faire quelque chose et c'est à ce moment-là, qu'il va utiliser les concepts très connus de notre génération : l'interaction sociale, l'opinion publique, l'intérêt public, le consensus, la compréhension, la gestion et le développement humain. Pour lui, les relations publiques, dans leurs principes éthiques et dans l'harmonie des intérêts communs « *peuvent rassembler des efforts mesurables dans le but noble de rétablir un climat qui facilite la compréhension et le développement social, contribuant ainsi à surmonter tous les facteurs négatifs qui génèrent l'incommunication* » (Andrade, 1989, 95-96, cité par Silva 2011, 10).

Andrade insistait sur une action commune entre le public et les organisations. Pas une action qui essayait d'opérationnaliser une '*forme de relation*' entre les organisations et ses publics, mais celle qui cherche les causes et les conséquences, celle qui joue sur une base triple : un trépied formé par la recherche, la communication et la participation. La recherche qui va transmettre la connaissance, la communication qui va fournir et récupérer les informations et la participation qui va faire interagir les expériences, les sentiments et les idées communs, pour arriver à l'interaction sociale. Pour lui, en effet, ce trépied fut une manière de regarder le présent en pensant à l'avenir.

Selon le professeur Waldemar Kunsch¹⁰⁸, Teobaldo Andrade :

¹⁰⁸ Waldemar Luiz Kunsch, en retraite, fut professeur de Relations Publiques à l'Université Metodista de São Paulo. Editeur et responsable de plusieurs collections en Communication Sociale, dont les revues : *Comunicação & Sociedade* (Communication & Société), *Estudos de Jornalismo e Relações Públicas* (Etudes en Journalisme et Relations Publiques). Il est diplômé en Philosophie, Journalisme et Relations Publiques.

« *Trouvait indispensable la concentration d'efforts sur l'élaboration d'une théorie de relations publiques [:] par la recherche pure, par la création des cours universitaires en master scientifique et en doctorat, par l'amélioration des enseignants et surtout, par l'instauration de cours de spécialisation et l'extension universitaire pour diffuser connaissances, techniques et idées à la communauté professionnelle* » (Andrade, 1986, 293-296, cité par W. Kunsch 2006, 15).

Après le décret fédéral la régularisation de la profession des Relations Publiques, loi n. 5.377, de 1967, le Ministère de l'Éducation, institutionnalise¹⁰⁹ l'habilitation en relations publiques aux étudiants de licence en communication sociale en 1969. En effet, ce décret va établir une nouvelle compréhension sur le savoir-faire des Relations Publiques. Il va transformer la formation technico-professionnelle en activité de réflexion théorique et critique. Il ferme, ainsi, la possibilité de formations professionnelles, même dans les secteurs de l'administration, en dehors des cours universitaires. Mais il ouvre un nouveau champ d'intérêt dans la communication sociale, celui du trépied : « *systèmes communicationnels ; production, circulation et dissémination d'informations ; interlocution et participation* » (Reis, cité par Kunsch 2009, 143).

Cependant, Sylla Chaves, encourageait encore la formation universitaire comme un complément pour ceux qui étaient déjà des professionnels. Si la formation universitaire peut aider le professionnel, le professionnel en soi devrait avoir déjà un grand bagage culturel et une expertise multidisciplinaire avant de s'engager dans une quelconque formation, qu'elle soit dans la communication sociale ou dans l'administration. Le professionnel doit agir de différentes manières sur ses différents publics, qu'ils soient internes, externes ou encore porteurs d'opinions, comme par exemple la presse. Il faut qu'il prévoient l'avenir et qu'il soit capable d'empêcher une faute grave avant qu'elle n'arrive, pour éviter d'avoir à se défendre ultérieurement. « *Il estimait que la fonction d'un Relations Publiques se situe au sommet de la carrière, car il, le Relations Publiques, est à la fois l'autorité maximale et le bras droit de l'organisation, et [en tous les cas] un conseiller permanent* » (Alves et Amoêdo 2011, 17).

Les questions : qui fait quoi et quand ? Qui doit et comment agir ? Qui a la raison ? se posaient toujours pour les chercheurs des relations publiques. Nous reviendrons sur le sujet ultérieurement, dans *Globalement que font les Relations Publiques et quels sont leurs objectifs* ? Dans la dernière partie de ce chapitre. Autrement dit, il y avait une abondance de définitions

¹⁰⁹ Les cours de Communication Sociale au Brésil ont comme options : journalisme, publicité/propagande, relations publiques, radio et télévision, cinéma et production éditoriale.

qui mettait en jeu l'honnêteté et la conviction de ce nouveau concept. Eric Carlson, expliquait que : « *définir les relations publiques est un des agréments préférés dans les conférences et réunions des groupes de professionnels des différentes parties du monde* » (Andrade 1993, 29).

Pour cela, une fois bien établie cette ligne de recherche, Teobaldo Andrade va essayer enfin de donner une définition conceptuelle aux exercices professionnels des Relations Publiques. Il créa *l'Accord du Mexique* qui avait comme objectif d'élever le niveau de compréhension, la solidarité et la collaboration entre l'organisation et les groupes auxquels ils appartiennent. Cet accord fut mis en place à Mexico, en août 1978, au moment de la première Assemblée Mondiale des Associations de Relations Publiques et accepté par 33 Associations nationales d'Amérique, d'Europe et d'Afrique.

Cet accord définit que :

« L'exercice de la profession de relations publiques exige une action planifiée avec l'appui de la recherche, de la communication systématique et de la participation programmée. Son objectif est d'élever le niveau de compréhension, la solidarité et la collaboration entre un organisme, public ou privé, et des groupes sociaux qui lui sont liés, selon un processus d'interaction d'intérêts légitimes, pour promouvoir le développement réciproque dans la communauté à laquelle il appartient » (Andrade 1993, 42).

Simple et toujours courtois, Teobaldo Andrade ne cessa jamais de donner de l'attention et de montrer qu'il n'était pas le seul. Il existait d'autres professionnels au Brésil qu'il ne fallait pas oublier, comme par exemple : Sylla Magalhães Chaves, Roberto de Paula Leite, José da Silva Xavier, Martha Alves d'Azevedo, José Grandjean dos Santos Pinto, Hugo Barbieri, Nelson Speers, Celso Feliciano de Oliveira, entre autres.

La plupart de ses idées sont aujourd'hui exploitées dans les cours, les débats et dans des réflexions à tous les niveaux, menant à d'énormes investissements dans le recyclage des cadres et des conseillers pour leur permettre de négocier avec des interlocuteurs différents. Actuellement il existe sur le territoire brésilien, 85 écoles qui enseignent les relations publiques dans les cours de communication sociale. Ces écoles sont privées, publiques ou fédérales (ICCO 2012).

Cependant, le Brésil reste vigilant en ce qui concerne le parcours sur la recherche scientifique des relations publiques et d'autres habilitations dans le champ de la science de

communication sociale. Les réformes du programme d'enseignement supérieur et du curriculum pédagogique sont suivies de très près par le Ministère de l'Éducation (ME), le Ministère de la Science, de la Technologie et de l'Innovation (MCTI), le Conseil National de l'Éducation (CNE) et le Conseil d'Éducation Supérieure (CES). Ces Ministères comptent aussi sur la *Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência* (Société Brésilienne pour le Progrès de la Science), créée en 1948, par un groupe de chercheurs et des amis de la science et destinée à l'avancée scientifique, technologique et au développement éducationnel et culturel du Brésil. Également fut mis en place le *Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico* (Conseil National de Développement Scientifique et Technologique), CNPq¹¹⁰, qui reste l'organisation majeure et la structure publique d'appui à la Science, la Technologie et l'Innovation (CT&I) des pays en développement.

1.3.3.1 L'AAB - Assessoria Administrativa Ltda : 1962

José Rolim Valença¹¹¹ créa en 1962 la première Agence Consultante de Relations Publiques Brésiliennes, l'AAB – *Assessoria Administrativa Ltda*. Reconnue par tous les professionnels du secteur comme le premier lieu de formation à la Communication d'Entreprise. Nous sommes loin des objectifs du Relations Publiques Eduardo Pinheiro Lobo, mais plutôt dans l'optique de Ivy Lee, puisque l'objectif de Rolim Valença était de produire de la qualité, mais dans la philosophie : « *Si le service est bon, le client paye* » (Valença, cité par Kunsch, 1997a) et cela a bien marché. L'AAB investissait toujours pour son personnel, principalement en le formant.

La Professeure Margarida Kunsch explique que l'AAB formait et entraînait « *constamment des stagiaires, afin de mettre plus de gens sur le marché du travail, même en sachant que ces stagiaires ne feraient pas carrière dans leur agence. Le travail était*

¹¹⁰ Le CNPq fut institué par la loi de n° 1.310 de 15 janvier 1951, par le Président Eurico Gaspar Dutra sous le nom de Conselho Nacional de Pesquisas (Conseil National de Recherche), d'où son acronyme CNPq. Il était lié directement à la Présidence de la République brésilienne, et appelé par l'Amiral Álvaro Alberto da Motta e Silva *Lei Áurea da pesquisa no Brasil* (Loi d'or de la recherche au Brésil). Voir toute l'histoire de la recherche brésilienne au Centre de Mémoire CNPq sur le lien <http://centrodememoria.cnpq.br/Missao2.html>.

¹¹¹ José Rolim Valença a un grand parcours derrière lui, avant de créer sa propre entreprise. Il a créé le magazine « *Vie dans la GM* » (Vida na GM en portugais), publication officielle de l'entreprise General Motors du Brésil. Après avoir fait sa carrière dans la multinationale Ford, il fut éditeur du journal « *Nouvelles Ford du Brésil* », puis il géra le bureau national. Il était chef de projet, créateur et directeur des relations publiques de la J. Walter Thompson Publicité, plus tard, il fut Chef de Créations pour les Radio, TV et Cinéma. Après la vente de son entreprise au groupe à Ogilvy & Mather, Rolim est resté vice-président exécutif de la holding et président de son ex-propre entreprise AAB. Ce groupe est mondialement connu et a reçu le prix de la troisième Agence du Monde au Festival de Cannes en 2015. Leur site : www.ogilvy.com.br

celui d'un laboratoire continu où ils testaient en permanence des idées originales et des innovations, champ idéal d'investigations pour ceux qui apprenaient » (Kunsch, 1997a, 28). Elle rajoute que cette entreprise utilisait quand même des atouts ayant rapport avec les services de la profession de relations publiques. En premier lieu, celui d'être une grande école de formation professionnelle et surtout éthique, dans la préparation des exécutifs du métier. En second lieu, celui d'avoir poursuivi la recherche de la qualité, en élevant le niveau professionnel devant la presse et les entrepreneurs, réussissant à obtenir le respect jusqu'à nos jours.

De là, sont sortis plusieurs professionnels renommés, comme Vera Giangrande¹¹², Antônio De Salvo¹¹³ et Carlos Eduardo Mestieri¹¹⁴, qui ont composé l'équipe de l'AAB et assumé respectivement les Départements de Relations Éducationnelles, de Relations Presse et de Relations Gouvernementales. Antônio De Salvo, au début de sa carrière de Relations Publiques, en 1960, allait visiter tous les journaux de São Paulo, soit dans la capitale, soit dans la campagne, pour convaincre les éditeurs de publier des articles qui respectaient les activités et les produits de l'entreprise où il travaillait. *« Ce qu'il faisait était un travail ingrat, car à ce moment-là, les journaux ne publiaient pas de nouvelles sur l'économie, pire encore sur les entreprises. Les publications se résumaient à parler de littérature, culture, sport, politique et religion »* (Amaral 2009).

Le professeur Gaudêncio Torquato rappela que :

« Le Brésil, entré dans une période autoritaire. La peur régnait dans les secteurs internes et les Ressources Humaines contrôlaient même les professionnels en Contrat à Durée Indéterminée

¹¹² Vera de Mello Giangrande fut connue comme le bras de fer des Relations Publiques, elle a été la première femme à obtenir un poste de gérance dans ce secteur dans une entreprise nord-américaine. Avant de travailler pour l'AAB elle était rédactrice en chef de la publicité dans les entreprises Colgate & Palmolive. Invitée par son ancien collègue de travail à l'AAB Carlos Eduardo Mestieri qui créa l'Inform, une entreprise Consultante en Relations Publiques, elle forma un partenariat qui dura 17 ans. En 1993, elle prit le poste d'ombudsman dans le groupe Pão de Açúcar, de nouveau la première femme à assumer une telle fonction au Brésil. A cette époque j'étais étudiante en journalisme, elle a donné une conférence à laquelle j'ai pu participer. Elle est décédée en 2000 à l'âge de 69 ans. Elle était charismatique et avait pour devise de donner priorité à la qualité humaine dans le service.

¹¹³ Antonio De Salvo, née en Sicile, en Italie, mais brésilien de cœur, était le président fondateur de l'entreprise ADS – *Comunicação Empresarial Brasileira*. Une des agences pionnières dans le secteur de la communication d'entreprise.

¹¹⁴ Carlos Eduardo Mestieri, après 13 ans dédiés à l'AAB, est parti aux États Unis pour faire un stage dans l'entreprise Hill & Knowlton, une des plus grandes entreprises de relations publiques à l'époque, représentée au Brésil par l'AAB. Il a ouvert sa propre entreprise en 1975, l'Inform dont il est resté toujours le président. Actuellement, l'Inform est une entreprise de Conseil en Relations Publiques, mondialement connue qui opère en l'Amérique Latine (dont toutes les régions du Brésil), aux États-Unis, au Portugal et en Espagne.

(CDI), (*en se disant les employés 'de la maison'*). *Tout le monde vivait sous la terreur d'une communication 'surveillée'* » (Torquato, 2002, 4, cité par Nassar 2009).

Cependant, Luchetti affirme qu'il pouvait travailler et faire évoluer l'entreprise et son nouveau magazine *Notícias Pirelli*, malgré le gouvernement autoritaire des années 60 qui était au courant de tout, nous y reviendrons plus tard. Même si les militaires étaient informés par leur Service National d'Information (SNI) créé par la dictature, ils n'interféraient en rien.

« Le gouvernement de Brasília ne jugeait pas dangereux ce média, au contraire il trouvait importante la collaboration des communications d'entreprises dans la diffusion des initiatives éducationnelles et patriotiques. En même temps, nous, les éditeurs, nous jouissions de cette liberté totale sans avoir des interférences d'aucune espèce. [...] Nous développions plusieurs initiatives à caractère éducatif et social, comme les promotions de théâtre, expositions d'arts, entre autres » (Luchetti 1997).

Tous les communicateurs, qui appartiennent soit au secteur des relations publiques, soit à celui du journalisme, exercent jusqu'à aujourd'hui des fonctions extrêmement importantes dans l'histoire de la communication d'entreprise et du progrès au Brésil. La dictature militaire, entre 1964 et 1985, n'a pas empêché ces professions de vivre, de protester et de progresser. Au contraire, les secteurs privés et le service public, initialisèrent la pratique de la communication d'entreprise recrutant aussi des attachés de presse pour faire passer leur message à la presse.

Après la chute du Président João Goulart, la dictature militaire a repris des forces et la corruption aussi. Plusieurs entrepreneurs, politiques et attachés de presse sans scrupules ont tout fait pour pouvoir acquérir « gratuitement » un espace dans la presse. Les journalistes amateurs et ceux qui exerçaient la profession comme une activité complémentaire, acceptaient parfois des « cadeaux » ou autres « dons » pour pouvoir survivre, connus aussi en France comme « pots-de-vin » donné à quelqu'un en échange de faveurs. Il y avait parfois la création de postes fantômes dans le gouvernement et dans les entreprises. Pour bénéficier de ce qu'apportait cette corruption, *« ces journalistes ignoraient les impôts, gagnaient des billets d'avions et autres bénéfices. Les échanges de faveurs étaient courants, et participaient à des compléments de salaire, payés par l'institution pour laquelle le journaliste avait écrit un article »* (Amaral 2009).

Tout était permis, mais ces journalistes n'étaient pas seuls, derrière eux, existaient aussi des chefs de rédaction et des éditeurs corrompus. *« Quelques entreprises ont commencé à*

utiliser un nouveau moyen d'attirer l'attention de ces éditeurs corrompus, ils envoyaient les plus belles femmes, en majorité étudiantes à l'université en communication sociale pour pouvoir les persuader. Elles étaient payées avec un salaire fixe, plus une gratification pour les articles publiés, elles jouaient de tous leurs atouts pour les convaincre » (Amaral 2009).

Dans ce contexte, les agences de Communications d'Entreprise gérées par des professionnels sérieux du secteur des relations publiques et/ou du journalisme, ont commencé à avoir des problèmes pour diffuser les articles de leurs clients représentés par les entreprises, les entrepreneurs, les secteurs publics et/ou les dirigeants politiques. Cette pratique, appelée par les professionnels du milieu « *Jabaculês*¹¹⁵ » a généré en quelque sorte des conflits dans le secteur de la Communication d'Entreprise, car les professionnels honnêtes étaient comparés à leurs « collègues » sans scrupules.

Ces institutions ont très vite gagné une image négative vis-à-vis de l'opinion publique. Cela s'est produit avec le gouvernement, la presse, les milieux religieux, les entreprises et les entrepreneurs. Au Brésil, plusieurs sociétés sont éprouvées par des stéréotypes créés par la communauté. « *La société pense que les entreprises et ses entrepreneurs appartiennent au côté obscur. Ils visent le bénéfice, ils exploitent les employés, ils détournent les impôts, polluent l'environnement et ne sont pas sensibles aux problèmes sociaux » (Chaparro 2010, 02).*

Selon les études de Gaudêncio Torquato, nous assisterons en parallèle à la période de la dictature, à une séquence de faits historiques qui vont obliger les organisations à développer d'autres manières de communiquer en interne ou en externe. Les entreprises vont être forcées d'élargir leurs informations vers leurs publics. Cette séquence est reprise par Margarida Kunsch (Kunsch 1997, 55) qui la résume de la façon suivante :

1. Le progrès des industries a apporté, certes, l'automatisation, mais il a provoqué cependant un changement radical dans les relations entre les employeurs et les employés, qui auparavant étaient interpersonnelles et familiales.
2. La division du travail et la création des unités séparées ont amené la nécessité d'avoir du personnel de plus en plus spécialisé.

¹¹⁵Jabaculês est le nom donné par les professionnels pour désigner les avantages et les cadeaux offerts en échange de faveurs. Les entreprises sans scrupules achètent reporters, rédacteurs et éditeurs, pour accéder à des espaces dans les journaux. En France cette expression pourrait être remplacée par les « pots-de-vin ».

3. L'exode des personnes de la campagne vers les grandes villes pour travailler dans les industries, a provoqué un choc culturel.
4. Cette immigration de masse a causé une croissance dans les villes, générant entre autres des problèmes sociaux.
5. Dans le cadre du régime concurrentiel, les facilités inhérentes au système de production de masse exigent des organisations de plus grands efforts pour les faire connaître et pour promouvoir leurs produits et services, en initiant ainsi des travaux de communication marketing.
6. Au fur et à mesure que l'avance technologique s'affirme, le prix du processus d'édition et d'impression baisse, favorisant la production des publications.
7. Le développement des médias de communication de masse et de leurs industries ont influencé le comportement des entreprises qui se sentent obligées de donner plus d'informations à leurs publics.
8. La conscientisation des ouvriers a fait débouter la presse syndicale et à partir de là les communications d'entreprises étaient prises de plus en plus au sérieux comme une façon de réagir à cette nouvelle réalité.

Nous pouvons rajouter que les entrepreneurs font appel de plus en plus aux agences de relations publiques pour pouvoir changer leur image et répondre aux nouvelles demandes de la société et de l'opinion publique. Ces professionnels de la communication ont commencé aussi à vouloir se perfectionner et envisager un meilleur niveau de qualité éditorial. Nous verrons ensuite la création de l'Aberje, une association que portera ses fruits et marquera pour toujours l'histoire de la communication d'entreprise au Brésil.

Aujourd'hui, l'AAB appartient au groupe Ogilvy & Mather ; c'est la plus grande agence de Relations Publiques du Brésil et de l'Amérique Latine et une des 30 les plus reconnues au niveau international, avec des bureaux à New York et à Bruxelles.

La communication dans les entreprises commença à se réaliser de façon plus stratégique. Les agences ou secteurs de Relations Publiques vont être remplacés par les départements appelés *Communication Sociale*¹¹⁶ qui intégreront les domaines du journalisme, des relations publiques et du marketing dans un même service. Selon le professeur Waldemar Kunsch, « *la société brésilienne exigeait la liberté d'expression, la substitution d'autoritarisme par la*

¹¹⁶ Le terme Communication Sociale, dans ce cas, peut être traduit en français par la communication de médias.

transparence, [et] l'élimination de la communication directe avec le pouvoir central dans des bureaux fermés » (W. Kunsch 2006, 72).

Cette théorie pratiquée, explicitée comme théorie professionnelle, parallèlement aux nombreuses publications (voir les CVs¹¹⁷ de Chaparro et Torquato en ligne), a créé un modèle de système de communication intégrant les domaines classiques dans un seul contexte. C'est-à-dire, que la Communication Sociale, appelée ainsi par les entreprises, donnera des idées aux enseignants chercheurs qui utiliseront cette nomenclature comme un champ académique dans les Sciences Sociales Appliquées. Dans le champ scientifique, la Communication Sociale réunira tous les domaines des *communications des médias* : le journalisme institutionnel, la communication de presse, les relations publiques (événements, marketing interne), la publicité (institutionnelle et marketing), l'édition (livres et brochures), le système de recherche, etc.

1.3.4 Les organisations professionnelles et la réflexibilité au Brésil : ABERJE et PROAL

Pour sortir de cette impasse et de cette image négative, il était nécessaire de discuter et d'échanger des idées sur la manière de communiquer dans les organisations. Le 8 octobre 1967, dans l'amphithéâtre central de l'entreprise Pirelli, à São Paulo, pendant la réalisation de la Convention Nationale des Éditeurs de Journaux et Revues d'Entreprises, fut créée l'Association Brésilienne d'Éditeurs de Revues et Journaux de Entreprises – Aberje. Cette nouvelle association fut lancée par des professionnels et représentants de l'Association Brésilienne de Communication d'Entreprise. Ces professionnels étaient formés par un groupe de communicateurs d'entreprises, employés dans les sociétés multinationales et brésiliennes (Pirelli, Volkswagen, Alcan, Willys Overland, General Electric ...), localisées, pour la majorité, à São Paulo.

1.3.4.1 La création d'Aberje - Association Brésilienne d'Éditeurs de Revues et Journaux d'Entreprises : 1956 - 2000

Nous ferons un petit détour dans l'histoire de l'Aberje, pour expliquer le parcours de Nilo Luchetti¹¹⁸, le leader de ce groupe. Nilo Luchetti, était journaliste italien, gérant de

¹¹⁷ CV Manuel Chaparro : <https://uspdigital.usp.br/tycho/CurriculoLattesMostrar?codpub=97A0B653F919> et CV Gaudêncio Torquato : <https://uspdigital.usp.br/tycho/CurriculoLattesMostrar?codpub=27A0AA118A02>

¹¹⁸ Journaliste italien, Nilo Luchetti a débarqué au port de Santos, à São Paulo, le 24 avril 1951 pour tenter une nouvelle vie au Brésil. Il a commencé sa carrière comme correspondant des journaux italiens à São Paulo et ensuite

l'entreprise Pirelli, et responsable de la publication du magazine « Notícias da Pirelli » (*Nouvelles de la Pirelli*). L'idée de ce magazine vient du président-directeur de la Pirelli brésilienne, Egidio Gavazzi¹¹⁹, qui convoqua en janvier 1956, le journaliste Nilo Luchetti, correspondant des journaux italiens résidant à São Paulo, et lui proposa la direction du magazine. Gavazzi lui dit que l'entreprise installée au Brésil depuis 1929 (dont la maison mère se trouvait à Milan, en Italie), était prête pour lancer un magazine périodique à ses employés. Cette publication aurait l'appui total de la direction et traiterait des sujets sous la direction des relations humaines. L'objectif était de stimuler l'intelligence des employés, leur enrichissement intérieur, la culture et l'éducation. Gavazzi voulait en finir avec les relations froides qui existaient entre les employés et l'entreprise, valorisées par la liaison salaire et emplois.

Luchetti dit dans son article « Parto Natural, 1973¹²⁰ » (*Accouchement Naturel*) que pendant ce rendez-vous, il défendit une communication plus humaine, et que celle-ci bien engagée pourrait donner des résultats concrets dans le temps. En avril 1956, la première édition du magazine était publiée (Luchetti 1973).

Dans l'édition n° 1, Egidio Gavazzi, détenteur d'une culture humaniste exceptionnelle, était lui-même convaincu que ce chemin était la forme de communication la plus moderne, et culturellement avancée, avec une vision futuriste pour préparer les esprits des employés à un avenir plus complexe. Il dit à Luchetti : « *Il est nécessaire de préparer nos employés pour l'avenir* » (*Notícias da Pirelli, 1956*). Comme message de bienvenue, il parla avec ses employés et les considéra comme une partie vivante de l'entreprise, et non comme les oubliés de l'organisme.

« *Notícias Pirelli, vise à être la publication amie de tous, de la Famille 'F' en majuscule et de nos foyers. Elle vise à informer des événements qui, au-delà d'une valeur organisationnelle, industrielle et culturelle, ont une valeur humaine authentique dans nos vies, dans notre travail et dans les vies de nos familles* » (Luchetti 1973).

dans l'entreprise Pirelli, à ce moment-là le plus grand fabricant de pneus au monde. Luchetti fut perçu comme le responsable du changement dans l'histoire de la communication d'entreprise (Venceslau 2007).

¹¹⁹ Egidio Gavazzi, fils de Gino Gavazzi, s'est marié avec Rosa Pirelli, sœur d'Alberto Pirelli puis tante de Leopoldo Pirelli, et il devient jusqu'en novembre 1983, le président-directeur-général des industries Pirelli & C.SpA, présentes dans plus de 160 pays.

¹²⁰ *Parto natural*, de Nilo Luchetti, fut publié par la Revue Comunicação Empresarial, São Paulo, Aberje, n. 25, 1973, à cause des problèmes techniques dans la base de l'Aberje la trace de cet article a disparu.

La transformation de l'ambiance entre employeurs et employés commença avec la publication du magazine *Notícias Pirelli*. La première publication interne qui traitait l'employé comme un « ouvrier lecteur ». Neuf ans après, en 1965, un début d'échanges eut lieu entre les 73 entreprises éditrices des publications d'entreprises. Ces échanges donnèrent des idées à Luchetti pour réaliser la première Convention Nationale des Éditeurs de Journaux et Revues d'Entreprises, qui traiterait des sujets liés à la communication interne et externe et des réelles nécessités des organisations publiques et privées du Brésil. Pour ces dirigeants, cette rencontre fut une opportunité unique de mettre en débat des sujets jamais examinés collectivement. Ce fut également, le moment de discuter de la nécessité de :

« Créer le spécialiste, professionnellement défini, [qui pouvait résoudre] la complexe problématique relationnelle entre employé/employeur, entreprise/client ou encore entreprise/fournisseur, évidemment en dichotomie avec la fonction générique des relations publiques (celle du système et de la vision nord-américaine de publics relations) » (Luchetti, cité par Kunsch 1997, 58).

Luchetti reçut l'aide du professeur Siegfried Hoyler¹²¹, président de l'Association Brésilienne d'Administration du Personnel (Abape). Tous deux avaient comme objectif de coopérer avec les communicateurs pour améliorer la qualité des sujets et des textes en général, professionnalisant le secteur et mettant en place les questions relatives aux relations des entreprises avec leurs employés. A cette occasion, ils ont préparé un concours national des meilleures publications d'entreprises. Le professeur Hoyler fit une intervention, dont le sujet *« La valeur de la communication d'entreprise »* concernait *plus de 100 représentants d'entreprises très en lien avec ce sujet* » (Kunsch 1997, 63).

A la fin de cette Convention, la proposition de créer une Association Brésilienne d'Éditeurs de Revues et Journaux d'Entreprises fut approuvée à l'unanimité. L'Aberje fut la première association responsable pour la communication des entreprises d'Amérique Latine. Son officialisation eut lieu le 9 novembre 1968 lors d'une assemblée générale dans l'amphithéâtre du journal *Folha de São Paulo* (un des plus reconnus au Brésil). Nilo Luchetti fut élu président de l'Aberje. Pour lui, cette entité *« initia ses activités à partir de l'idée de*

¹²¹ Siegfried Hoyler, docteur en Sciences Humaines dans le domaine de la psychologie industrielle à la Faculté de Philosophie de l'Université Catholique de São Paulo, fut le fondateur de plusieurs associations et groupes informels, apportant aux professionnels toutes les connaissances acquises aux États-Unis et en Europe. En 1960, il fut l'organisateur et l'un des auteurs du Manuel des Relations Industrielles en deux volumes, qui sera la première publication brésilienne dans le domaine de l'administration du personnel.

suivre de près le développement mondial du secteur de la communication » (Luchetti, cité par Kunsch 1997, 58).

Dans la composition de cette nouvelle association, outre Pirelli, nous pouvons remarquer la présence de plusieurs entreprises brésiliennes. L'Aberje était composée par : Yvonildo de Souza (Vidrobrás), vice-président, Luís Antonio Cotrim Oliva (Willys Overland do Brasil) deuxième vice-président, Carlos Caprara (Ferragens e Laminação do Brasil) secrétaire, Luiz Motta (Alcan) deuxième secrétaire, José Finelli (Pirelli), trésorier, Renato José Lutti (Pirelli) deuxième trésorier, Renato Contoni Neto (Avon) directeur culturel, João Alberto Ianhez (General Electric) directeur de diffusion. Le conseil fiscal était représenté par Wilson B. Candeloro et Nelson Savioli (Alcan). L'École de Communication et Arts de l'Université de São Paulo – ECA/USP, faisait aussi partie de cette liste, représentée par Kardec Pinto Vallada. Après la création de ce conseil, les entreprises ont commencé à respecter et à valoriser le travail des communicateurs.

L'Aberje avait la même mission que celle du magazine *Notícias Pirelli* : créer un langage uniforme, promouvoir tour à tour des entrepreneurs, instruire dans une vision rationnelle et conservatrice du travail établissant le rôle de la communication comme facteur intégrateur. Luchetti, qui avait « carte blanche » de la part du président de la Pirelli, eut les mêmes avantages en qualité de président de l'Aberje. Sa tâche était d'affronter et d'optimiser la qualité des publications faites à l'intérieur des entreprises, réunir et diffuser les informations théoriques et pratiques sur l'activité éditoriale, et surtout améliorer et professionnaliser les publications internes des entreprises brésiliennes.

Le professeur Gaudêncio Torquato, explique qu'avant la création de l'Aberje tout était improvisé. Les publications d'entreprises étaient produites avec peu de théorie journalistique et de relations publiques. Il y avait un manque de techniques éditoriales et de ressources économiques. Torquato dénonce quatre causes : la première, les modèles administratifs traditionnels ; la deuxième, l'ambiance politique défavorable au développement du champ de la communication ; la troisième, la disqualification idéologique du journal de l'entreprise connu par les journalistes et par les universités comme *l'instrument des patrons*, car généralement ces journaux la voyaient comme une rubrique sociale, mal élaborée, remplie d'éloges et de bonnes intentions. La quatrième cause, était la domination de la communication marchande dans les entreprises brésiliennes, orientée vers la diffusion des produits (Torquato 1984).

Un véritable travail d'institutionnalisation des activités journalistiques dans les entreprises était nécessaire, soit par l'intermédiaire de conventions ou de normes, soit par des instructions et directives d'actuation et d'orientation. Malgré toutes ces difficultés, la mentalité d'une bonne partie des employeurs brésiliens a changé, l'Aberje a réussi, malgré toutes ses difficultés, à affirmer son travail.

Cependant, ce changement n'a pas été toujours facile comme l'explique Torquato :

« A l'époque de sa création [Aberje] régnait une complète improvisation. Les employés non qualifiés se réunissaient pour faire le journal¹²² ou le bulletin, ils écrivaient les textes, faisaient les dessins, aménageaient à leur convenance le format graphique de la publication, dactylographiaient tout, et après, terminaient le travail en photocopiant tout. Plusieurs publications étaient déjà 'mortes' au moment même de leur création. En effet, elles étaient condamnées par l'indéfinition des objets, par l'amateurisme et par la complète méconnaissance technique de leurs planificateurs. Rarissimes étaient les entreprises qui présentaient de bonnes publications, le fruit du travail de quelques passionnés mus par le désir d'éviter la routine de l'entreprise plus que par le propre principe éthique de l'entreprise. Mais, peu à peu, cette situation commença à changer » (Torquato 1984, 28 et 29).

A la fin de la décennie de 1960, le travail de l'Aberje a commencé à être de plus en plus diffusé, et les entreprises ont alors initialisé un processus d'interaction avec leur public. Quelques entreprises ont pris conscience de l'existence de la relation qu'il y avait entre eux et la société.

« Les organisations ont trouvé des moyens de dire aux employés qu'ils devaient être fiers de l'endroit où ils travaillaient. En contrepartie, ces entreprises démontraient aux consommateurs, qu'ils fabriquaient de bons produits et qu'ils présentaient des services de qualité. Et, parce qu'elles étaient honnêtes, elles méritaient leur confiance » (Nassar 2009).

Même si, à cette époque la majorité des entreprises brésiliennes (journal, télé, radio, etc) vivait menacées par des pressions politiques, les précurseurs de l'Aberje ont trouvé un moyen de travailler dans le sens de la valeur relationnelle pensée et produite dans la stratégie, la technique et la tactique des Relations Publiques et de la Communication d'Entreprise. L'Aberje concevait des contenus de communication de façon neutre à la différence des journalistes dans

¹²² En France, après la II^{ème} Guerre, ces publications d'entreprise s'appelaient *journaux d'usine, revues d'usine* ou même *périodiques d'usine*.

les grands médias. Selon Nassar, ce fut dans ce contexte que l'Aberje passa outre la diffusion des messages que les entreprises voulaient passer aux employeurs. Il explique que les secteurs administratifs commencèrent aussi à vouloir montrer leur efficacité et à présenter des

« Publications afin de diffuser les réalisations faites par les entreprises, en particulier celles qui soulignaient rhétoriquement l'alignement de ces organisations avec le progrès du pays encore gouverné par les militaires. L'Aberje montrait aussi la capacité de ces entreprises à créer des emplois au sein des communautés [venant des zones rurales brésiliennes], comme cela fut imposé par le régime gouvernemental » (Nassar 2009, 6).

Nilo Luchetti alla plus loin et commença à chercher des réponses hors du Brésil sur cette prise de conscience. Il contacta le professeur Dimitri Weiss¹²³ (nous parlerons plus loin de cette échange avec le Brésil), alors enseignant à l'Université de la Sorbonne-Panthéon, à Paris, et grand connaisseur de la communication et presse d'entreprise comme nous l'avons déjà expliqué. Il envoya immédiatement à Luchetti ses ouvrages pour clarifier ses idées et ses études : *Communications et Presse d'Entreprise* et *La Communication dans les Organisations Industrielles*, figuraient parmi les livres envoyés.

Lisons le témoignage de Luchetti sur Weiss :

« De mon côté, en échange, le professeur Dimitri Weiss obtenait toutes les informations sur nos activités au Brésil. En 1972, après plusieurs échanges, il m'envoya un autre livre : Contributions à l'Étude de la Presse d'Entreprise et Essai de Bibliographie (Weiss 1971). Pendant ma lecture, j'ai été surpris par deux citations significatives : une à la page 188 [annexe 4], dans laquelle quatre noms de personnes de l'Aberje étaient cités : le mien, celui de Wilson Cardoso, Ubirajara Mendes et Luis Mota¹²⁴. Le plus surprenant, fut à la page 196 [annexe 4], la mention du Brésil comme un pays doté d'une Communication d'Entreprise élevée, aux côtés des États Unis et du Canada. Cet épisode signifiait que le Brésil était considéré, dès cette année-là, sans contexte, comme un pays pionnier sur le continent américain. En bref, la communication d'entreprises au Brésil appartenait et répondait aux normes du 'Premier Monde' (des pays occidentaux). Le prestige de l'Aberje était en passe d'être reconnu et consolidé » (Luchetti 1997).

¹²³ J'ai eu la chance de parler au téléphone avec le professeur Dimitri Weiss qui m'a envoyé ses ouvrages et quelques dossiers. Malheureusement son état de santé se détériorant, il souhaitait ne plus être contacté. En (annexe 5 et 6), sa carte et l'Informatique Aberje – année IV, N. 22 et 23 – 1976.

¹²⁴ Wilson Cardoso, Ubirajara Mendes e Luis Mota faisaient partie de la gérance de l'Aberje.

Le travail initial en créant un langage uniforme, en promouvant tour à tour des entrepreneurs, en les instruisant dans une vision rationnelle et conservatrice du travail, et en établissant le rôle de la communication comme facteur intégrateur, a porté des fruits et a fait de l'Aberje la créatrice de la Communication Organisationnelle au Brésil. Au début, les problèmes dus à l'amateurisme et à l'ignorance de la technique (la réalisation des publications d'entreprises faite d'une manière opérationnelle et artisanale), permettaient d'effectuer des séparations entre les aspects culturels, technologiques, politiques, et administratifs de l'organisation. Au fur et à mesure, ces difficultés montreront aux précurseurs les fautes à ne plus commettre. Toutes ces expériences favoriseront l'évolution de la pensée et de l'activité professionnelle du *Communicateur* dans les entreprises.

La reconnaissance et les premières remarques scientifiques, proviennent de la professeure Margarida Kunsch¹²⁵, qui reconnaît l'Aberje comme embryon de la communication organisationnelle pour sa qualité de protagoniste et de moteur propulseur du développement de la Communication Organisationnelle au Brésil dans les champs professionnels et théoriques. Les principaux objectifs de l'Association Brésilienne de Communication d'Entreprise étaient :

1. Réunir et intégrer tous les professionnels, chercheurs et entités liés aux revues et aux journaux des entreprises.
2. Faire en sorte que les noms des responsables de ces publications soient cités dans son éditorial.
3. Défendre l'intérêt de la classe.
4. Améliorer la qualité technique et culturelle des publications par des échanges et par des expériences avec les entreprises brésiliennes ou étrangères.
5. Étudier de nouvelles techniques et leurs diffusions, afin d'augmenter la fréquence de la réalisation des séminaires, conférences, cours et congrès (Kunsch 1997, 59).

Aujourd'hui, l'Association Brésilienne d'Éditeurs de Revues et Journaux, conserve toujours ce sigle (ABERJE), cependant elle changea de nom en 1989, devenant Association Brésilienne de Communication d'Entreprise (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, en portugais). L'Aberje est devenue une marque dans un ensemble d'associations,

¹²⁵ Si dans le champ scientifique de la communication organisationnelle au Brésil le père est Francisco Gaudêncio Torquato do Rego, Margarida Maria Krohling Kunsch est considérée mère dans ce champ de recherches au Brésil et dans toute l'Amérique Latine. Ses travaux ont dépassé aussi les frontières latino-américaines, et même en France quelques chercheurs citent déjà son travail, comme d'Almeida en 2015, (d'Almeida et Carayol 2014a) et (Martin-Juchat et Fourrier 2009, 94- 100) nous verrons cela dans le chapitre 4.

comme par exemple pour l'Association Brésilienne de Communication Organisationnelle dès 1998, et l'Association Brésilienne de Branding depuis 2008, référence, également pour la production et la diffusion des connaissances et pratiques de la communication sociale, animant les organisations dans leurs stratégies de gestion. Elle est responsable de l'articulation de la Communication des Organisations par des initiatives en matière d'éducation, de gestion des connaissances, de la reconnaissance et de la relation.

Actuellement, sa mission consiste à produire et partager son savoir, diffuser les meilleures pratiques et renforcer le rôle stratégique du communicateur. C'est une association qui parle et qui fait parler d'elle dans le monde entier par son excellent travail, ses recherches et l'intérêt commun dans la société de la Communication Sociale.

Margarida Kunsch raconte que le développement de l'Aberje fut le résultat d'un processus d'adaptation aux exigences du marché et à l'évolution des entreprises associées. Elle divise l'histoire de l'Aberje en deux grandes périodes : la première entre 1967 et 1983, lorsque l'industrie s'organisait et cherchait la professionnalisation et la reconnaissance de l'importance de ses publications ; la seconde, de 1983 à nos jours, avec une vision plus globale de la communication organisationnelle (Kunsch 1997, 59).

Selon la professeure, si cette Association a réussi, c'est parce que dès le départ elle fut remarquée pour ses bases solides, pour sa crédibilité et pour sa position démocratique. « *Il faut reconnaître à jamais les mérites du professeur Lino Luchetti, inlassable et passionné défenseur de cette cause, et d'autres pionniers qui, partant de rien, aperçurent l'horizon prometteur de la Communication Organisationnelle au Brésil* » (Margarida M. K. Kunsch 1997a, 61).

Nilo Luchetti resta président¹²⁶ de l'Aberje jusqu'à 1977. Depuis 1998 c'est le professeur Paulo Nassar¹²⁷ qui assume la fonction de directeur président, avec à ces côtés le journaliste Hamilton dos Santos¹²⁸ comme directeur général. « *Le chemin emprunté par*

¹²⁶ La liste complète de présidents de l'Aberje : Nilo Luchetti (1967-1977) avec Luiz Gonzaga Bertelli (1972-1975), Eliza Vannucini (1977-1983), Amaury Belez Marchese (1983-1989), Miguel Jorge (1990-1992), Antônio Alberto Prado (1993-1995), Ruy Martins Altenfelder Silva (1996-1998) et depuis Paulo Nassar.

¹²⁷ Paulo Nassar est journaliste, docteur en Sciences de la Communication et professeur chercheur à l'École de Communication et Arts de l'Université de São Paulo. Grâce à son expérience dans le domaine de la communication organisationnelle, il est devenu directeur de l'Aberje (Association brésilienne de la communication d'entreprise). Sa production bibliographique est très intense, je vous invite à regarder son Curriculum en ligne : <https://uspdigital.usp.br/tycho/CurriculoLattesMostrar?codpub=97A2B6EA8FF9>

¹²⁸ Hamilton dos Santos est philosophe et journaliste. Il dirige les domaines de la formation et de la communication internes depuis 1996 du Groupe Abril (un des plus influents groupes de médias en Amérique latine, responsable,

l'Aberje dans ces 40 dernières années, montre que la communication organisationnelle et ses communicateurs devraient de plus en plus faire face à la dimension éthique et esthétique de sa pensée et de son activité, outre les questions techniques » (Nassar 2009, 16).

L'Aberje actuellement est reconnue au-delà des frontières brésiliennes, grâce aux nombreux développements des projets de recherche, et ses études de stratégies en communication et dans le secteur relationnel ; elle réalise des échanges avec les Etats-Unis, le Canada, le Royaume Unis, la France, l'Espagne, le Portugal, l'Allemagne, l'Italie, l'Inde, le Mexique, l'Argentine, le Chili, la Colombie et le Pérou. Pour aller plus loin je vous invite à consulter son site : www.aberje.com.br

1.3.4.2 La Proal une entreprise de conseil en journalisme institutionnel : 1968 - 1990

Un autre impact dans l'histoire brésilienne de la Communication Organisationnelle, que nous ne pouvons pas ignorer, est la création du Proal (Programa e Assesoria Editorial/Programme et Conseil Editorial), première entreprise de conseil en journalisme institutionnel, responsable pour la production éditoriale de journaux et magazines dans les entreprises. La Proal fut fondée en 1968, par le journaliste Manuel Carlos Chaparro¹²⁹, avec d'autres professionnels du journalisme et de la publicité¹³⁰, avec à ses côtés son fidèle camarade Gaudêncio Torquato. Leur premier client fut l'entreprise Ultragaz¹³¹, avec l'édition du journal *Ultragazeta*.

aujourd'hui, de la publication de 54 titres ; il tire environ 568 millions de magazines, et touche quasiment 28 millions de lecteurs).

¹²⁹ Manuel Carlos Conceição Chaparro est professeur émérite des universités en Sciences de la Communication et en Journalisme de l'École de Communication et Arts de l'Université de São Paulo (ECA/USP). Il commença sa carrière à Lisbonne, au Portugal, et en 1961 vint au Brésil. Il fut attaché de presse de la SUDENE (Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste/Direction Général du Développement du Nord-est), journaliste du Journal du Commerce, à Recife, et ensuite responsable des éditions spéciales du Journal Folha de São Paulo. Trois ans après son déménagement, les directeurs du Groupe Folha, à São Paulo, Otávio Frias de Oliveira e Carlos Caldeira Filho par jalousie démissionnèrent tout le groupe de ces éditions spéciales, et c'est ainsi qu'ils créèrent le Proal.

¹³⁰ Le groupe de base fut formé par : Luís Carrion Rolan Silva (publicitaire), Manuel Carlos da Conceição Chaparro (journaliste), Francisco Gaudêncio Torquato do Rego (journaliste), Carlos Eduardo Lins da Silva (journaliste), Regina Célia Tassitano (spécialiste en recherche éditoriale) et les photographes Silvestre Pedro da Silva et Luiz Novaes. Dans l'équipe Torquato citons encore : Antônio Caraballo, Ana Maria Cicaccio, Estela Lemke, Luiza Helena Vilas Boas Russo, Olga Maria, Dora Dimand, Danilo Pereira, Danilo Agrimani e Marino Maradei. Les producteurs graphiques (les designers de l'époque) Cesar Camarinha et Serginho, Valdemar e Severino dos Ramos Araújo. Et Rubens Ferrari au secteur administratif, considéré comme le bras droit de Chaparro. (Kunsch 1997, 64 et Torquato 2014, 26)

¹³¹ Ultragaz, une entreprise de gaz domestique, qui touche plus de 90% de la population brésilienne. La Société Ultragaz sert plus de 40 millions de foyers et compte environ 46.000 entreprises clientes, qui consomment

La Proal va s'affirmer dans le secteur de l'entrepreneuriat brésilien en pleine crise de dictature, mais aussi dans une ambiance où l'industrialisation était un marché prometteur. A ce moment-là, le secteur journalistique était discrédité par les problèmes que nous avons cités (*le jabaculês ou pôts-de-vin*), avec pour conséquence un taux de chômage en hausse. Il ne faut pas oublier qu'être « *un attaché de presse, à l'époque, était équivalent à avoir gravé sur son front le sceau 'vendus aux capitalistes'*. [...] *A ce moment-là, la division idéologique était dominée par des normes anciennes ; elle prêchait la lutte des classes et les relations capital-travail se présentaient comme un match nul, où la victoire de l'un, devrait être en égalité avec la mort de l'autre* » (Torquato 2014, 33). Cependant la Proal aidait justement les journalistes à entrer dans l'univers des entreprises, les guidant dans la réalisation de travaux exemplaires et de bonne qualité, dans la publication de bulletins, de dossiers, de flyers promotionnels et de reportages spéciaux de plus en plus accessibles à tous les publics. Il promouvait également des cours de journalisme institutionnel aux professionnels qui produisaient des publications institutionnelles dans les organisations.

La Proal commençait à organiser périodiquement des rencontres avec des journalistes reconnus, des chefs de gouvernement, et les dirigeants de l'Aberje. C'est ainsi qu'un partenariat fut créé et au cours du 2^{ème} Congrès Brésilien de l'Aberje, la Proal créa le Centre de Recherche en Journalisme Institutionnel (Centro de Pesquisas de Jornalismo Empresarial - CEPEJE), un secteur qui se dédiera à l'étude de ce segment. Dans sa première phase cette organisation dirigea son travail sur la professionnalisation des publications d'entreprises. C'est dans ce Congrès que Torquato présenta les fondements centraux de la base du journalisme institutionnel. Ce matériel appelé '*les commandements du journalisme institutionnel*' (Torquato 2014, 28) va paraître dans le premier numéro des Cahiers du Proal, citons les :

1. Le journal doit avoir ses objectifs clairement définis ;
2. Les règles générales du journalisme s'adaptent parfaitement au journalisme institutionnel ;
3. Pour gagner en qualité, les médias doivent être confiés aux professionnels ;
4. Chaque édition doit être planifiée pour que la qualité puisse être préalablement garantie ;
5. La qualité graphique du journal peut vendre une bonne image de l'entreprise ;

ensemble environ 1,7 million de tonnes par an de GPL (gaz de pétrole liquéfié), ce qui signifie fournir environ 28 % du gaz consommé dans le pays. Information tirée de leur site : www.ultragaz.com.br.

6. Pour que le journal entre dans les habitudes du lecteur il doit avoir une périodicité régulière;
7. La distribution du journal assure également son succès ;
8. Un journal qui ne change pas peut créer un désintérêt.

Le Proal devient un lieu d'échanges, de soutenance de parole et d'ouverture de poste de travail. Outre la rédaction et l'équipe journalistique, selon Torquato, fut créé

« un champ de recherches et de débats pour penser le journalisme, évaluer les tendances, trouver des solutions pour le marché du travail. Cependant, nous avons besoin d'un canal, d'un instrument qui pouvait canaliser les discussions et servir de pont entre le Proal, le monde académique, la catégorie journalistique et le marché de travail. Nous avons fait de notre petite entreprise une extension de l'Université. Nous avons invité des professeurs et des chercheurs pour discuter sur le journalisme et la communication » (Torquato 2014, 26).

Ce canal ou instrument de discussions va être lancé en 1971 sous forme de '*Cahiers Proal*'. Le premier exemplaire fut appelé : *Journalisme institutionnel : objectifs, méthodes et techniques*, et touchera un public plus spécialisé dans le secteur de la communication. Ensuite il changera de nom et deviendra '*Cahiers de Communication Proal*'. Ce dernier, va apparaître comme un journal plus volumineux qui proposera : débats, études et analyses sur la communication de masse et le journalisme institutionnel, ainsi que des questions sur la publicité, la télévision, le cinéma, la radio, les relations publiques et autres champs de la communication. Ce cahier englobe la diversité des lignes de pensées, des œuvres inédites, en particulier basées sur les études supérieures *« qui tissent le domaine complexe de la communication, dans une perspective de débats et discussions ouvertes, avec comme finalité la présentation à l'univers des professionnels et étudiants en communication d'une littérature d'appui et d'orientation à leurs activités » (Torquato 2014, 29).*

Le Proal maintiendra des contacts conséquents et des échanges avec des entités nationales et internationales sur la problématique du journalisme d'entreprise. Dans sa programmation, des articles commandés à des experts brésiliens et étrangers sont publiés. C'est à ce moment-là que Gaudêncio Torquato et Manuel Chaparro vont entrer en contact et créer des liens avec le professeur Dimitri Weiss, de l'Université de Paris I. Le professeur Weiss va leur expliquer que pour avoir une bonne communication et une presse d'entreprise correcte il est nécessaire d'avoir un directeur qui coordonne tous les activités d'information dans une politique globale. Cette idée d'une '*cellule globale*' du professeur Weiss, va servir de déclencheur à la

professeure Margarida Kunsch qui créera sa propre perspective : la Communication Intégrée Organisationnelle, aujourd'hui considérée comme un concept au Brésil (Kunsch 1997, 62). Nous reviendrons postérieurement sur ce concept dans le chapitre 4.

La décennie 1970, sera connue comme un début de sociabilisation entre les entreprises, les associations et les publics en général, cependant il était prématuré de dire qu'il y avait une véritable communication d'entreprise. Cette situation changea de cap, quand la terrible phase de la peur commença aussi à disparaître, avec la nouvelle ouverture politique qui prendra place à partir des années 1980. La communication d'entreprise gagne un statut dans les organisations, devenant un champ fertile de travail et attirant des professionnels de tous les domaines. Les activités deviennent de plus en plus professionnalisantes avec l'arrivée de nouveaux universitaires diplômés en communication et la nouvelle posture des organisations.

Le Proal fut responsable de la publication, la production, l'édition de journaux et magazines, de dossiers internes pour plus de trente entreprises¹³². Même si le Proal progressait, les problèmes dans d'autres domaines augmentaient aussi, parce que son expérience, ses pratiques et ses techniques ont commencé à rentrer dans les salles de cours de journalisme, d'édition, de relations publiques, de publicité et propagande. L'École de Communication et Arts de l'Université de São Paulo fut la première institution brésilienne et d'Amérique Latine à créer un cours de Journalisme Institutionnel sous la responsabilité du professeur Gaudêncio Torquato.

A partir de ce moment-là beaucoup de désaccords sont apparus, une grande polémique entre le marché et le milieu universitaire eut lieu, principalement entre les différents domaines de la communication : ressources humaines, relations publiques, marketing et journalisme.

« Les journalistes furent accusés par les professionnels des relations publiques 'd'envahir' leurs territoires, car alors, la production de publications d'entreprises leur appartenait. Même le secteur d'attaché de presse fut un motif de dispute entre les professionnels des deux domaines.

¹³² Les principales entreprises : General Motors du Brésil, Cosipa, Banc Itaú, Pirelli, Organisations Philips Brésilienne, Hoechst, Eternit, Siemens, Ultraz, Compagnie Sidérurgique Pauliste, Groupe Dedini, Gouvernement de l'Etat de São Paulo, Département de Bâtiments et Œuvre Publiques, Département de l'Eau et l'Electricité, Compagnie de Technologie et d'assainissement, Ericsson, Union Carbide, Deca/Duralex, Chrysler, Firestone, Brastemp, Trevira, Groupe Continental, Préfecture de Cubatão, Sonnervig, Tenenge, Firestone, Chrysler du Brésil, Abrap, Elenco Propaganda, SBS, etc.

Les syndicats des journalistes et les conseils des professionnels des relations publiques, développèrent des discussions féroces sur le journalisme institutionnel » (Torquato 2014, 33).

Torquato confessa que cette dispute le dérangeait et pour cette raison il soutint en 1972, la première thèse de doctorat d'Amérique Latine dans le domaine du journalisme et de la communication d'entreprise. Sa thèse fut développée sous différents points de vue concernant les structures. Pour lui, les entreprises étaient capables de prendre plus de responsabilités sur les missions corporatives planifiées et sur l'exécution des actions de communication. Sur les disputes, il ne retenait pas ses mots : « *J'ai toujours eu la réponse sur le bout de la langue à cette question : Celui qui a la compétence, s'établit, qu'il soit professionnel de relations publiques ou journaliste* » (Torquato 2014, 33). Dix ans après, en 1983, il défendra son Habilitation à Diriger des Recherches (HDR) décrivant un modèle systémique pour abriter les domaines de la communication d'entreprise. Pour lui le champ du journalisme institutionnel, était juste une partie des dix autres domaines qui embrassaient la communication, c'est ainsi que Torquato décida de quitter le Proal pour assumer la direction d'un groupe de quarante entreprises de la Société Bonfiglioli.

Manuel Chaparro, lui aussi pour en finir avec ces commentaires, alla plus loin et reprendra les études. En 1979, à 45 ans, professionnel renommé, quatre fois vainqueur du prix Esso de Journalisme, pionnier de la pratique du journalisme institutionnel, il deviendra étudiant. Après avoir fourni les documents nécessaires pour les procédures requises par la loi brésilienne, il passa d'abord son bac dans deux universités, à la Casper Libero et à l'USP. Il choisit l'ECA/USP dont il fut diplômé en 1982. Il défendit son master en 1987, avec le mémoire « *La notice (bien) traitée dans la source : nouveau concept, pour une nouvelle pratique de la Communication de Presse* », et sa thèse de doctorat en 1993 sur « *Pratique du Journalisme* », sous la direction de son ami et professeur Torquato. Ensuite, en 1996 il fit post-doc à Lisbonne et défendit son HDR en 1997, à l'USP.

Chaparro est devenu une référence dans l'enseignement du journalisme à l'Université de São Paulo et dans tout le Brésil. La dispute entre les professionnels de relations publiques sur la fonction des attachés de presse et les journalistes sur la question du journalisme institutionnel a enfin diminué, laissant la place, en conséquence, à la compétence, indépendamment du domaine scientifique. Depuis 2001, il est professeur émérite, mais ses activités n'ont pas cessé, il est engagé politiquement et journalistiquement dans son blog *O Xis*

da Questão / Le X de la Question (www.oxisdaquestao.com.br), où il continue à écrire des critiques sur la réalité brésilienne et le journalisme actuel.

Le Proal, par contre, n'existe plus, car chaque directeur a suivi des chemins différents, mais il est considéré comme la deuxième racine (la première étant l'Aberje) des études de la communication organisationnelle et la matrice de la professionnalisation du journalisme institutionnel au Brésil, où la théorie et la pratique marchent parallèlement (Kunsch 1997, 64).

En conclusion, nous pourrions dire que le travail développé par l'Aberje et la Proal et l'expérience acquise par les professionnels de communication ont servi à mieux structurer le champ des communications d'entreprises ou institutionnelles. Dans l'optique d'une communication contrôlée, les chercheurs qui font une analyse profonde sur les publications de cette période historique, notent

« La présence d'un processus de communication asymétrique, produit en dehors de leurs contextes politiques, situationnels et culturels, dans lesquels se distinguent les entreprises comme émetteur puissant et actif et les travailleurs comme récepteurs passifs. Torquato (1984), souligne que la production de la revue de presse - le bulletin d'information, journaux et magazines - basée sur des concepts fonctionnalistes exprime les problèmes quotidiens rencontrés par la communication organisationnelle à l'époque » (Nassar 2009, 7).

Pour terminer par une tentative de synthèse, nous pouvons estimer que le développement du journalisme d'entreprise n'est pas plus précoce au Brésil qu'en France : en fait c'est un mouvement international, dont Weiss est une des pièces maîtresses. Le journalisme d'entreprise, ici surtout « Relations Publiques » est moins dédié à la gestion de crise qu'à créer de bons rapports des médias avec l'opinion publique (*presse d'abord, radio puis télévision, tous très contrôlés par la censure sous la dictature qui ne termine 1985*) : c'est le sens de « Relations Publiques » ; il existe bien un journalisme d'entreprise (au Brésil on dit *jornal de empresa*) faisant de la communication interne : les professionnels dans leurs publications cherchent à ce que les salariés (cadres, techniciens, ouvriers, vendeurs) partagent une « culture d'entreprise ». Ces fonctions de communication peuvent déjà être prises en charge par de grandes agences prestataires, la multiplication des professionnels diplômés permettra de développer nombre de services intégrés dans les entreprises.

Le rôle des associations professionnelles est fondamental pour identifier les domaines de compétences, tracer des frontières entre communication et publicité, afficher des valeurs

communes, discuter des méthodes de mise en œuvre, suivre les transformations des moyens techniques (imprimé, radio, intégration des images) : il y a ici un travail collectif de réflexion, de partage des savoirs faire, autre que celui fait par les instances de formation.

Les professionnels, dans leurs organisations, passent du journalisme ou des Relations Publiques (1967) intégrées à la Communication Sociale, à une catégorisation plus large « Communication(s) d'Entreprise ». L'Etat confiera rapidement l'exclusivité de la formation en communication aux universités et aux universitaires. Ce cadrage des formations par les universités amènera assez rapidement, comme aux Etats-Unis des recherches académiques en communications organisationnelles.

Ainsi va se structurer un nouveau champ scientifique qui se donnera pour tâche de mieux comprendre, identifier des différences utiles selon les situations locales, des moments spécifiques pour la communication, et inventer des modèles et des formalisations utiles à l'enseignement. Margarida Kunsch explique que la communication organisationnelle est passée par quatre périodes décisives afin de pouvoir s'affirmer comme une discipline de grande envergure : (Kunsch 1997, 57)

1. **L'ère du produit - décennie 1950** – Marquée par les modèles administratifs traditionnels qui ont structuré les sociétés de l'époque ; l'environnement politique défavorable pour le développement du champ de la communication ; la disqualification idéologique du journalisme institutionnel qualifié comme un instrument des « patrons » (des employeurs) par les journalistes employés par les grands médias de masse et par les universités ; et, enfin, le domaine de la communication de marketing dans l'environnement des entreprises brésiliennes exclusivement dédié à la promotion des produits.

2. **L'ère de l'image - décennie 1960** - Marquée par la production d'une bonne image au sein de la société, du marché et des nombreux publics du monde des entreprises. Les entreprises ont commencé à se soucier du lien de leur image avec une société qui allait vers le dialogue et la transparence, les atouts d'une bonne image organisationnelle.

3. **L'ère de la stratégie - décennies 1970 -1980** - Marquée par un mouvement de redémocratisation. C'est le moment de communiquer avec les employés et de travailler fortement les processus et les techniques des relations avec la presse. Les premiers manuels de relations presse sont publiés, les premières formations des cadres sont également effectuées (formations de médias) pour répondre aux demandes d'entrevues et d'informations, en particulier dans les situations de crise.

4. **L'ère de la mondialisation - décennie 1990** - Marquée par la perte d'identité et de pouvoir. L'organisation n'a plus le pouvoir de dire de quelle manière elle veut être perçue, elle sera ce que les avis des réseaux relationnels vont produire par un processus de négociations, sur la base d'un rituel dialogique. C'est le moment de travailler avec la Qualité Totale (ISO), la Re-engineering, le Benchmarking et le Downsizing, thèmes internationaux (Nassar 2009).

Mais nous étudierons la mise en place de ce monde académique plus précisément au chapitre suivant.

Autres dates importantes sur le parcours des Relations Publiques au Brésil :

1951	Sylla Magalhães Chaves va installer le premier département de Relations Publiques National dans la Compagnie Sidérurgique Nationale.
1953	Après la création des cours proposés par la Fondation Getúlio Vargas, c'est autour de l'Institut d'Administration de l'Université de São Paulo et de l'Institut de l'Organisation Rationnelle du Travail (Idort) de São Paulo, de dispenser régulièrement des cours sur ce nouveau métier.
1954	21 juillet fut fondée l'Association Brésilienne des Relations Publiques (ABRP)
1962	José Rolin Valença et José Carlos Fonseca organisent une grande école de formation technique de Conseil en Relations Publiques (AAB).
1967	La même année que la création du cours des relations publiques à l'Université de São Paulo, furent créés l'École Supérieure de Relations Publiques (Esurp), au nord-est du pays, à Recife, état de Pernambuco et dans la région sud du pays le cours polyvalent de Communication Sociale, à la Faculté des Moyens de Communication de la Pontificia Université Catholique du Rio Grande do Sul (Famecos/PUC-RS).
1967	11 décembre fut promulguée la loi n° 5.377, complétée par le décret n° 63.283, du 26 décembre 1968, qui officialise la profession des Relations Publiques au Brésil. Elle fut la première nation à régulariser officiellement la profession des RP. La même année, Nilo Luchetti, créa l'Aberje – Association Brésilienne de Communication d'Entreprise.
1970	A partir de cette date d'autres universités ont développé l'enseignement de la maîtrise et du doctorat, telles que l'École de Communication de l'Université Fédérale de Rio de Janeiro (ECO-UFRJ), l'Université Catholique de São Paulo (PUCSP), l'Université de Brasília (UNB) et l'Université Méthodiste de São Paulo (UMESP).
1972	Le Conseil Fédéral des professionnels de Relations Publiques approuve le "Code d'Ethique" des RP.
1975	12 décembre l'ABRP attribue la Médaille du Mérite à Eduardo P. Lobo, pour ses remarquables services réalisés à l'intention des professionnels des Relations Publiques.
1977	La création de l'Intercom, <i>Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação</i> (Société Brésilienne d'Études Interdisciplinaires de la Communication).
1979	Andrade va publier le Guide Brésilien de Relations Publiques, d'environ 200 pages. Dans son contenu, il y a une compilation de toutes les lois et décrets fédéraux des relations publiques, son code d'éthique, le Statut d'ABRP, ses règles et règlements, dates de fondations des Associations régionales, cours universitaires brésiliens des Relations Publiques, les écoles qui maintiennent la discipline des relations publiques, la bibliographie des Relations publiques, l'opinion publique et les organismes nationales du secteur.
1984	14 juin par la Loi Fédérale n° 7.197 : Article 1 - le 2 décembre est déclaré Journée Nationale des Relations Publiques, en hommage à la date d'anniversaire de la naissance d'Eduardo P. Lobo. L'article 3 - déclare officiellement Eduardo P. Lobo pionnier de la profession des Relations Publiques au Brésil. Cette loi fut signée par le sénateur Lomanto Júnior, 1° Vice-Président, et Président en exercice en 1984.
1986	Gaudêncio Torquato et Margarida Maria Krohling Kunsch, défendent une méthode théorique et pratique qui va intégrer synergiquement les communications institutionnelles, internes, administratives et le marketing. Cela fera partie de notre étude dans le chapitre 4, qu'ils appelleront <i>Communication Intégrée Organisationnelle</i> .
1992	L'Intercom constitue deux groupes de travail, un de Relations Publiques et l'autre de Communication Organisationnelle.

2008	La professeure Claudia Peixoto de Moura ¹³³ , de l'Université Catholique du Rio Grande do Sul, publie le livre Histoire des Relations Publiques : Fragments de la Mémoire d'un Champ ¹³⁴ . Ce livre peut être considéré comme un manuel en RP, car il rajoute 42 travaux réalisés par 40 chercheurs de différentes régions du Brésil, en 701 pages.
2009	Jusqu'à cette date, 36 cours furent proposés dans certaines universités brésiliennes.

1.4 Communication d'entreprise et de l'organisation : un domaine professionnel

Dans un premier temps nous allons revenir sur la conception brésilienne des Relations Publiques et les définitions qu'elle a reçues, au Brésil et ailleurs, comme philosophie ou action orientée de l'entreprise. Nous envisagerons alors la conception plus française de « communication d'entreprise ». Dans un second temps qu'il s'agisse de Relations Publiques ou de Communications d'entreprise, nous nous attacherons à caractériser les domaines d'activités, que ceux-ci soient réalisés « en interne » (soient « internalisés ») ou réalisés par des agences (soient « externalisés »). Vue la multiplicité des domaines concernés, il est possible de comprendre que l'organisation de ces différentes activités puisse relever de services différents, spécifiques, dépendants de telle grande fonction de l'entreprise... ou encore être réalisés par plusieurs agences spécialisées dans des domaines différents. Dès lors la question de la « communication globale » ou de la « communication intégrée » se posera pour les entreprises et leurs conseils, ce qui sera le questionnement du chapitre 4.

1.4.1 Globalement que font les « Relations Publiques » (à la « Brésilienne ») ou la « Communication d'entreprise » (à la Française) et quels sont leurs objectifs ?

1.4.1.1 Des questions de définition :

Avant tout, prenons note tout simplement de la forme sémantique du nom : *les relations publiques*, formules que l'on trouve au Brésil et en France aux mêmes époques. Pourquoi il ne s'écrit pas au singulier, *la relation publique*, comme par exemple le métier de journaliste, de publicitaire, de médecin ou autant d'autres qui sont décrits au singulier ? Selon le professeur Roberto Porto Simões¹³⁵, même si le terme Relations Publiques s'écrit au pluriel,

¹³³ Claudia Peixoto de Moura professeure des universités et chercheuse à la Faculté de Communication de l'Université Catholique du Rio Grande do Sul, est coordonnatrice également du cours de relations publiques.

¹³⁴ Ce livre est aujourd'hui accessible sous le lien : <http://www.pucrs.br/edipucrs/historiarp.pdf>

¹³⁵ Roberto José Porto Simões est psychologue, maître en Psychologie Organisationnelle, ancien professeur et chercheur au cours de RP de l'Université Catholique du Rio Grande do Sul FAMECOS/PUC/RS. Il a écrit de

il signifie un singulier. Principalement quand il est identifié comme un phénomène de la relation avec le public.

« *C'est-à-dire, les relations avec le public, comme un processus [...] politique dans un système d'organisations-publics, qui nécessite d'être administré par une activité professionnelle, comme sont compris et administrés les processus de marketing, de finances, de production, de ressources humaines et de recherche et développement* » (Simões 2003, 146-147).

En France, c'est tardivement que certains ont pensé à une formule où « public » s'écrivait au pluriel (« Relations Publics », Relations au féminin et Publics au masculin). Une des causes serait de faciliter la recherche par Internet et la (communication digitale, médias sociaux, e-réputation, forums). Le terme de « relations publiques » fut remplacé officiellement par « relations publics » le 07 juin 2011 par le Syntec (Conseil en Relations Publics). L'utilisation du nouveau terme dû à la multiplicité des publics concernés. Actuellement dans le monde francophone, les relations publiques désigneraient l'activité qui consiste à entretenir des relations dans un cadre public. Les « Relations Publics » joueraient un rôle critique cherchant notamment à obtenir, « *un avantage compétitif à travers, par exemple, l'ouverture de nouveaux marchés, l'attraction d'employés de grande envergure, l'accès à plus d'investissements, la création d'une plus-value pour les produits et les services et la protection des affaires en temps de crise* », selon le Président de Syntec Thierry Wellhoff¹³⁶ (2011).

La difficulté est telle que même le nom est formé par différents acronymes. Cela va dépendre de sa traduction, c'est-à-dire : en anglais les *Publics Relations*, son acronyme est le PR, dans les pays hispanophones les *Relaciones Públicas*, sont représentées par RRPP, en français les *Relations Publiques* restent RP. Par contre, en portugais, les *Relações Públicas*, ont deux acronymes RP et RRPP, même s'il y a eu une décision prise par la présidence du Conseil Fédéral des Professionnels des Relations Publiques (Conferp) au Brésil, par décret n° 63, du 22 août 2003, signé par Flavio Schmidt, définissant dans l'article 7 que le Brésil doit utiliser la forme RP.

nombreux livres mais un particulièrement est toujours une référence : *Relations Publiques : fonction politique*, paru en 1993.

¹³⁶ Thierry Wellhoff est depuis juin 2010, Président de Syntec Conseil en Relations Publics. Fondateur de l'agence Wellcom il débute professionnellement dans l'AFP puis dans plusieurs agences dont le groupe Eurocom. Auteur de trois ouvrages : 15 ans de signatures publicitaires (Editions Dunod 1991), Les Valeurs : donner du sens, guider la communication, construire la réputation (Eyrolles 2009 et 2011), L'entreprise en 80 valeurs avec J.F. Claude (Liaisons 2011).

Les professeurs Andrade et Simões, en tout cas, ont toujours indiqué les relations publiques comme RR.PP. en respectant les normes grammaticales Pluralia Tantum (plurale tantum – pluriel seulement, en latin), dont les mots au pluriel doivent être abrégés avec les premières lettres en double. En laissant les formules grammaticales de côté, il est possible déjà de voir la difficulté de cette discipline en tant que telle. Le problème, selon Andrade, est que le concept des RRPP est interprété différemment selon les personnes. Les difficultés augmentent lorsqu'elles ne sont pas encore constituées, clairement, dans un champ limité et indépendant. « *D'ailleurs, les Relations Publiques sont aussi une philosophie et une méthode pour la recherche de la perfection et de l'intégration sociale* » (Andrade 1993, 30).

Toutefois, dès le début de son histoire, il fut très difficile de trouver une seule traduction, un seul synonyme, et même de les définir en seul mot. Pour cela, nous répétons la phase déjà citée par Eric Carlson « *définir les relations publiques est un des agréments préférés dans les conférences et réunions des groupes de professionnels de différentes parties du monde* » (Andrade 1993, 29).

Le professeur Tobaldo Andrade, va plus loin et notamment consacre exclusivement un chapitre aux définitions des Relations Publiques, dans son livre *Pour Comprendre les Relations Publiques*, publié en 1983. Il commence par décrire le travail réalisé par Gilbert Delcros, pour la revue « *Vente et Publicité* », en 1952, répertoriant 987 définitions sur les relations publiques, rien qu'Etats-Unis.

Cependant, il existe une première définition, celle du Webster's New International Dictionary, de 1945, qui décrit les Relations Publiques comme l'activité d'une industrie, d'un syndicat, d'une corporation, d'une profession, d'un gouvernement ou de toute autre organisation. Elle a pour objectif de construire et maintenir des relations solides et productives entre les différents interlocuteurs : clients, employeurs, actionnaires et tout autre public en général, de sorte que l'organisation s'adapte à son milieu et à la société (Andrade 1993, 32).

Pour Bernays, les relations publiques visent la persuasion et l'adaptation, pour pouvoir bâtir des actions en double sens vers l'institution et son public et vice-versa. Néanmoins, Andrade n'est pas tout à fait d'accord avec Bernays en ce qui concerne la persuasion. Pour lui, ce mot ne fait pas partie de l'incessant vocabulaire des RR.PP, parce que, selon l'interprétation du professeur Eric Carlson, les RR.PP ont pour fonction administrative de faciliter la communication et l'interprétation de l'entreprise vers son public. Il disait cela pendant ses cours

à l'École Brésilienne d'Administration Publique et à l'Institut de l'Organisation Rationnelle du Travail (IDORT), en 1953. Nous pouvons estimer aussi que la publication en 1957 du livre de Vance Packard, « *La persuasion clandestine* », a rendu prudents ceux qui visaient une vision plus humaniste des « Relations publiques ». Bernays, de son côté, estimait que l'entreprise travaille les idées et les opinions du public dans l'ensemble de l'organisation. Il en « *résulte de cette manière un programme d'action capable de compter avec la compréhension, l'acceptation et l'appui du public* » (Andrade 1993, 35).

Ces deux perspectives se retrouvent dans une éthique professionnelle : un *relations publiques* doit être toujours bilatéral, omniprésent, flexible et polyvalent. Matrat, par contre, va plus loin et explique que dans tous les cas, l'utilisation de la compréhension et la prise de conscience par les entreprises diffèrent de celles qui utilisent la force. Cependant, il affirme que les Relations Publiques ou les Public-Relations (comme il est utilisé dans son premier livre, *Les Publics-Relations moteur de productivité*), ne possèdent pas la baguette magique pour sauver à tout prix l'entreprise.

« *Les P.R. ne sont, en effet, ni l'opium qui endort la souffrance, ni le baume qui apaise les plaintes, non plus qu'une défense adroite d'un système économique. Elles peuvent, par leur action, recréer des relations humaines confiantes, permettant de parvenir à une structure sociale plus harmonieuse. Les P.R. procèdent d'une prise de conscience des besoins humains et des responsabilités de certains hommes à l'égard d'autres hommes. Ainsi conduisent-elles à un état d'esprit nouveau fait d'équité et de justice, dont tout égoïsme est banni* » (Matrat et Carin 1951, 191).

Le professeur Tobaldo a fait une recherche très riche sur les différentes définitions données aux Relations Publiques¹³⁷. Il y en a de très générales. Citons en ici quelques-unes.

Les Relations Publiques sont :

¹³⁷ Toutes les citations sont dans son livre : *Para compreender as Relações Públicas*, 1993, pages 29 à 41. Leur nombre est très important. Des nombreux autres auteurs apparaîtront dans son chapitre donnant leurs propres définitions : Gilbert Delcros, Carl Byoir, Benedicto Silva, Raymond W. Miller, William A. Nielander, W. Emerson Reck, Rex F. Harlow, Marvin M. Black, D. H. Plackard, Clifton Blackman, Verne Burnett, J. A. R. Pimlott, les Griswold, Harwood L. Childs, Mauricio de Lima e Silva, Paul Garret, Edwards I. Bernays, Scott Cutlip, Allen Center, Eric Carlson, Eugene Holman, W.H Baldwin e Mayer, Robert R. Uppgraff, Herbert M. Baus, L. C. Hill, Alec Carin, B. Etienne, Edgar B. Schieldrop, Florin Minoresco, Carlo Majello, Youtchouk, Nelson Marccone do Amaral, Walter Ramos Poyares, José Pinto Machado, José Jorge Neto, Roberto Duarte, Antonio Júlio Viana, Maria José Ximenes, Rone Amorim, José Roberto Whitaker Penteadó e Francisco Gomes de Matos. Ils viennent de toutes les parties du monde : USA, Brésil, France, Belgique, Espagne, Russie, Angleterre, Norvège et Italie...

« *La philosophie administrative d'une organisation* » D. H. Plackard et Clifton Blackman (USA-1947).

« *L'ensemble des théories et techniques utilisées pour adapter les relations d'un être (individu, groupe ou entreprise) avec celles de ses semblables* » H. Verdier (France-1959).

« *L'art ou la science qui résout le difficile problème du comment une personne ou une institution peut cohabiter avec d'autres personnes ou institutions* » Rex F. Harlow et Marvin M. Black (USA-1947).

D'autres sont plus orientées vers une autopromotion, et l'intérêt commercial de l'entreprise :

« *La diffusion sereine et efficace du comportement méritant* » Benedicto Silva (Brésil-1954).

« *Toutes les choses qui sont faites pour gagner des alliés à l'entreprise, dans l'espoir qu'ils deviennent consommateurs de ses produits* » Paul Garret (USA-1947).

« *Ce qu'une organisation publique ou privée, fait ou dit, afin d'être connue et appréciée par son public* » Lulé Dejardin (France-1949).

D'autres sont plus proches d'une perspective orientée vers le « bien commun » ou le « bien public » :

« *D'abord, l'ensemble des moyens utilisés par l'entreprise pour créer un climat de confiance envers le personnel, envers les groupes auxquels ils sont liés et communément vers le public en général, afin de protéger son activité et favoriser son développement* » Louis Salleron (France-1951).

« *Un art appliqué. Elles incluent toutes les activités et tous les processus opérationnels qui définitivement ont pour objet de déterminer, de guider, d'influencer et d'interpréter les actions d'une organisation, de sorte que sa conduite se conforme, autant que possible, au bien être public* » William Nielander et Raymond Miller (USA-1951).

On finira par celle, du nord-américain Stephen Fitzgerald, citée par Andrade :

« L'inconvénient ne réside pas dans le fait que le terme Relations Publiques n'a pas une signification, la difficulté vient que ce terme a beaucoup de sens différents » (France-1949).

Même si aujourd'hui et presque un siècle après, toutes ces définitions ou mesures sur l'absence de considération envers l'être humain reviennent continuellement, la recherche d'une meilleure communication reste toujours la principale difficulté. Ce facteur humain, toujours oublié sur le long terme, est devenu l'une des causes principales à résoudre pour les Relations Publiques. Les résolutions postérieurement citées, sont si simples au vu de l'extérieur, qu'elles n'auraient jamais dû perdre cette attention de l'humain et de sa dignité. La relation humaine entre deux pôles différents doit être claire et basée sur la confiance pour que l'être humain soit considéré comme tel. Rien n'est plus fort qu'un agréable bonjour ou un sourire pour commencer sa journée. L'homme n'est pas une machine, mais un ensemble de sentiments. Comme disait Albert Einstein en 1934 : *« Le monde ne sera pas détruit par ceux qui font le mal, mais par ceux qui les regardent sans rien faire ».*

Pour pouvoir comprendre cette activité, il faut d'abord interpréter les trois fonctions vitales des Relations Publiques : information, conseil et recherche, puisqu'un public bien au fait, n'exigera jamais de l'organisation des informations controversées responsables de rumeurs. Un citoyen ou un employeur bien centré sur l'objectif et ce que prétend l'organisation, ne va pas être mécontent s'il connaît davantage ce qui l'attend. La recherche est indispensable et fondamentale aussi pour informer et orienter l'organisation sur les suites données vers son public. *« Il est nécessaire de savoir comment une communauté pense et ce dont elle a besoin pour pouvoir prétendre mieux la servir. De plus, par la recherche, il est possible de pointer les failles de l'organisation envers l'opinion publique, pour pouvoir ensuite les corriger » (Chaves 1966, cité par Alves et Amoêdo 2011, 14).*

1.4.1.2 Des domaines d'activité « internes » ou réalisés par des agences :

Le professeur Simões a réalisé une étude où il relève 50 sous-titres qu'un relations publiques peut développer. Le tableau était présenté par Daiane Freitas de Oliveira¹³⁸ qui avait

¹³⁸ Daiane de Freitas Oliveira est étudiante en Communication Sociale, en Relations Publiques, à l'Université FAMECOS/PUC/RS. Elle a travaillé avec le professeur Simões, actuellement retraité, sur le projet "Les marchés cachés des Relations Publiques".

comme projet de recherche d'identifier les nombreuses activités liées à la profession des Relations Publiques¹³⁹.

“Abstract-conceptuel”	“Technique-pratique”
Gestion de crise	Allocution
Attaché de presse	Attaché de presse
Conseils de RP	Audience Publique
Affaires Publiques	Rapport Social
Expertise en RP	Rapport Social/ Financier
Communication Environnementale	Campagne RP
Communication d'Entreprise	Captation de Ressources
Communication de Marketing	Cérémonial et Protocole
Communication Institutionnelle	Conseil RP
Communication Organisationnelle	Événement
Entreprise qui apprend	Lobby
Endomarketing	Marchand
Gestion d'Image	Mécénat
Identité Institutionnelle	Négociateur
Marketing Culturel	OSCIP
Marketing Ciblé	Outdoor
Marketing Politique	Médiateur (ombudsman)
Marketing Public	Recherche (entreprise)
Marketing Social	Recherche Climat
RP Institutionnel	Porte-parole
RP Internationaux	Portails Organisationnels
	Production Culturelle
	Promoteur
	Prospecteur
	Publicité Coopérative
	Relation presse
	Relation avec les actionnaires
	Rapport
	Service

Source : Elaboré par OLIVEIRA, D. F., en base à la recherche de SIMÕES, Roberto Porto.

¹³⁹ Ce tableau était présenté comme un projet de recherche au III ABRAPCORP 2009, réalisé à São Paulo. Il est disponible en ligne : http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/IC_Simoes.pdf

1.4.2 Présentation de quelques domaines d'activité, qui se sont développés au fil des décennies

Nous ne retiendrons ici que quelques domaines, dans une perspective historique, Les domaines initiaux (publications internes et externes, communications internes et externes) ; puis les domaines qui ont amené une extension de l'activité (communication de crise, communication digitale ou numérique) ; enfin nous rappellerons que certains domaines sont partagés ou disputés, et peuvent donner lieu à des concurrences entre services ou agences (Marketing, Publicité), ou encore peuvent avoir été considérés comme incompatibles avec les « Relations Publiques » et la « Communication d'Entreprise ».

1.4.2.1 Les domaines initiaux :

1.4.2.1.1 Les publications d'entreprise internes ou externes :

Avant de vouloir exercer cette profession et de faire fleurir votre imagination et votre talent dans 'l'Art de l'Information', avant même de porter votre message au Public et à ce qui l'intéresse, il faut fournir des informations directes et plus au moins objectives. Faire de l'intégration sans vouloir manipuler l'opinion des travailleurs en faveur de l'entreprise. Donner de l'information et ne pas faire de la promotion.

Cette fois-ci il s'agit d'une enquête qui a été faite par l'entreprise Lever, en 1942, qui, entre autre, souhaitait savoir ce que désirait l'employé. Tout simplement comme réponses ils ont obtenu : l'employé veut être traité comme un être humain, connaître la stabilité de l'emploi, savoir ce qui est fait pour garantir sa sécurité, avoir la chance d'améliorer sa situation, augmenter son salaire et bénéficier de bonnes conditions de travail. Le directeur du service de Relations Publiques de Lever, à l'époque constate :

« Si on ne met pas l'employé au courant de tout ce que nous savons, des questions qui nous concernent lui et nous, personne ne le fera pour nous ; c'est le rôle du Conseiller Industriel [l'actuel RP] qui doit utiliser tous les procédés de presse destinés au grand public. Les publications d'usine sont un des meilleurs moyens pour communiquer avec le personnel, pour lui faire connaître les renseignements qu'il désire » (Etienne 1950, 39).

Cependant, que désire faire savoir la compagnie ? Le bulletin d'usine, la revue d'entreprise, le magazine d'employé, le livret d'ouvrier, le journal corporatif, le journal d'entreprise ou encore en anglais le 'house organ' terme original utilisé par quelques entreprises

françaises ou brésiliennes. Ces communiqués ou brochures, à la base, doivent contenir les informations qui peuvent servir davantage aux salariés. Ils doivent rapporter des nouvelles intéressantes sur le travail et le progrès de l'entreprise, ainsi que servir de véhicule aux nouvelles syndicales et corporatives, aux projets d'économie interne et à la politique générale. Créer des espaces familiaux, et des échanges entre le patronat (cadres supérieurs et haute direction) et le salarié. Leurs objectifs sont d'édifier une communication linéaire entre tous, de les rendre plus accessibles et plus intéressants pour les lecteurs. Cependant, le rédacteur en chef doit éviter surtout trois péchés capitaux : « *prêcher, faire du paternalisme et faire de la propagande* » (Etienne 1950, 41).

Les communiqués sont un excellent moyen de faire paraître les informations et faire connaître au personnel ce qui l'intéresse dans l'entreprise. Cependant, la France était en retard par rapport aux Etats Unis : en 1942, il existait en France environ 200 Revues à ces fins alors qu'aux Etats Unis ils y en avaient plus de 4000 (Etienne 1950, 54). Bien évidemment il n'est pas innocent de dire que ces brochures apportent peu de bénéfices aux employés. Néanmoins cela a un prix. Même si faible, c'est un budget concret qui fait parler quelques forces syndicales demandant pourquoi cet argent-là n'est pas investi dans l'augmentation des salaires, par exemple. La réponse fut publiée en 1948, par le journal *Your Humans Relations*, sur l'éducation industrielle, qui montra que le personnel ne connaissait pas les dirigeants.

Ceci est une histoire vraie, celle de Joseph Zipotas :

« *C'est un commentaire sur le type de Direction estimant que la loyauté de l'employé résulte de la politique du 'Ne leur dites rien'. Il y a quelques jours, Joseph Zipotas (nom modifié) reçut la médaille des '25 ans de service'. Comme un employé avec 25 ans de service doit connaître un certain nombre de choses sur sa Société, l'éditeur du bulletin de la Société entreprit, dans une interview révélatrice qui dura deux heures, de découvrir à quel point Joseph Zipotas connaissait sa Société* » (Etienne 1950, 40).

Le plus intéressant de cette interview fut que l'employé ne connaissait presque rien de la Société, par contre il connaissait chaque détail de son syndicat. Voici ce que Joseph Zipotas ne connaissait pas : l'année de fondation de la Société, le nombre d'usines, plus de deux produits manufacturés par l'entreprise qui en fabriquait plus de 200, le nom du Président, la source d'une seule matière première, l'opération précédant ou suivant sa propre activité. En revanche ce qu'il savait : le nom de son Syndicat et le numéro du local, le nom de deux

éditorialistes de son journal syndical, le nom de trois sur cinq des dirigeants syndicaux, quatre avantages directs que son syndicat lui avait obtenus, entre autres. Ceci expliquerait tout naturellement l'importance de la publication de ces communiqués dirigés vers le personnel, qu'ils soient mensuels, bimestriels ou semestriels.

Cependant les professionnels ont appris à différencier le bulletin destiné au personnel de celui du public en général, du marché, de la publicité ou de celui destiné à la presse. Etienne (1950, 53) donne un exemple d'une mauvaise fusion entre deux formes de publications, exemple datant de 1931. La Société Ford France, voulant maîtriser son propre journal, dans la version française, est allée au-delà des principaux modèles déjà utilisés par les Compagnies Ford du monde entier, tel que le *Ford News*. La *Revue Ford France* devait être une publication luxueuse destinée à faire une propagande extérieure à la Firme. Tout d'abord la direction de communication de Ford France confie son 'journal d'entreprise' au service publicitaire. Celui-ci en change le format, le budget et la parution mensuelle en bimestrielle. « *L'édition en fut faite par le plus grand Maître Imprimeur Français, sous la direction artistique de Paul Iribe*¹⁴⁰. [...] Edsel Ford¹⁴¹ lui-même reconnut que c'était le plus beau support de publicité qui ne soit jamais sorti d'une usine Ford dans le monde » (Etienne 1950, 53). Ce magazine connut un très grand succès comme support publicitaire, néanmoins aucun exemplaire ne parvint entre les mains du personnel. Les articles traitaient de différents sujets et étaient signés par des personnalités de la haute société française¹⁴², comme par exemple Gabrielle Chanel¹⁴³. Peu de temps après la *Revue Ford* disparut à cause de la restriction budgétaire, même si pour amortir

¹⁴⁰ Joseph Paul Iribe, français, né en 1833 à Angoulême, était illustrateur, caricaturiste, designer, décorateur, directeur artistique, réalisateur, publicitaire et patron de presse. Il est considéré comme un des précurseurs du mouvement de l'Art déco. Iribe assura les fonctions de rédacteur en chef et d'illustrateur à partir d'octobre 1934. La *Revue Ford* porte sous Paul Iribe les mentions « Publications Paul Iribe » et « Imprimerie des Editions Paul Iribe ». Il crée alors plusieurs dessins pour chaque numéro, notamment les couvertures qui correspondent à des déclinaisons graphiques du sigle V8. Les illustrations sont colorées et invitent au voyage. Le ton de la revue est léger. Iribe écrit ainsi dans son premier numéro (n°23) : « Vous trouverez ici l'opinion des plus illustres parmi les écrivains, les techniciens, les sportifs, les artistes, les créatrices de la mode, les metteurs en scène de théâtre ou de cinéma ». La *Revue Ford*, gardera le titre de *Revue des Sports et du Monde* jusqu'en octobre 1936 (n°33) où elle prend le nom de *Revue Matford*.

¹⁴¹ Edsel Bryant Ford était le fils unique d'Henry Ford, fondateur de la marque de voitures de luxe Mercury et président de l'entreprise Ford Motor Company.

¹⁴² Parmi les contributeurs : Charles Farroux, Colette, Paul Morand, André Demaison, Louis Juvet, Jean Giraudoux, Pierre Lestringuez, Pierre Mac Orlan, Suzanne Wurtz, Maurice Dollfus, Mistinguett, Abel Gance, ou encore Gabrielle Chanel.

¹⁴³ Gabrielle Bonheur Chanel, mondialement connue comme Coco Chanel, signa un article dans 9 des 10 numéros, et fut la collaboratrice la plus fidèle. Iribe devint son compagnon jusqu'à sa mort en 1935 dans la villa de sa bien-aimée. Les articles signés par Gabrielle Chanel portent les titres suivants : « De l'élégance et du naturel ; Jeunesse ; Poésie ; Un sport : le repos ; Les Femmes et le sport ; Plaisirs d'automne ; Le nouveau luxe ; Mode printanière ; Quand la mode illustre l'histoire ». Et un article signé du double C entrelacé de Chanel (sa marque) est intitulé « L'Article de Paris ».

son prix, un certain nombre d'exemplaires furent vendus aux agences et des pages de publicités réservées aux fournisseurs. Son grand défaut : la fierté puisque ces bulletins avaient pour objectif l'expression de l'esprit d'équipe et de l'action humaine. Dans ce cas, ni l'un ni l'autre ne fut atteint. En effet, il n'y eut pas de moyens d'échanges, ni aucune introduction du personnel dans le comité rédactionnel concernant le choix des éléments qui leur étaient, à la base, destinés.

L'activité de publication a pu prendre appui sur la fonction d'agent de presse, aujourd'hui appelée attaché ou relation presse¹⁴⁴. Son rôle est d'écrire des communiqués de presse concernant la Société et de les faire publier gratuitement. Son but est de toucher un grand nombre de publics externes, de mettre en valeur les événements favorables qui concernent la firme, d'assurer une bonne réputation et de minimiser les conséquences des événements importuns comme accidents de travail, procès, grèves et manifestations.

Les objectifs professionnels, et l'éthique du métier peuvent être décrits ainsi : pour éviter tous débordements inhérents aux problèmes de l'entreprise, indépendamment de leur gravité, le meilleur chemin à prendre est celui de la vérité, de l'honnêteté et de la franchise. Il faut faire savoir à tout le public interne, non seulement aux cadres mais principalement aux ouvriers, tout changement de direction et tout problème existant dans l'entreprise. Il est préférable, dans certains cas, que le Directeur ou le PDG (Président Directeur Général) lui-même présente directement les difficultés et les obstacles que vit l'entreprise dans un rassemblement d'employés plutôt que par l'information dans un journal. L'objectif est d'éviter, dans tous les cas, les fausses rumeurs, les calomnies et les articles très tendancieux publiés à partir d'un communiqué de presse.

1.4.2.1.2 La Communication Interne et Externe :

Il est très commun au Brésil, encore actuellement, de trouver des chercheurs et des professionnels qui sans savoir quels termes utiliser, s'approprient et appliquent des sub-thèmes comme la Communication Interne et Communication Externe, comme thèmes principaux de recherche ou de travail. Même si ces thèmes sont très connus du public professionnel et du

¹⁴⁴ L'attaché, agent ou relation presse est devenu un professionnel indépendant. Avant il était journaliste. Mais cette conversion lui a proposé de gagner beaucoup plus en ouvrant ses bureaux, en côtoyant des gens influents et faisant de la promotion sociale. Pendant l'époque de 'l'Age d'or' aux Etats Unis, en 1870, où les entreprises se développaient à grande vitesse et où les pouvoirs publics fermaient discrètement les yeux, ces professionnels en profitaient pour utiliser des méthodes non conventionnelles pour conquérir et attirer l'attention des journalistes, sans aucun scrupule. Pour avoir des articles gratuits dans la presse, ils n'avaient aucune gêne à les inviter au restaurant et à donner des pots-de-vin. Note : 133. Page :

quotidien des organisations, la Communication Interne ou Externe reste des axes de recherche des Relations Publiques et des Communications d'entreprise.

La Communication Interne, par exemple est dirigée vers le public interne de l'entreprise. Elle a des objectifs bien définis pour viabiliser toute l'interaction possible entre l'organisation et ses employés. Selon Torquato, la mission basique de la Communication Interne est celle de « *contribuer au développement et au maintien d'une ambiance positive, propice à la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation et à la croissance continue des activités et des services, à l'expansion de ses gammes de produits* » (Torquato, 2002, 54).

Malgré cela, la Communication Interne ne se limite plus à de simples publications des supports d'information interne, comme nous avons vu antérieurement. En effet, bien au contraire, car elle invite fréquemment les professionnels à accompagner, promouvoir et faire accepter les transformations organisationnelles des entreprises privées ou publiques. Dans ce cas, la Communication Interne est réalisée avec des stratégies bien développées et des programmes d'action dirigés prioritairement pour le personnel interne, de façon beaucoup plus efficace. Elle est aussi bien élaborée, planifiée, et validée de façon constante, sans risquer de tomber dans la routine des informations. Des techniques d'« audit social » se sont développées, réalisées par les services internes ou confiées à des prestataires spécialisés dans ce type d'étude.

Les trois types de communication interne les plus connus utilisés dans les entreprises sont : les Communications Descendante, Ascendante et Horizontale.

La Communication Descendante¹⁴⁵, est celle qui part de la hiérarchie pour toucher les employés. Pour diffuser ces informations réglementaires ils utilisent différents supports d'écriture. Cependant, ceci est une des raisons pour lesquelles les jeunes ne veulent plus travailler dans des entreprises, où ils se sentent déçus quand ils comparent les discours des entreprises avec les activités quotidiennes, c'est-à-dire les « discours politiquement corrects ». Pour les jeunes, pour les médias et les responsables cette communication est de plus en plus cynique et ironique. Selon Paulo Nassar la communication interne est devenue, malgré le travail responsable de certains, « *une grande usine 'je' – ironique' et de 'faux-selves', 'persona contemporaines' rappelés par Winnicott (1982)* » (Nassar 2006, 35). Le professeur Torquato

¹⁴⁵ La communication descendante, verticale ou hiérarchique est celle qui part du haut vers le bas. L'information part d'un niveau hiérarchique supérieur vers un niveau inférieur, de la présidence vers le syndicat et vers les employés. Ce type de communication généralement traduit la philosophie, les normes et les directives de l'entreprise. (Kunsch 2002, 85)

explique que l'objectif final de ce type de communication au sein des entreprises est de générer des approbations. Il estime que cet objectif peut poser des problèmes dès lors que ces informations se multiplient. « *La grande quantité d'informations diffusées, au niveau descendant, génère des distorsions fréquemment créées par des problèmes d'engagement* » (Torquato, 1986, 32).

La Communication Ascendante¹⁴⁶, est l'inverse de la première, c'est la communication faite par les salariés vers la direction. Ce type de communication permet aux salariés de faire remonter leurs réclamations et leurs attentes. Elle peut être exprimée par des tracts, des dialogues, des boîtes à idées, des journaux syndicaux, des affichages, des lettres ouvertes, des débats, des réunions d'expression ou des sondages. Amitai Etzioni¹⁴⁷ identifie des limites dans cette communication à cause de l'ensemble des informations qui sont soumises aux employeurs au moment d'une crise et la nécessité de faire des comptes rendus de performance. « *Cela empêche et interfère la communication expressive. Les employés n'arrivent plus à faire monter leurs informations et sont obligés de parler latéralement en créant des réseaux d'informations 'non formels'. Ces réseaux absorbent de grandes quantités de messages 'internes' et 'environnementaux', construisant des tensions et changeant les comportements normaux* » (Etzioni, cité par Torquato 1986, 32).

Enfin, la Communication Horizontale¹⁴⁸ ou Latérale, est celle dont l'information est généralement transmise par la même position hiérarchique. La communication est faite entre secteurs, services et unités semblables. Elle permet aux salariés de mieux se connaître, de s'adapter les uns aux autres, de développer leur esprit d'équipe. L'avantage de la communication horizontale quand elle est bien utilisée, est de créer des situations favorables à l'organisation, proportionnant la synergie et l'échange d'idées, explique Margarida Kunsch. « *Cette communication va permettre de créer une optimisation de recours et de performance organisationnelle* » (Kunsch 2002, 85).

¹⁴⁶ La communication ascendante ou salariale est celle qui part du bas vers le haut. Cette communication et le flux d'informations va dépendre principalement de la philosophie et de la politique de l'entreprise.

¹⁴⁷ Amitai Etzioni est professeur de sociologie à la George Washington University. Il est l'auteur du livre *Les Organisations Modernes (1964)*, dans cet ouvrage il classifie les organisations en trois catégories : les organisations spécialisées, non spécialisées et de service. Il a étudié aussi l'intégration de l'organisation avec la société en tant que fait social, en agissant dans la société.

¹⁴⁸ La communication horizontale ou latérale est celle du même niveau. Elle a pour objectif transmettre des informations visant à résoudre des problèmes communs.

La Communication Interne ne cessera jamais d'être un outil stratégique pour attirer l'attention des employeurs et des employés de l'entreprise, vers le dialogue, les échanges d'informations, d'expériences et la participation de tous. Pour Kunsch, « *il est fondamental de considérer qu'avant d'être employeur [ou employé], l'individu est un être humain et un citoyen. Pour cela, il doit être considéré comme une personne, pas comme un objet au 'service du client'. [...] Il n'est pas un objet du marché* » (Kunsch 2002, 155).

Pour réaliser cette Communication Interne plus efficacement, un plan d'action doit être planifié et exécuté avec une série d'objectifs et d'activités spécifiques qui ne va pas agir seul, mais en parallèle avec les autres. Des programmes spécifiques doivent être réalisés en rapport avec la société interne en vigueur. Comme par exemple :

1. Motiver les employés, en les informant des changements dans la structure organisationnelle de l'entreprise ;
2. Lancer une campagne d'appel d'offres, ou tout autre moyen conduisant à la réalisation des objectifs ;
3. Stimuler le développement personnel principalement par la lecture et l'interaction avec d'autres domaines ;
4. Améliorer le processus et les techniques d'exploitation, par une communication objective et transparente, qui n'a pas de connotation ambiguë ;
5. Informer du résultat des indicateurs de performance des entreprises, encourager les employés à les comprendre et montrer comment ils peuvent les exploiter dans leur travail ;
6. Susciter le sentiment de victoire, de fierté, pour éveiller chez les employés une meilleure estime d'eux-mêmes ;
7. Faire connaître le scénario économique et technologique dans lequel l'entreprise opère ;
8. Fixer un objectif pour que tout le monde soit capable de définir les difficultés et leur trouver des solutions.

La Communication Externe, en revanche, a comme objectif principal de projeter l'image de l'entreprise vers la société, vers l'extérieur. Elle est devenue une activité indispensable pour les entreprises qui souhaitent aussi créer une certaine proximité avec leurs clients. Pour cela, elle peut diffuser des informations au grand public soit sur une nouvelle gamme de produits, soit sur la vie de la structure, soit sur ses actions philanthropiques. Celle-ci comprend un grand nombre de responsabilités, de domaines à part et plusieurs variétés d'outils. Ses stratégies tournent vers des actions plus axées sur :

1. Le suivi des tendances sociales ;
2. Une meilleure formation des professionnels des relations publiques ;
3. Une plus grande coordination des entités des sphères politiques et sociales ;
4. Une diplomatie plus précise et approfondie de la planification stratégique des programmes, des projets et des événements ;
5. Des services d'externalisation ;
6. Un fort programme de marketing institutionnel ;
7. La qualité de la recherche ;
8. Enfin, la responsabilité sociale.

Actuellement les domaines les plus connus de la Communication Externe sont :

1. La Communication B to B ou Business to Business utilisée par les industriels vers les industriels (*business to business*), elle est aussi connue comme Communication Corporate.
2. Les relations presse ont comme objectif de développer un climat de confiance et de coopération entre l'entreprise et la presse, soit audiovisuelle, écrite, *on line* ou *off line*. Son mot d'ordre est la *séduction*. Pour autant, un attaché de presse ne doit jamais se mettre en valeur auprès du public externe.
3. La Communication Digitale (responsables pour l'e-communication sur les réseaux sociaux et les clients en ligne).

1.4.2.2 Quelques extensions du domaine d'activité :

1.4.2.2.1 La Gestion de Crise :

Nous avons vu que l'une des origines des « Relations Publiques » a été une activité pour faire regagner à l'entreprise ou à son dirigeant une bonne image perdue. Dans les situations de crise, les perspectives de gestion de crise s'appuient sur une observation des médias. Cette observation permet de définir le bon moment et les bons médias pour intervenir. Cette activité est le plus souvent confiée à des agences conseil en gestion de crise. Tout ce qui va toucher l'opinion publique doit être communiqué dans le plus bref délai, d'abord dans l'entreprise, pour que les employés n'apprennent pas la nouvelle par la presse, et ensuite au public en général. Il faut faire comprendre le problème, avant qu'il ne soit trop tard. Il faut demander de l'aide, même si l'avenir promet d'être sombre, car s'il y a une possibilité de collaborer, le public engagé suivra. Nous nous rappelons de l'action d'Eduardo Lobo, à la *The San Paulo Tramway Light and Power Company Limited*. Il a su utiliser toutes ses connaissances pour gérer cette

crise. Il a surtout informé et demandé à la population d'économiser l'électricité pour limiter les problèmes de pénurie et les risques d'augmentation des tarifs d'électricité.

Un autre cas de crise, encore plus important et plus difficile pour un *relations publiques* est celui d'un grave accident ou d'une tragédie, causé ou pas par l'entreprise, mais dont l'entreprise doit se justifier, et les exemples se sont multipliés ces 20 dernières années. Dans ces situations il est nécessaire, tout d'abord, de prendre les familles des victimes en charge, et de les reconforter. Ensuite d'expliquer les causes de l'accident le plus clairement possible, en prenant garde de protéger l'image de l'entreprise. Il faut toujours communiquer sur l'avancement des recherches en cas de catastrophes et penser aux indemnisations des victimes. Matrat, dès 1951, donnait des conseils sur la marche à suivre :

« Une entreprise peut être comparée à un navire au sort duquel est directement associé le sort de tous les membres de l'équipage. Si le navire coule ou s'il arrive à bon port, tout l'équipage, sans distinction de grade, coule ou arrive à bon port. Même si tous les efforts doivent converger pour l'acheminement vers le port, chacun est persuadé qu'un capitaine responsable est indispensable. Bien qu'entouré d'un état-major, bien qu'attentif à ses avis, il doit détenir seul le pouvoir de décision et une autorité de commandement devant se répercuter jusqu'au bas de l'échelle hiérarchique » (Matrat et Carin 1951, 09).

Or les questions de gestion de crise ont des dimensions culturelles qu'il est souvent nécessaire de prendre en compte : c'est ce que met en lumière Geert Hofstede¹⁴⁹. Hofstede a développé un travail¹⁵⁰ sur les différences culturelles existantes dans chaque pays afin d'évaluer l'importance de la culture nationale dans la façon de gérer les personnes. Dans cette étude¹⁵¹, il a pu ainsi démontrer les différences significatives entre les comportements et attitudes des employés dans les 53 filiales des entreprises implantées dans le monde. A partir d'études empiriques Hofstede prend comme base quatre dimensions culturelles : la masculinité, l'individualisme, le contrôle et la distance hiérarchique.

¹⁴⁹ Geert Hofstede est Ingénieur en Mécanique et Docteur en Psychologie Sociale. Il est rentré en 1965 chez IBM, comme formateur au département exécutif international de développement. Selon lui la culture organisationnelle est un phénomène en soi, différenciée par plusieurs aspects de la culture nationale. La différence se trouve essentiellement dans le fait que les cultures nationales ont comme élément central « les valeurs » familiales, communautaires, scolaires ; alors que les cultures organisationnelles acquièrent ces pratiques à partir de la socialisation dans l'ambiance de travail. (Borghino, 2010, 43)

¹⁵⁰ Dans cette étude, réalisée dans plus de 50 pays, il a obtenu plus de 116 000 questionnaires. Ce travail nous aide à voir les relations entre culture nationale et culture d'entreprise, ainsi que les systèmes de valeurs des personnes de diverses origines. Tout son travail est mis en ligne sur le lien www.geert-hofstede.com/cultural-dimensions.html

¹⁵¹ Ses recherches sont mises en ligne sur son site www.geert-hofstede.com.

La consultante Elizabeth Borghino¹⁵² a développé une approche entre le management français et brésilien, publié en 2010. Elle s'intéresse aussi aux dimensions culturelles des comportements des brésiliens et des français dans le milieu professionnel. Voici son tableau :

	Français	Brésilien
Organisation du travail	Fonceur, efficace, sérieux, exigeant, compétent, rigoureux, réactif, professionnel, respectueux des délais, vision à long terme	Bureaucratique, pas respectueux des délais, vision à court terme, respectueux de la hiérarchie, créatif, désorganisé, pas réactif
Comportement dans le groupe	Compétitif, donneur de leçons, triste, aime faire des réunions très longues, revendicateur	Informel, amical, soumis, passif, dynamique, chaleureux, pas très ponctuel, communicant, conciliant, détendu, pédagogue
Intérêt pour le travail	Distant, productif, réactif, aime le travail bien fait	Concerné, attentiste, travailleur, sérieux,
Relations Interpersonnelles	Individualiste, râleur, direct, abord difficile	Communautaire, optimiste, décontracté, sympathique,
Stress	Très stressé	Pas stressé

Tableau retiré de l'étude d'Elizabeth Borghino (Borghino 2010, 54)

1.4.2.2.2 La Communication Digitale/Numérique et les nouveaux métiers :

Cependant, avec l'émergence des technologies de plus en plus performantes et évolutives, l'utilisation des réseaux sociaux de plus en plus créatifs, interactifs, médiatiques et surtout prégnants ont commencé à changer profondément la base de la profession d'un « *relations publiques* » et des professionnels de la communication dans les entreprises et les organisations. Depuis les années 1990 de nouvelles pratiques de communication se sont développées grâce à « la révolution numérique » ; les manières de travailler, donc les communications, se sont transformées, en même temps que les firmes n'étaient plus « locales » sur un seule site, mais « disloquées » selon la formule de Christian Le Moëne (2013). De nouveaux métiers sont apparus tels que : le *Community Manager*¹⁵³ ou le Gestionnaire de Communauté, le Stakeholder¹⁵⁴.

¹⁵² Elizabeth Borghino est d'origine brésilienne, doublement diplômée en Master 2 : Affaires Internationales et Ressources Humaines, ainsi qu'en Lettres Modernes. Elle est rattachée à la Direction Développement Afrique et elle réalise des outils de communication en synchronisation avec la hiérarchie du groupe. Nous vous invitons à aller sur le site du Groupe de Recherche Interdisciplinaire sur le Brésil (GRIB) et voir son mémoire sur le lien : https://www.gribresil.org/index.php?option=com_content&view=article&id=287:qapproche-comparative-entre-le-management-francais-et-bresilienq&catid=50:memoires&Itemid=112

¹⁵³ Community Manager est un métier qui consiste à animer et à fédérer des communautés sur Internet pour le compte d'une société, d'une marque, d'une célébrité ou d'une institution, profondément lié au web 2.0 et au développement des réseaux sociaux.

¹⁵⁴ Les Stakeholders sont apparus aux Etats-Unis au début des années 80, ils se différencient par leurs visées opérationnelles, managériales et stratégiques. Vus comme des intégrateurs du management stratégique, ils deviennent source d'inspiration à la nouvelle Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE). Selon le professeur Franck Aggeri du Centre de Gestion Scientifique, CGS, MINES ParisTech, Stakeholders signifie littéralement 'porteurs d'enjeux'. Développée par le Stanford Research Institute en 1963, cette approche a été popularisée dans

Pour Bernard Miège¹⁵⁵, nous ne serions plus dans les *relations publiques généralisées*, mais dans la *communication généralisée*, dans des logiques de communication présentes non seulement dans les entreprises, mais dans « *la société conquise par la communication* » (Miège 1996). Ce modèle utilisé par les entreprises en général s’empare des techniques de gestion et des techniques de communication mettant en œuvre des stratégies de communication de plus en plus performantes. Selon Miège :

« L’image toute de séduction et de fluidité dont bénéficient ces techniques et stratégies, ne doit pas les faire considérer comme de simples artefacts, ou comme des configurations purement idéologiques ; elles sont également de puissants ‘acteurs’ des changements sociaux et culturels » (Miège 1995, 54).

Ces nouveaux outils et techniques de communication ont impacté et les vies personnelles des individus et leur vie au travail. La réflexion sur les nouvelles communications numériques au travail s’inscrit donc dans un cadre qui n’est plus simplement celui des « Relations Publiques », ni même stricto sensu des « communications d’entreprise ». L’information et la communication ont aussi été affectées par ces nouveaux enjeux car les supports de la communication ont tellement changé que l’humanité n’arrive plus à faire la différence entre les bonnes et mauvaises informations. Le contenu de l’information et les outils de communication sont conçus puis diffusés et modifiés de telle façon que nous avons du mal à les suivre.

Ces changements contemporains, comme explique Miège :

« Ne peuvent être réduits au passage d’une ère technique à une autre : tout aussi décisifs sont des enjeux stratégiques comme l’industrialisation croissante de l’information, la concentration multi-média, le rôle stratégique renforcé de l’information ou l’implantation résolue d’un maillage de réseaux de communication. Dans ce contexte, la communication, plus que jamais, prolonge l’information ; et dans des situations de plus en plus fréquentes, les deux notions ne sauraient maintenant être dissociées » (Miège 1995, 60).

les années 80 par les travaux de R. E. Freeman. (Voir R.E.Freeman, 1984, *A stakeholder theory of the firm*). Il n’existe pas de traduction satisfaisante de cette notion en français. Le terme de « parties prenantes » ne traduit pas vraiment les enjeux (*stakes*), aussi dans le texte utiliserons-nous le terme anglo-saxon original. (Aggeri et Acquier 2005, 3)

¹⁵⁵ Bernard Miège professeur émérite en SIC à l’Université Stendhal-Grenoble III, dont il fut président entre 1989 et 1994, est connu pour ses travaux sur les médias, sur les industries culturelles et sur l’espace public. Il est le cofondateur, avec Yves de la Haye, du GRESEC (Groupe de Recherche sur les Enjeux de la Communication).

Si l'on se restreint néanmoins au contexte des « communications de l'entreprise » (ou « dans l'entreprise ») on peut observer que la Communication Digitale va prendre de la place et se faire de plus en plus présente et plus valorisée. Elle est réalisée par des webmasters ou e-communicants, ce 'nouveau' domaine a envahi tous les secteurs de la communication, soit en interne, soit en externe. Depuis l'arrivée de l'internet, les entreprises sont obligées de s'adapter à la diversité de la toile du web et ses multiples fonctions (site web, courrier électronique, forum de discussion, workflow, groupware, bandeau publicitaire et réseaux sociaux).

« La Communication Digitale a brisé les catégories étanches de communication ascendante et descendante par l'organisation d'un flux permanent et interactif. Elle offre ainsi aux entreprises un média personnalisé et modulable, dans une logique de marketing interactif global » (Libaert et Westphalen 2012, 182).

Dans un tel monde, les relations professionnelles ne sont plus simplement celles entre collègues travaillant pour la même firme, et les frontières de la « communication d'entreprise » ne sont plus évidentes. Cela pose dès lors des questions sur la « communication interne » autant que sur la « communication externe ». Par ailleurs, toutes ces merveilles proposées en ligne peuvent provoquer un désenchantement. Comme le dit, Manuel Castells¹⁵⁶ dans *L'ère de l'information : La société en réseaux (Volume 1)* :

« Le nouveau système de communication transforme radicalement l'espace et le temps, dimensions fondamentales de l'expérience humaine. Les lieux perdent la substance même de leur signification culturelle, historique et géographique, pour être intégrés dans des réseaux fonctionnels produisant un espace de flux qui se substitue à l'espace des lieux. Le temps lui-même est effacé lorsque le passé, le présent et l'avenir peuvent être programmés pour interagir les uns avec les autres en un même message. L'espace des flux et le temps intemporel sont ainsi les fondements matériels d'une nouvelle culture... » (Castells 2001, 472).

Pour Torquato, ces révolutions technologiques sont en train de provoquer des effets très intéressants et de lourdes conséquences. Pour lui, c'est ainsi que se développe aujourd'hui le système de la Communication Organisationnelle au Brésil, un des sujets dont nous allons traiter

¹⁵⁶ Manuel Castells est professeur de sociologie et de planification urbaine et régionale depuis 1979 à l'Université de Californie à Berkeley. Il fut lauréat du prix Holberg 2012 et du prix Balzan 2013. Il est reconnu par son travail *L'ère de l'information*, une trilogie de 1500 pages qui traite : de la Société en réseaux, du Pouvoir de l'identité et du Fin de millénaire. Il trace un scénario médié par les nouvelles technologies de l'information et de la communication - TIC - et comment ils interfèrent avec les structures sociales. L'auteur propose le concept du capitalisme informationnel, et de construire votre raisonnement à partir de l'histoire du fort développement de la technologie des années 1970 et son impact sur les différents domaines des relations humaines.

ultérieurement. Il explique que cette révolution peut être positive si elle renforce les structures, le langage, la logistique, les stratégies, les programmes externes et internes, et encore, la professionnalisation des groupes.

« L'activité du secteur a progressé, amplifiant l'horizon d'action. Ces derniers temps, la communication a progressé dans le secteur politique et les administrations publiques – qu'elles soient municipales, d'état ou fédérales. Cette évolution se produit grâce au nouveau sentiment de citoyenneté, né d'une société civile plus organisée et consciente de ses droits et devoirs » (Kunsch 2009, 28).

1.4.2.3 Domaines partagés, disputés, ou concurrents

Nous finirons en revenant sur les relations entre communication, publicité et marketing. De fait ces pratiques sociales se sont développées (d'abord le Marketing, puis la publicité a évolué pendant que le journalisme d'entreprise et les relations publiques poursuivaient leurs chemins). A l'intérieur même de l'entreprise, elles ont pu donner lieu à des luttes de pouvoir visant à hiérarchiser d'une certaine manière les services. Nous pouvons encore retrouver cette concurrence avec la multiplication des agences spécialisées, elles-mêmes en concurrence dans un marché en explosion.

Les organisations font face à deux grandes révolutions, celle de l'information (comment informer) et celle du système de ventes et distribution (comment vendre). Ces révolutions ont eu d'énormes conséquences et ont créé un nouveau modèle de communication, celui de la 'panique'. En effet, les consommateurs sont devenus plus que des rois, ils n'ont jamais eu autant de pouvoir vis-à-vis des marques et des entreprises, ils deviennent maîtres de leur choix. Ils ont le pouvoir juridique pour se protéger et le pouvoir de s'informer à travers les forums en ligne, pour mieux choisir, comprendre et dire quelles améliorations ils souhaitent sur certains produits, marques, et même dans l'organisation ou l'entreprise dans laquelle ils travaillent. Ils peuvent tout faire par internet, ils n'ont plus besoin de sortir de chez eux ; ils peuvent acheter à manger en ligne dans un supermarché, acheter des billets d'avion ou des médicaments. En revanche, à la longue, ces consommateurs sont devenus très exigeants. Ils veulent avoir plus d'informations sur le produit qu'ils achètent, ainsi que sur l'organisation, fortifiant de cette manière l'union entre l'image du produit et celle de l'organisation.

La relation d'intégration et d'interactivité est devenue indispensable, puisqu'elle va permettre d'établir un équilibre à ce nouveau rapport de force. L'explication donnée par les

auteurs Yan Claeysen¹⁵⁷, Anthony Deydier¹⁵⁸, Yves Riquet¹⁵⁹, dans les ouvrages *Le Marketing client multicanal*, 2011, et *Le marketing direct multicanal : prospection, fidélisation et reconquête du client*, est que :

« Encore faut-il, plus que jamais, faire la bonne offre, à la bonne personne au bon moment par le bon canal. L'offre attendue n'est plus forcément commerciale elle peut être informative, ludique, culturelle. Le bon moment est désormais très lié au bon canal, mailing, e-mailing, sms, vidéo-mail ; quant à la bonne personne, attention à utiliser l'information issue de votre base de données de manière pertinente, car c'est bien de l'identification du bon réel besoin de cette personne dont il s'agit ! Il faut donc travailler dans une logique de communication qui s'inscrit dans la durée en personnalisant à la fois le fond (le contenu) et la forme (la fréquence et le canal) » (Claeysen, Deydier et Riquet 2006, 02).

Conclusion Chapitre 1 :

Nous avons pu observer que des « fonctions professionnelles » (ici « la communication » des organisations) se sont mises en place dans un mouvement puissant de modélisation et de formation, d'abord aux USA, puis dans d'autres pays, notamment ceux que nous étudions, et cela sous l'effet de forces différentes, même si les moments d'installation ne sont pas éloignés en terme de dates. Les influences américaines se sont développées grâce à des « passeurs » qui furent les premiers formateurs pour les professionnels d'autres pays.

Dans le même temps, les professionnels et les associations déjà mises en place aux USA, donc aussi les « passeurs », avaient des enjeux de définition d'un domaine de compétences qu'ils voulaient protéger. Ils avaient donc aussi des enjeux de délimitation de leur marché et de leur place dans l'organisation de l'entreprise. Des associations nationales firent localement ce travail « doctrinaire », en essayant de définir un « champ clos » avec des spécialisations non contestables et non contestées. Mais il leur aura aussi fallu innover et répondre à des situations imprévues, des changements organisationnels des entreprises, des problèmes nouveaux de communication, parfois des problèmes mal réglés, mal gérés ou mal définis.

¹⁵⁷ Yan Claeysen est directeur général d'ETO Publicis Groupe leader mondial dans le marketing, la communication et la transformation des entreprises sous l'influence de l'innovation technologique. Egalement il est spécialiste du marketing direct multicanal et vice-président de l'AACC.

¹⁵⁸ Anthony Deydier est directeur du Digital Lab, La Poste - Branche numérique.

¹⁵⁹ Yves Riquet est directeur de la stratégie d'ETO Marketing, et enseigne dans différents masters de l'ESC Lille.

C'est ainsi que sur une longue période s'est solidifié un « socle » de domaines et de compétences-métiers, puis se sont mis en place de nouveaux domaines d'activité.

Pourtant les professionnels dans les entreprises et les agences vivent des hiérarchies de légitimité, une place à tenir ou à défendre face à des concurrents. Ces concurrents peuvent être sur le même marché de « la communication d'entreprise et d'organisation », mais parfois ils sont « conseils en management stratégique, conseil en gestion des relations sociales, marketeurs ». A l'interne ou sur les marchés des agences, ils soutiennent des luttes de pouvoir d'influence, au nom de la qualité et de l'efficacité des prestations. Ils développent de nouvelles spécialisations comme une gamme de prestations aux technicités de plus en plus affichées.

L'analyse généalogique nous a surtout permis de repérer, avec les sources primaires, les éléments qui ont constitué des doctrines, des modélisations, par un travail de formalisation et de publication dont nous n'avons pas étudié les pratiques. Un regard historique sur ces sources montre comment dans les deux pays des doctrines peuvent être dites autrement, être infléchies, pour répondre aux enjeux nationaux, ou au contexte de « communication » propre (dans les entreprises, dans les médias). Mais il y a bien des points communs qui sont réinterprétés comme dans une partition musicale différente : deux variantes. Il y a dans chaque cas des liens, d'une part entre le journalisme et les relations publiques avec les journaux des entreprises, d'autre part entre la publicité et la propagande avec le marketing. Liens de proximité ou de concurrence. Pour l'emporter il semble nécessaire de disposer d'une arme, celle de la formation, de l'apprentissage plus massif pour aller à la conquête des entreprises, des organisations, et développer le marché des agences.

Pour des raisons différentes les professionnels vont devenir universitaires, des universitaires vont devenir formateurs, les technicités professionnelles vont s'appuyer plus régulièrement sur des recherches leur permettant de se légitimer et de s'améliorer. Ce sera le point sur lequel le chapitre suivant se focalisera.

Chapitre 2 : De la réflexibilité professionnelle à la recherche universitaire : faire science

« Même si l'histoire tend à affubler le savant d'une image solitaire, la recherche scientifique est une activité collective où la place du débat est centrale. Elle fonctionne autour de laboratoires, d'équipes de recherche, de réseaux, de colloques, de publications dans lesquels la circulation des idées est permanente et où chacun tente d'apporter une pierre originale à l'édifice » (Bouzon 2006, 09).

Dans ce chapitre nous nous intéresserons à l'émergence de recherches en « communications organisationnelles », dans le domaine « académique ». Le titre de ce chapitre propose de penser les liens entre travaux des professionnels eux-mêmes et la recherche universitaire. De fait, le chapitre précédent a montré que les réflexions sur les « communications des organisations » ont été, dès leur démarrage, articulées sur des domaines d'activité (des métiers, des services d'entreprise, des agences). « Relations Publiques », « Journalisme d'Entreprise », « Communication » en étaient les mots, en concurrence parfois, évoluant avec le temps. Peu importe donc « le bon mot », puisque ce domaine d'activité en se développant, se différencie et installe des concurrences ; les appellations cherchent parfois à rassembler, ou à distinguer. Mais ce que nous avons vu, c'est que cet ensemble de métiers s'organise lui-même, avec ses doctrines, ses théoriciens, ses associations, ses revues professionnelles, ses échanges, ses différends ou disputes, ses formations. Au sens original, nous rappelle Godin, dans son Dictionnaire de Philosophie (Godin 2004), une doctrine est un enseignement ; la méthode de la doctrine étant la « synthèse », dans laquelle elle s'expose. Dès lors des normes, des valeurs, des ensembles de « bonnes pratiques » se formalisent, se défendent, visent à s'imposer non seulement comme standard pour l'action mais aussi comme valeurs devant être partagées.

Et pourtant ce monde professionnel qui s'organise rencontre peu à peu en chemin le monde « académique ». Phénomène qui n'est pas spécifique aux « communications des organisations », et qui est ancien pour de nombreuses activités professionnelles : le cas du « Marketing » a été longuement étudié par Franck Cochoy (Cochoy, 1999). C'est ce processus que nous allons étudier maintenant. La question devient : comment, dans les deux pays qui nous intéressent, a pu se mettre en place cette « communication organisationnelle » dans le cadre de

« disciplines académiques ». Indiquons quelques éléments de définition de ce dernier terme. Nous noterons, ici encore, que des « disciplines académiques » sont liées à des institutions d'enseignement, au point où, dans l'ensemble du système scolaire il y a des « disciplines enseignées », avec leurs « programmes » et leurs « cursus ». Sommairement définie (en suivant ici encore le Dictionnaire de Philosophie de Christian Godin), on dira que, sur le plan théorique, une discipline est un ensemble d'énoncés précis, coordonnés par des principes fondamentaux et caractérisés par une cohérence logique et qu'elle est appréhendée au niveau institutionnel comme inscription académique d'un secteur labellisé du savoir. La seconde proposition nous intéressera plus que la première, bien trop générale. Nous suivrons plus volontiers la définition donnée par R. Boure (Boure 2007a, 09). Ce dernier propose de caractériser une discipline académique comme un ensemble de cinq dimensions étroitement imbriquées. En résumant son propos on dira en effet que, tout d'abord : (1) une discipline propose des savoirs, des « manières de faire langage », spécialisés ; qu'ensuite, (2) c'est un ensemble complexe et structuré d'acteurs sociaux individuels ou collectifs : des modes d'organisation sont repérables ; en troisième lieu, (3) c'est une « communauté » : des gens occupent des places et des positions différentes, des personnalités et des collectifs sont en mesure d'exercer un contrôle sur la production, la circulation, l'enseignement, la reproduction de chercheurs et l'attribution de gratifications ; quatrième, (4) une discipline construit une « autoréférentialité » les gens se citant, s'exprimant sur « leur discipline », exprimant aussi de manière plus générale des « connivences » ; enfin, (5) une discipline se voit accorder, c'est le mot de R. Boure, une « onction académique » par l'Etat (dès lors on voit bien la justification d'une analyse « nationale » de l'institutionnalisation de disciplines, alors que la mise en place de professions et secteurs professionnels était liée au monde économique lui-même, peut-être parfois plus rapidement « international »). Ce soutien de l'Etat au moment du processus d'institutionnalisation est variable, pour le même Etat, selon les disciplines.

Cette définition ouvre un programme de travail pour décrire, en France et au Brésil, les manières dont se sont établies et transformées les relations entre le monde professionnel et le monde académique « naissant » qui cherche à « faire science ». Quelles formes d'autonomisation les chercheurs, leurs collectifs de travail ou d'échange cherchent-ils par rapport aux réflexions et théorisations professionnelles ? Est-ce que l'autonomisation est une volonté ? Comment s'organise « l'accès » au monde professionnel, terrain de recherche, domaine de savoir et d'enseignement pour les enseignants-chercheurs ? Ces questions sont dès

lors ouvertes, même si elles sont difficiles à documenter et que bien des travaux seront nécessaires pour préciser nos premières observations.

Ce programme nous aide à justifier plusieurs éléments qui organisent ce chapitre. Tout d'abord, si « Communication(s) Organisationnelle(s) » s'inscrit dans une ou des disciplines académiques, nous avons toutes raisons de l'étudier pays par pays. Et il n'est pas automatique que les dynamiques et les temporalités des développements soient « synchrones ». C'est pour cette raison que nous avons cherché à définir pays par pays la période considérée. Elle démarre au Brésil en 1985. Pour la France si les débuts d'installation de recherches académiques en communications organisationnelles sont un peu plus tardifs, nous avons voulu cependant démarrer avec les années 1975, dans la mesure où nous décrivons le champ des « Communications Organisationnelles » comme massivement inscrit dans une discipline française, les « Sciences de l'Information et de la Communication », qui « naît » en 1975. A quel moment clôt la période de mise en place et la stabilisation du champ des communications organisationnelles ? Un processus est difficilement « clôturable », nous nous en expliquerons mieux dans un instant en nous appuyant sur le concept d'institutionnalisation (avec ces deux composantes qu'analyse Bourdieu à la suite de Whitley : l'institutionnalisation sociale et l'institutionnalisation cognitive d'une « discipline »). Nous avons pris le parti de clôturer ce chapitre dans les années 2005-2008. De fait des éléments significatifs d'institutionnalisation étaient à ce moment installés, nous permettant d'ouvrir le chapitre suivant avec une analyse des « états des lieux et perspectives » de ces recherches, notamment dans un moment marqué à la fois par des transformations significatives des « organisations » et des « communications » et des transformations tout aussi significatives de l'organisation des recherches, de leur production et de leur circulation.

Dans ce chapitre comme dans le précédent, nous avons trouvé utile de commencer par une présentation de la construction de la Communication Organisationnelle aux Etats Unis. La raison en est double. Première raison : le champ scientifique américain n'a joué le même rôle pour les chercheurs brésiliens et français, et rôle joué à des périodes différentes. Nous pourrions établir un parallèle entre le développement professionnel et le développement académique pour les Etats Unis et le Brésil ; on pourra aussi, de Redding à Putnam, suivre les transformations des « approches » des phénomènes communicationnels présents dans les organisations. Seconde raison : c'est aussi aux Etats-Unis que nombre de théories se sont développées

concernant le champ plus général des « communications », communications interpersonnelles ou de masse, communications comme échanges techniques ou systèmes.

Il est temps dès lors de préciser le concept d'institutionnalisation tel qu'il guide notre réflexion. R. Boure (Boure 2007a, 11) caractérise l'institutionnalisation cognitive par le travail scientifique consistant à formuler des questions de recherche, des concepts et des théories, un travail aussi sur les méthodes, et encore la délimitation du champ de savoir, la discussion et la justification du choix des objets et des terrains, la liste n'étant pas close. On voit bien que ce travail est le fait parfois de contributions individuelles des chercheurs, mais aussi de collectifs organisés « en discipline ». L'institutionnalisation sociale correspond à la mise au point de modes d'organisation de la recherche et de l'enseignement, on parle actuellement d'équipes ou de laboratoires de recherche ; or les formes d'organisation de la recherche et de l'enseignement sont multiples et évolutives. Mais il y a d'autres structures sociales de reproduction et de légitimation pour l'allocations des ressources : la création de postes, les modes de financement et les systèmes de publication. L'institutionnalisation sociale ce sont aussi des normes sociales, indique Boure. Son point de vue est de « privilégier le social sans ignorer le cognitif » ((Boure 2007a, 14). Dans le chapitre qui vient, nous serions déjà satisfaite de reconnaître les figures de l'une et de l'autre de ces deux formes d'institutionnalisation. Il est aussi important de signaler au lecteur que nous ne nous sommes appuyée que tardivement sur ces concepts. Dès lors nous n'avons pas pu procéder à une exploration systématique pour documenter les deux phénomènes.

Quelle fut notre méthode de travail pour ce chapitre ? Il est question de processus, donc d'histoire, de gens (des « pionniers », des gens faisant collectif ou « communauté scientifique ») et de textes (productions scientifiques). Donc nous pouvions disposer de trois types de sources : d'une part les « récits de fondation » que l'on peut récolter. D'autre part les productions scientifiques elles-mêmes, tâche immense d'érudition s'il ne s'agit pas seulement de les repérer mais de les lire. Enfin il y a les productions de chercheurs qui analysent rétrospectivement la production collective et cherchent à établir des bilans. Cette littérature est une porte d'entrée que nous avons voulu prendre en compte de manière plus systématique. Mais comment ne pas perdre le lecteur dans le foisonnement et ne pas nous perdre nous-même dans une érudition descriptive, quête sans fin ?

Plutôt que de suivre chronologiquement les gens, leurs productions, nous avons tenté de pointer des « moments ». Moments d'une institutionnalisation sociale (moments « fondateurs », premières associations, premières revues, modes de reconnaissance académique) et formes

d'institutionnalisation cognitive (mise en place de l'appellation du champ et stabilisation de cette désignation, construction d'une mémoire, construction de catégories pour analyser les productions du champ) pour ce qui n'est vraisemblablement pas une « discipline » (« communication organisationnelle ») mais un domaine ou programme de recherche s'inscrivant, aussi bien au Brésil qu'en France, « dans » une ou des disciplines mères, et qui est marqué comme d'autres par des échanges et influences « interdisciplinaires ». Cela donne néanmoins un ensemble considérable d'auteurs, de textes, d'organisations collectives et faire synthèse sera difficile. Disons que l'objectif que nous poursuivons est bien de prendre en compte les changements de rapports sociaux entre monde professionnel et monde académique et qu'il nous faut, pour chaque pays, comprendre comment un champ de recherche, ou un « programme de recherche » (Lakatos 1978) s'inscrit et s'installe dans une « discipline » (ici « communications sociales », là « Sciences de l'Information et de la Communication », d'abord localement, avant de chercher une reconnaissance internationale.

2.1 A. Les recherches nord-américaines de Redding à Putnam :

Dans ce chapitre, nous commencerons par explorer la tradition américaine des recherches en communications organisationnelles. Elles ont eu un impact plus grand sur le Brésil que sur la France, dans les moments de mise en place des disciplines qui s'intéresseront aux « communications » des organisations et/ou dans les organisations dans les deux pays. Nous chercherons à expliquer les raisons pour lesquelles les recherches françaises, au moment de leur installation, étaient moins sous influence des « communications organisationnelles américaines ». Néanmoins, les recherches universitaires s'internationalisant, et notre chapitre 3 étudiera cette seconde époque, les « racines » nord-américaines seront mieux connues aussi en France. Il était donc utile de s'y intéresser.

Un second point important pour notre travail est de comprendre qu'en Amérique, il existait deux traditions concernant la « communication », comme le souligne James R. Taylor¹⁶⁰ dans son étude « La communication organisationnelle en Amérique du Nord » (in Grosjean et Bonneville 2011, 5-18). Il note en effet que, comme dans bien des pays, le mot « communication » renvoie à l'étude des médias et que deux disciplines orientées chacune vers la communication

¹⁶⁰ James Renwick Taylor est actuellement professeur émérite au département de Communication de l'Université de Montréal auquel il fut membre fondateur et professeur depuis 1971. Il est aussi le premier membre de l'école de Montréal, regroupement de chercheurs axé sur les études en communication organisationnelle, où il est considéré comme l'un des pionniers. Actuellement il professeur émérite au département de Communication de l'Université de Montréal.

coexistent aux Etats-Unis, au point même que nombre d'Universités américaines offrent deux programmes en communication relevant de départements distincts (Taylor 2011, 06). Or la « *business and industrial communication* » s'est développée dans la seconde orientation, aux chercheurs bien moins nombreux, la « *Speech Communication* ». C'est un des éléments non négligeable pour notre travail : nous avons vu, dans le chapitre précédent, que les pratiques communicationnelles étaient « Relations publiques » (communication d'entreprise) orientées à la fois vers la communication dans l'entreprise et vers les médias et l'opinion publique. La communication organisationnelle américaine s'est donc, elle, plutôt tournée vers les relations dans l'entreprise, au carrefour des « Relations Publiques », des « Relations humaines », et des sciences du management.

2.1.1 Les débuts de la communication organisationnelle : Speech Communication et l'apport de Redding à l'Université Purdue

Ainsi, comme pour les Relations Publiques, l'histoire de la Communication Organisationnelle commence aussi aux Etats Unis d'Amérique. Cependant, avant qu'elle ne reçoive cette appellation, la Communication Organisationnelle a parcouru un long chemin à la recherche d'une identité. Nous reviendrons à la fin des années 1930 et surtout quand les États-Unis participèrent à la Deuxième Guerre Mondiale. Les soldats et les officiers ont dû être mieux formés dans leurs échanges, leurs communications. James R. Taylor estime ainsi qu'« *il fallait parfaire la formation d'une population alors peu éduquée et sans expertise communicationnelle, surtout en langue anglaise* » (Taylor 2011, 07).

Ces formations, pour désigner la singularité de l'université américaine et en utilisant les études du professeur Romain Huret¹⁶¹ « *sont constituées par un néologisme de 'multiversité'* ». Il explique dans son article : *Un modèle américain ? Les universités au cœur de la Société*, que « *l'université américaine n'offre pas simplement une formation scientifique, comme ce fut le cas dans le passé, mais elle a désormais pour objectif de préparer les citoyens aux enjeux du monde moderne* » (Huret 2007, 127-134). Selon lui, ce « modèle de l'économie du savoir » fort est emprunté à l'Allemagne et à ses pratiques de recherche, suites aux exils des nombreux

¹⁶¹ Romain Huret est professeur des universités par l'Université Paris 1 – Panthéon Sorbonne, actuellement il est directeur d'études à l'EHESS (École des hautes études en sciences sociales), ainsi que directeur du Centre d'études nord-américaines et directeur-adjoint de Mondes Américains. Il est historien des Etats-Unis, où il s'intéresse particulièrement aux inégalités économiques et sociales aux Etats-Unis.

universitaires avant et après-guerre. C'est ainsi que les américains arrivent à démocratiser le système en l'intégrant pleinement à la vie économique et sociale du pays.

Le gouvernement américain souhaitait aussi qu'un travail important soit fait sur le concept de communication d'entreprise pour développer des aptitudes en vue d'augmenter sa productivité et l'efficacité des industries de guerre. Selon le professeur québécois, Alain Laramée¹⁶², auteur du livre *La Communication dans les Organisations : Une introduction théorique et pragmatique*, « c'est dans ce contexte que sont publiés les premiers articles d'une discipline en émergence dans le périodique *Quarterly Journal of Speech*. Ils préconisent le transfert des concepts et des techniques pédagogiques entre les milieux militaires, industriels et universitaires » (Laramée 2009, 15).

Dans ce contexte historique, les cadres avaient besoin d'écrire correctement et de faire des présentations orales bien structurées. Dale Carnegie¹⁶³ mit la stratégie de persuasion à leur service. Son but, faire communiquer les cadres efficacement avec précision et légitimité. Il écrivit, en 1936, le livre *How to Win Friends and Influence People (Comment se faire des amis)*, actuellement dans sa 58^{ème} édition, traduit en 37 langues et reproduit à plus de 40 millions d'exemplaires par le monde. « *Les hommes n'ayant que leur science technique abondent sur le marché. Mais celui qui possède la connaissance de son métier, plus le pouvoir d'influencer ses collaborateurs, s'élève vers le succès* » (Carnegie 1936, 10).

Charles Redding¹⁶⁴, profite aussi de la situation du pouvoir de la parole et en 1937, il publie l'article intitulé *Speech and Human Relations (discours et relations humaines)*, dans le journal universitaire *The Speaker*. Il ne le sait pas encore, mais cette publication fusionnera avec beaucoup d'autres études et enquêtes quantitatives qu'il mènera et dirigera visant à informer et améliorer la pratique dans les organisations. Entre autres littératures qui font partie

¹⁶² Alain Laramée est professeur titulaire à la Télé-Université en sciences de la communication et directeur de l'Unité d'Enseignement et de Recherche Travail, Economie et Gestion. Son champ de recherche est celui des communications organisationnelles à l'intérieur duquel il investit les champs des politiques de communication, de la communication environnementale, et du risque et du déploiement des dispositifs sociotechniques accompagnant les usages des Technologies de l'Information et de la Communication -TIC.

¹⁶³ Dale Carnegie écrivain et conférencier américain, a proposé une méthode de développement personnel adaptée au monde de l'entreprise. Il insistait sur l'importance de la « pensée positive » dans la réussite professionnelle et la motivation des salariés. Il a fondé la Dale Carnegie Training qui est représentée dans plus de 90 pays, et dans 25 langues différentes. Il existe aujourd'hui plus de 2700 formateurs au service de la communauté des affaires dans le monde entier.

¹⁶⁴ W. Charles Redding était directeur du Centre de Recherche de Communication (CRC) de l'Université Purdue, dans l'Indiana, USA. En tant que professeur de communication, il enseignait surtout l'argumentation du débat, l'art oratoire en anglais, la phonétique, l'interview, la persuasion, l'histoire du discours verbal et la Communication Organisationnelle.

de notre recherche, il y a deux articles très intéressants, écrits en 1999 par Patrice M. Buzzanell¹⁶⁵ et Cynthia Stohl¹⁶⁶, toutes les deux anciennes élèves du professeur Redding à l'Université Purdue¹⁶⁷, qui serviront de guide pour mieux comprendre cet auteur. *W. Charles Redding (1914-1994) : The teacher-scholar model of the Redding Tradition* et *The Redding tradition of organizational communication scholarship : W. Charles Redding and his legacy*. Selon elles, Redding était surtout en qualité de professeur un 'personnage' très optimiste dans tout ce qu'il faisait, et principalement dans ses séminaires à l'intention des étudiants et des cadres d'entreprises en général.

Redding parcourut un grand chemin avant que sa discipline initiale (« Communication », et « Speech Communication ») ne devienne « Communication Organisationnelle ». Elle a été plus ordinairement désignée, jusque 1968, comme « Business and Industrial Communication ». Néanmoins un phénomène notable est bien que, dans les organisations universitaires, les formations et recherches s'inscrivent alors sous la discipline large de « Communication » et non pas en « Marketing » ni même en « Management ».

Tout commença entre 1943 à 1945, par son passage en tant qu'instructeur en communication, par une formation destinée aux officiers de la marine américaine à Seattle. Pendant son cours il perçut l'importance de la parole, de la persuasion, de la communication orale et son efficacité entre les êtres humains. Ensuite, il mettra au point un processus d'échange de messages sur le registre du comportement humain, le '*Speech Communication*'¹⁶⁸ « basé sur les compétences orientées vers l'efficacité du personnel fondées par la théorie et les méthodes des sciences sociales » (Redding, 1991a, 1985b, cité par Buzzanell et Stohl 1999, 326). Cette méthode jouera un rôle très important sur les origines, la création et l'étude de la Communication Organisationnelle.

¹⁶⁵ Patrice M. Buzzanell est professeure de communication organisationnelle à l'École de Formation des Ingénieurs de l'Université Purdue. En 1988 elle reçut le prix de l'Association Internationale de Communication pour sa thèse sur le travail et la carrière de W. Charles Redding. Elle a publié *Rethinking Organizational and Managerial Communication From Feminist Perspectives* (2000).

¹⁶⁶ Cynthia Stohl est professeur de communication organisationnelle et globale du département de communication de l'Université Purdue. Elle a écrit le livre *Organizational Communication : Connectedness in action* (1995)

¹⁶⁷ La Purdue University offre une bourse de recherche appelée The Redding Tradition aux étudiants qui conduisent leurs études sur la communication organisationnelle rhétorique et/ou éthique à la pensée de Redding. C'est-à-dire optimiste et critique en abordant des questions larges et éclectiques sur l'organisation. En regardant les nouveaux concepts scientifiques, les paradigmes, dans les sciences sociales et humaines.

¹⁶⁸ Le mot *Speech* peut être traduit par voix, parole ou allocution. Dans notre contexte le *speech communication* sera utilisé pour enfin faire communiquer. La parole est identifiée dans ce cas comme un oratoire : donner la parole à quelqu'un ou le faire parler correctement. Au début le domaine d'intérêt du *Speech* fut surtout connu sous le nom de '*business speech*' (la parole de l'entreprise) et par la 'communication industrielle'.

Désormais deux périodes importantes dans l'histoire sont liées à Redding sur 'l'émergence' de la discipline. Les années 1942 à 1947, appelées par lui de gestation est pour nous une reprise et une étude des idées utilisées par d'autres disciplines. La décennie de 1948 à 1958 de cristallisation arrive en conséquence marquée par légitimation du champ de recherche. Une troisième phase aura lieu plus tard, entre les années 1960 et 1970, constituée par la science appliquée¹⁶⁹.

Pour Redding, la première étude orientée vers la Communication Organisationnelle est celle d'Alexandre R. Heron¹⁷⁰, qui publie en 1942, le livre *Sharing Information with Employees* (partage d'informations avec les employés). Il fait valoir que, pour obtenir avec succès une communication avec ses employés, il est nécessaire de partager l'information. Pour Heron « *la communication orale en vis-à-vis représentait la forme la plus importante des interactions humaines* » (Laramée 2009, 14).

Ensuite, en 1945 à la fin de la Seconde Guerre Mondiale de nombreuses publications apparaissent, basées sur l'expérience retenue de cette guerre. C'est le moment de la vérité. Pour les chercheurs sur lesquels nous nous appuyons, idéologiquement il fallait être authentique : quand les employés sont au courant des problèmes internes ils pouvaient mieux collaborer et même plus, augmenter la production. Un concept qui a déjà été prouvé par les relations publiques. A ce moment-là, l'idéologie du gestionnaire rationnel et omniscient née de la doctrine des relations humaines, prend de l'envergure. Le discours est centré sur la communication ascendante et descendante, l'ambiance organisationnelle et les relations employé-employeur. Nous voyons donc bien ici une autre perspective que celle du journalisme d'entreprise orienté vers l'opinion publique.

Les travaux réalisés dans un passé pas très lointain et qui ont montré scientifiquement des résultats très significatifs sur cette idéologie gestionnaire. Sans rentrer dans les détails de la

¹⁶⁹ Taylor, quant à lui, parle d'une phase de consolidation du domaine scientifique de la speech communication jusqu'aux années 1970, estimant que c'est à ce moment-là que le champ d'étude deviendra une « discipline ».

¹⁷⁰ Alexandre R. Heron fut professeur à l'Université d'Oxford, et le premier à s'intéresser à la communication organisationnelle dans l'objectif de travailler sur les attitudes, et les critères d'un programme de communication réussie. Sa plus importante contribution fut la communication vers les entreprises, soutenant une proposition de la compréhension de l'unité (Vanita 2003, 3).

pensé taylorienne, nous voudrions rappeler l'étude faite par Elton Mayo¹⁷¹, en 1927, qui a donnée l'origine de l'effet Hawthorne¹⁷².

« D'une manière générale, Mayo constate qu'une vie sociale s'installe dans l'atelier et que cela a une influence sur la performance de chacun des ouvriers. Il constate que dans toute organisation se superposent deux mondes : celui de la rationalité et des règles et celui des sentiments, des relations sociales et des affects. Ces deux représentations de l'organisation deviennent alors complémentaires et nécessaires pour rendre compte du fonctionnement des organisations » (Bonneville et Grosjean 2010, 44).

Fritz Roethlisberger¹⁷³, auteur de divers articles sur ce sujet, explique que dans toute organisation il existe deux processus de base. Le premier correspond à 'l'organisation formelle' et le deuxième à 'l'organisation informelle'.

« L'organisation formelle implique des comportements essentiellement logiques alors que l'organisation informelle implique des normes sociales, des idéaux et des réseaux parallèles. [Pour cet auteur,] l'organisation informelle est valable et même souhaitable puisqu'elle cimenter les liens entre les individus et qu'elle stimule un sentiment d'appartenance au groupe, ce qui augmente par conséquent la satisfaction des employés au travail » (Laramée 2009, 18).

Pour Redding, le professeur Roethlisberger va occuper une place très importante dans l'émancipation de la discipline, qui entrera ensuite dans la décennie de la cristallisation marquée

¹⁷¹ Georges Elton Mayo fut psychologue et sociologue australien à l'origine du mouvement des relations humaines en management. Il est considéré comme l'un des pères fondateurs de la sociologie du travail.

¹⁷² Elton Mayo voulait prouver à l'employeur de l'entreprise Western Electric Company, la Hawthorne Works, près de Chicago, qu'en changeant les conditions de travail, il obtiendrait de meilleurs résultats avec ses employés, car en 1927, les ouvrières travaillaient avec la lumière naturelle, c'est-à-dire dans la pénombre. Elton Mayo et son groupe d'étude proposent alors au directeur de la Hawthorne Works d'installer un système d'éclairage artificiel dans les ateliers. Entre temps, il propose de scinder le groupe des ouvrières en deux. Le premier groupe va travailler avec la lumière artificielle et l'autre comme d'habitude, c'est-à-dire dans la pénombre. En contrepartie, ces deux groupes ignoreront l'enjeu de ce changement. Les résultats outrepassent les espérances des dirigeants, car la productivité augmente de manière significative dans les deux groupes. Comment expliquer ce phénomène ?

Elton Mayo continua à mener différentes expériences sur d'autres groupes, et étonnamment les résultats furent aussi bons. Cela même en changeant l'intensité de la lumière d'un autre groupe. Et, au grand étonnement général, la production continua à augmenter. La démonstration prit alors un autre tour que celui imaginé au départ. L'expérience poussa plus loin la démonstration en montrant une amélioration constante de la productivité. Une première conclusion s'imposait : les ouvriers sont plus sensibles à l'attention, à l'écoute et à la motivation portées au groupe, qu'à une simple modification de leurs conditions de travail.

¹⁷³ Fritz Roethlisberger était un philosophe formé par l'Université de Harvard dont il fut professeur agrégé de recherche industrielle. En 1937, Roethlisberger et William John Dickson ont publié les premiers résultats complets des expériences de Hawthorne. Il est également l'auteur de *Management and the Worker*, 1939. Ce livre est considéré comme le dixième livre le plus influent du 20^{ème} siècle sur la gestion, selon un sondage des membres de l'Académie de la gestion.

par les années 1948 à 1958, où les chercheurs et directeurs de programmes décidaient de déterminer un nouveau champ d'étude basé sur la légitimité de la recherche.

Cependant, les premières études apparaîtront encore sur la formule '*communication industrielle*', comme cela est le cas de la première monographie publiée en 1948, par Baker, du département des relations industrielles, de l'Université de Princeton : *Company-wide Undertanding of Industrial Relations Policies : A Study in Communication*, puis l'enquête : *Transmitting Information through Management and Union Channels* (1949). L'étude réalisée par Patterson et Jenkins de l'Université du Minnesota, qui produiront des documents en informant sur le problème de la communication entre les employés et les employeurs dans les organisations et en 1949 et 1950, conduira à la publication de deux livres : *Effective Communication in Industry*, de P. Pigors et *Communication within Industry*, de Peters R.W. En 1952, Keith Davis défend la première thèse en doctorat à l'Université d'Ohio State, sous le titre *Channels of personnal communication within the management setting : episodic communications channels in organizations*. Enfin en 1953, parut le guide produit par Charles E. Redfield : *Communication in Management*¹⁷⁴ (Redfield 1953).

« Parallèlement à ces publications, le développement le plus décisif de l'histoire de la communication organisationnelle a été l'inauguration des programmes d'études supérieures, particulièrement dans les départements de communications publiques (*speech*) » (Laramée 2009, 21). C'est le cas de Redding, qui plus précisément en 1957 écrira sa thèse basée sur une enquête analytique, faite sur l'analyse du discours et des valeurs culturelles menée par les deux candidats Dewey et Roosevelt, pendant la campagne présidentielle de 1944. A partir de ses études Redding définit l'analyse du contenu, qui consiste en un examen systématique et méthodique du discours oral ou écrit dans le but de déterminer quelles 'significations' les mots peuvent représenter. Et parce qu'il pensait comme un analyste de contenu, « *ses publications contenaient souvent des passages conceptuels attestant de l'ampleur et de la profondeur des exceptions, des exemples, des liens sur le phénomène communicationnel relatif au comportement vers l'autre et ses terminologies* » (Buzzanell et Stohl 1999, 328). Nous voyons que, comme le champ du Marketing, le développement des études et recherches sur les relations et communications industrielles s'appuie non seulement sur des formalisations pédagogiques

¹⁷⁴ Le livre *Communication in Management* fut traduit aussi en portugais et sert de guide jusqu'à nos jours.

pour des formations, mais aussi sur des techniques de recherche exigeant un haut niveau de formation.

Au cours des années suivantes, pendant cette décennie de la cristallisation, plusieurs mémoires et thèses sur la communication des entreprises industrielles et management furent publiés par quelques étudiants des départements de communication dans les universités suivantes : *North Western University, Ohio State University, Purdue University, Chicago State University et Southern California*. Des conférences annuelles commencent à avoir lieu au *Communication Research Center (CRC)* du département de Communication de l'Université Purdue, dirigé par Paul Emerson Lull¹⁷⁵. Il y aura un rassemblement « *de chercheurs en communication et de spécialistes des sciences humaines. Des livres axés sur les 'savoir-faire' et les outils de la communication destinés aux dirigeants d'entreprises sont publiés dès la fin des années 1950* » (Parent 2004, 9).

Redding commença un travail plus approfondi ; il cherchait un concept pouvant rapprocher la théorie de la communication et les études sur les organisations, car à ce moment-là il existait une perspective multidisciplinaire dans ce champ d'étude, et rien sur les notions de l'évolution communicationnelle. Nous verrons plus loin cette relation. Mais ce fut grâce à ces différents champs et légitimités qu'il accordera ses premières recherches aux préoccupations de différents publics dans les organisations où il tracera des réformes importantes sur l'éducation de la science et de la psychologie. Il apprendra non seulement comment avoir une vision critique et méthodique pour améliorer l'efficacité d'un débat, mais il essaiera aussi d'approcher les champs sociaux scientifiques de la complexité du comportement humain. Il mettra en place dans ses séminaires une combinaison de 'problème-solution' sur le discours. En 1962, en tant que directeur du CRC, de l'Université Purdue, en compagnie de son directeur adjoint, Bob Goyer et un membre du département Phillip K. Tompkins¹⁷⁶, il décida d'engager le CRC dans une recherche sur le champ de la communication interpersonnelle et persuasive. Les étudiants dorénavant apprendront les bases de la théorie de la communication et des

¹⁷⁵ Paul Emerson Lull fut directeur du département de Communication de l'Université Purdue et entre 1926 et 1927 il est devenu une des personnalités reconnues à l'échelle nationale grâce à son travail sur le champ du discours, comment « parler en public ». Lull est l'auteur de l'ouvrage « *An Objective Study of the Effectiveness of Humor in Persuasive Speeches / Une étude objective de l'efficacité de l'humour dans les discours persuasifs* » 1939.

¹⁷⁶ Phillip K. Tompkins, professeur émérite à l'Université Purdue en communication organisationnelle, défend sa thèse en doctorat, en 1962. Entre autre, Tompkins a été consultant à la NASA travaillant sous le légendaire *Wernher Von Braun* pendant le développement de Saturne V (la « fusée pour la lune »). Tout au long de sa carrière en tant que professeur, il a maintenu des programmes de recherche productifs à Wayne State University, Kent State University, l'Université d'Albany, Purdue University, et à l'Université du Colorado à Boulder.

méthodologies de recherche en communication. En plus, ils sauront utiliser l'investigation empirique, la statistique, l'enquête et d'autres méthodes expérimentales (Buzzanell et Stohl 1999, 327). C'est en 1962 aussi, à l'Université d'Ohio, qu'aura lieu le premier cours de communication organisationnelle enseignée par Edward Penson et Elizabeth Andersch. Une année plus tard, apparaît une première revue scientifique : le *Journal of Business Communication*.

C'est en 1967 que l'expression Communication Organisationnelle prendra forme et aura son acceptation définitive et officielle en tant que nouvelle discipline. Redding justifie ce choix par deux événements : le premier pendant la Conférence sur *Organizational Communication*, réalisée à Huntsville, en Alabama, USA, au mois d'août. Le deuxième lié à la publication d'une bibliographie sur la communication organisationnelle (*Organizational Communication : a Bibliography*) faite par Henry D. Voos¹⁷⁷, sponsorisée par le bureau de recherche navale et publiée par *Rutgers University Press*. Cette conférence a réuni des administrateurs de différentes agences gouvernementales, des cadres du Marshall Space Flight Center, et des spécialistes de quatre universités. C'est à ce public que Philip K. Tompkins avec Maryanne Wanca-Thibault présentent une revue complète sur les études empiriques où ils font un premier constat sur l'état de la recherche et de la théorie de la communication organisationnelle, ciblées sur l'aspect administratif dans une vision instrumentale de la communication. Ils séparent les champs de recherche en deux catégories : (1) les canaux formels et informels de la communication et (2) les relations de subordination entre supérieurs et subordonnés (Laramée, 2009, 14 et Kunsch 2009, 66).

Redding cinq ans plus tard, en 1972, publiera son première livre *Communication in the organization : An interpretive review of theory and research*, dans lequel il fera une seconde analyse du travail fait par Tompkins et Wanca-Thibault. Il prendra en compte des sujets examinés par ces deux auteurs comme les concepts du feedback (rétroaction), la redondance, la surcharge en communication, et les effets de transmission en série et défendra la nécessité de juger l'objet comme une théorie plus vaste de la communication en proposant dix hypothèses. Celles-ci serviront de perspectives pour de futures recherches dans le champ de la Communication Organisationnelle. Dans cet ouvrage, il rapprochera aussi les résultats empiriques, les concepts théoriques et les implications pratiques en les diffusant le plus

¹⁷⁷ Henry Daniel Voos a dirigé la recherche, la conception et la communication de nombreux ouvrages scientifiques, sur les besoins américains et les possibilités d'études. Il est très connu pour son ouvrage : *Jesus 100% Man of faith* (Jésus 100% Homme de Foi).

largement possible. Ses champs de références étaient ceux de la communication interne des organisations, des restrictions de circulation de l'information, la notion de climat organisationnel et sa relation avec une communication efficace et autres sujets qui avaient lien avec la science du comportement (Tompkins et Wanca-Thibault 2000, Kunsch 2009 et Buzzanell et Stohl 1999).

Il est intéressant de relever les dix hypothèses laissées par Redding dans son livre qui reste une référence de nos jours (Tompkins, Wanca-Thibault, in Jablin et Putnam 2000, xviii, xiv, xx). En effet, nous pouvons certes y voir l'influence de la théorie mathématique de la communication de Shannon et Weaver, mais d'autres éléments (« le message potentiel », « savoir écouter », l'intérêt pour le coût des communications, la question de la surcharge cognitive et surtout « le climat organisationnel ») renvoient à des perspectives plus larges, plus en lien avec une approche psychologique des comportements dans les organisations productives.

1. **L'erreur de contenu** se réfère à la réceptivité des récepteurs et son échec sur l'interprétation des messages. Cette erreur de contenu nous amène à croire que nous sommes 'passés à travers' de notre public, tout simplement parce que nous sommes passés à travers de nous-mêmes.
2. **Message potentiel**, dans une organisation toute chose doit être considérée comme potentielle. Il propose que la communication verbale et non-verbale soit plus explorée. Car, pour lui, elle n'était pas suffisamment étudiée dans les milieux organisationnels.
3. **Savoir écouter** et ne pas réfuter les informations est un atout de la communication organisationnelle.
4. **Le message reçu**, transmis ou destiné est celui que le récepteur va reproduire. Il utilise le concept psychologique de la perception sélective, auquel les individus de l'organisation répondent selon leurs cadres de référence personnelle.
5. **L'importance du feedback** dans les organisations en faisant une distinction entre le feedback réceptif (l'employeur a un feedback ouvert avec son employé) et le feedback réactif (l'employeur réagit et répond de manière appropriée à l'employé).
6. **La nécessité d'étudier le facteur coût** par rapport à l'efficacité de l'interaction communicative dans l'organisation. La communication nécessite toujours de l'énergie. En fin de compte, plus de communication ne correspond pas toujours à une plus grande efficacité.
7. **La redondance des messages** doit être équilibrée selon son coût d'efficacité.

8. **La surcharge de communication**, un des problèmes associés à la capacité d'intégration individuelle de chaque récepteur. Il faut doser l'envoi des messages selon la disposition de chacun. Éviter les problèmes d'interférence et des bruits à la fin de la réception.

9. **Les effets de transmission en série**, dus au filtrage et à la distorsion, des messages transmis d'un individu à un autre, dans un réseau hiérarchique ou informel. Cela peut se produire lorsque l'information circule à travers diverses personnes au sein d'un réseau. Les messages sont susceptibles de se déformer.

10. **Le climat organisationnel** doit être considéré plus important que les compétences et les techniques communicationnelles.

L'intérêt de Redding pour ce tout dernier point l'amènera à développer aussi la théorie du « *Ideal Managerial Climate* » l'IMC¹⁷⁸, composé de cinq thèmes principaux que connaissent déjà les spécialistes des Relations Publiques. Son objectif : produire une atmosphère stable, satisfaisante, sans conflit et dans une atmosphère d'influence positive et systématique sur le lieu de travail, puisque pour Redding, si les employés ont un lien émotionnel avec leur travail et leur supérieur, leur travail se fera plus efficacement et ils seront en mesure d'être plus productifs (Cheney et al. 2010, 95). Ces thèmes sont :

1. **Confiance** : La confiance et la crédibilité doivent être maintenues dans les relations entre les membres de l'organisation à tous les niveaux de la hiérarchie.

2. **Soutien** : Le personnel (employé ou employeur) doit se sentir libre de parler, indépendamment de son positionnement.

3. **Transparence** : La dynamique dans un contexte organisationnel doit être claire et sans confusion. Cependant, même s'il peut y avoir des structures hiérarchiques formelles, la communication ne doit pas être limitée par des frontières rigides.

4. **Objectifs de haute performance** : Tous les membres d'une organisation doivent s'engager sur des objectifs de haute performance telle qu'une productivité élevée, de haute qualité et à faible coût.

5. **Prise de décision participative** : Les employés à tous les niveaux de l'organisation doivent être consultés et associés à la prise de décisions.

¹⁷⁸ IMC, en français le 'climat idéal de management'. Cette abréviation utilisée par Redding peut-être nous amènera-t-elle au début de la discussion de notre recherche sur l'Integrated Marketing Communication de Don Schultz ou sur la Communication Organisationnelle intégrée de Margarida Kunsch ?

L'influence de Redding dans le développement du champ d'étude de la Communication Organisationnelle reste historique.

« Au fur et à mesure que les doctorants de Redding étaient formés à l'Université Purdue, ceux-ci initiaient des cours de communication organisationnelle dans d'autres institutions. Des programmes académiques en communication organisationnelle dans plusieurs facultés et universités des USA aujourd'hui sont établis par des collègues et des mentors de Redding » (Daniels, Papa et Spiker 1997, 05).

Dans son '*Biographical Summary (selective)*' ou Résumé Biographique (sélectif), écrit en 1984, à l'Université Purdue, Redding décrit son implication dans le programme d'études supérieures de cette université où il dirigea de nombreux mémoires en master et en doctorat. *« Il nota qu'il fut directeur ou co-directeur de 41 thèses en doctorat, dont 39 en communication organisationnelle, il en énuméra quelques-unes avec lesquelles il a consulté, instruit, entraîné, ou mené des interventions sur le développement organisationnel »* (Buzzanell 1999, 321-322). Parmi ces 40 docteurs (annexe 7) il est possible d'identifier de nombreux chercheurs qui font jusqu'à présent l'histoire des Communications Organisationnelles. Ils deviennent aussi des auteurs réputés pour leurs ouvrages, comme **George A. Sanborn avec Redding** (Business and industrial communication : a source book – 1968), **Phillip K. Tompkins** (Communication Crisis at Kent State - 1971 ; Organizational Communication Imperatives : Lessons of the Space Program - 1993 ; Communication As Action : An Introduction To Rhetoric And Communication - 1998 ; Who Is My Neighbor ? Communicating and Organizing to End Homelessness - 2009 ; Apollo, Challenger, Columbia: The Decline of the Space Program: A Study in Organizational Communication - 2004 ; Managing Risk and Complexity Through Open Communication and Teamwork - 2015), **Gerald M. Goldhaber** (Organizational Communication - 1990), **Frederic M. Jablin avec Linda Putnam**¹⁷⁹ (Handbook of

¹⁷⁹ Linda L. Putnam a défendu son doctorat en Communication à l'Université du Minnesota en 1977, et rapidement elle est devenue l'un des membres du Département de Communication de l'Université Purdue, où elle est restée jusqu'à 1993. Elle a également été chef de département (1993-1998) à l'Université du Texas et directeur du programme sur les Conflits et le Règlement des Disputes dans les écoles et les fonctions publiques, pendant le gouvernement Bush (1998-2003). Depuis août 2007, Linda fait partie du Département de Communication de l'Université de Santa Barbara en Californie. Elle est très reconnue aujourd'hui pour ses recherches qui portent sur : la négociation et la gestion des conflits au sein des organisations, des études de discours d'organisation, des groupes et des équipes, et des études de genre dans les organisations. Elle a écrit au total 12 livres et quelques centaines d'articles ont été publiés. Son travail est incontestablement reconnu par tous dans le monde, ses livres sont considérés comme des bibles pour la recherche en communication organisationnelle, tels que : Putnam, L. L., & Mumby, D.K. (2014) - *The SAGE Handbook of Organizational Communication : Advances in Theory, Research, and Methods*. Grant, D., Hardy, C., & Putnam, L. L. (2011) - *Organizational Discourse Studies*. Putnam, L. L., & Krone, K. J. (2006) - *Organizational Communication*. Jablin, F. M., & Putnam, L. L. (2001) & Jablin, F.; Putnam,

Organizational Communication : An Interdisciplinary Perspective - 1987 ; The New Handbook Of Organizational Communication : Advances In Theory, Research, And Methods - 2000)¹⁸⁰.

Dorénavant W. Charles Redding va être considéré comme le père de la Communication Organisationnelle aux États Unis. En effet, plusieurs de ses sujets d'investigation restent, à nous jours, les principaux objectifs de recherche de la Communication Organisationnelle. D'autres chercheurs vont aussi explorer sa ligne de pensée en utilisant des questions similaires à la sienne telles que : les caractéristiques de communication entre le supérieur et le subordonné ; l'émergence des réseaux et des voies en communication ; le contenu et la relation de climat en communication.

Néanmoins nous ne pouvons résumer les communications organisationnelles de cette époque à l'influence de la formation doctorale installée à Purdue par Redding. Certes, on considère ordinairement qu'Alex Bavelas et Dermot Barrett, par leur article *An experimental approach to organizational communication*, sont les premiers à utiliser l'expression 'communication organisationnelle'. Cette contribution date de 1951, dans le Journal of Communication, publié par l'International Communication Association¹⁸¹ (ICA). Cet article de Bavelas et Barrett sera reproduit également dans la revue *Harvard Business Review*, en 1954 ; il sera inclus aussi dans l'ouvrage d'Harold Stieglitz, *Barriers to communication*, en 1958 et dans celui de W. Charles Redding et George A. Sanborn, *Business and industrial communication : a source book*¹⁸², en 1964¹⁸³. Bavelas et Barrett ont considéré, dans cet article, trois dimensions de la Communication Organisationnelle : le contenu du message, les techniques et les canaux ou réseaux de transmission. En conséquence, « ils sont perçus

L.; Roberts, K.; & Porter, L. (1987), toutes les deux déjà citées ci-dessus. Et Putnam, L. L. & Pacanowsky, M. E. (1983), citée plus loin.

¹⁸⁰ Selon le moteur de recherche américain, Questia, il existe un total de 661 livres publiés sur le thème Communication Organisationnelle. La liste de ces livres est à disposition sur le site : <https://www.questia.com/searchglobal#!/?keywords=%22organizational%20communication%22%20OR%20%22communication%20in%20organizations%22&pageNumber=1&mediaType=books>

¹⁸¹ L'International Communication Association (ICA) est une association académique pour les chercheurs intéressés par l'étude, l'enseignement, et l'application de tous les aspects de la communication humaine et de la médiation. Elle fut créée par un regroupement de chercheurs, à Austin, au Texas, en 1948, tout d'abord appelée *National Society for the Study of Communication* (NSSC) et liée à la *Speech Association of America* (SCA), rebaptisée par la *National Communication Association* (NCA). En 1969 elle devient officiellement une ONG surnommée ICA. Plus de détails sur leur site : www.icahdq.org

¹⁸² *Business and industrial communication : a source book*, fut considéré comme le premier ouvrage dans le domaine de l'organisation, il réunit des copies d'articles publiés antérieurement sur les sujets traitant de la communication organisationnelle.

¹⁸³ Puis par Huneryager et Heckman, même s'ils pensaient différemment, ils publieront aussi l'article dans la deuxième édition de leurs livre, *Human relations in management*, en 1967, dans le chapitre 6 appelé Communication. Ensuite, cet article sera publié par Norman B. Sigband, *Communication for management* (1969) et par beaucoup d'autres auteurs, dans des livres et des revues.

également comme les pionniers de l'étude des réseaux de communication dans l'organisation » (Laramée 2009, 12). Mais un travail exhaustif réalisé par Richard Sexton et Virginia Staudt¹⁸⁴, sous le titre *Business Communication : A Survey of the Literature*, montre aussi, grâce à leur inventaire, plus de 178 titres de revues, en 1957 (Sexton et Staudt 1957).

D'autres auteurs publièrent des études aussi approfondies que celle de Redding, comme **Lee Thayer**, qui travailla le modèle de la théorie des systèmes dans son ouvrage *Communication and Communication Systems - 1961*. Le nom de **Kirt Lewin**¹⁸⁵, également sera mentionné pour sa théorie sur les champs communicationnels. **Howard H. Greenbaum et Raymond L. Falcione** dirigèrent la première revue annuelle dédiée exclusivement à la Communication Organisationnelle, *l'Organizational Communication : Abstracts, Analysis and Overview - 1975*.

2.1.2 Les années 70 et la science appliquée :

Redding et Tompkins, écrivirent ensemble le chapitre *Organizational Communication : Past and present tenses*¹⁸⁶. Ils estimèrent que la communication organisationnelle entre dans l'ère de la science appliquée, entre 1960 et 1970. Selon eux, c'est le moment de la crédibilité scientifique. Elle sera identifiée par une tendance à vouloir appuyer toutes les méthodes traditionnelles sur la mesure scientifique, soit théorique ou soit méthodologique, pour explorer objectivement des questions organisationnelles.

« Par rapport aux deux périodes précédentes, celle-ci vise moins à fournir des recettes pour résoudre des problèmes organisationnels qu'à développer des instruments pour résoudre des phénomènes de communication organisationnelle de la manière la plus objective possible, c'est-

¹⁸⁴ Richard Sexton était professeur d'anglais à l'Université Fordham et Virginia Staudt y était psychologue, aujourd'hui reconnue mondialement comme la spécialiste de la psychologie des femmes. En 1961, ils se sont mariés et ensemble ont écrit plusieurs travaux de référence bibliographique. Entre autres, ils ont publié l'article : *The clinic approach to business communication*, dans le *Journal of Psychology*, en 1957, dans lequel ils parlaient du problème de la communication dans les entreprises. A leur avis, la séparation faite entre les formes basiques de la communication, la lecture, l'écriture et la parole, servent à occulter les carences spécifiques sur le lieu de travail. Pour eux cette séparation, ne doit pas exister car les trois formes doivent être intégrées aussi dans le champ psychologique comme linguistique. L'approche faite sur *La Clinique de la Communication* met aussi un accent sur l'employé plutôt que sur le groupe.

¹⁸⁵ Kirt Lewin est le créateur de la théorie 'the coping cycle', le cycle de l'adaptation. Il fait une analogie avec le cycle *glace-eau-glace*, pour expliquer les changements de la performance et de la confiance au début et après l'intégration totale dans la façon de faire les choses dans l'organisation. Sa proposition commence avec la glace, dure et cassante. Après, la glace fond pour créer un environnement fluide et chaotique. Ensuite, elle se solidifie de nouveau, se consolide et crée une forme permanente et structurée. Il existe selon lui cinq stages pour conclure ce cycle d'adaptation : Le déni, la défense, le rejet, l'adaptation et l'internalisation.

¹⁸⁶ *Communication Organisationnelle : Passé et présent*, dans le livre de Goldhaber et Barnett, *Handbook of Organizational Communication* (5-34).

à-dire sans qu'interviennent des objectifs idéologiques ou des intérêts conjoncturels » (Laramée 2009, 27).

Tout ce qui suivra les années 1970, sera marqué par la période que Tompkins et Redding nommeront moderniste, naturaliste et critique, précisant les principales hypothèses, les méthodes, les épistémologies et les ontologies utilisées dans chacune des trois. Les programmes de recherche et d'enseignement se multiplient un peu partout dans les universités nord-américaines, « surtout parce que plusieurs nouvelles universités offrent pour la première fois des programmes dans le domaine » (Grosjean et Bonneville 2011, 9).

2.1.3 Une autre tradition de l'approche des communications et des organisations : le management et les comportements

Partager des idées entre les différentes disciplines universitaires est à la fois utile et nécessaire pour développer une bonne compréhension de notre monde. Ces idées, cependant, doivent généralement être adaptées pour répondre aux besoins d'un autre champ. Le domaine de la communication organisationnelle selon les chercheurs, va suivre le même chemin et emprunter des idées développées par d'autres disciplines déjà établies. C'est ce que nous montre les études faites par le professeur en sciences de gestion, Dimitri Weiss, qui développa dans son livre *La communication dans les organisations industrielles*, 1971, un essai bibliographique¹⁸⁷ très riche en informations et que nous ne pouvions pas ignorer. Ce travail nous intéresse d'autant plus que, professeur de gestion en France, Weiss avait une autre culture que celle de la « communication » américaine.

Selon Weiss, la notion de la Communication Organisationnelle, fut élaborée après une convergence interdisciplinaire ; selon lui, James G. March¹⁸⁸ et Herbert A. Simon¹⁸⁹,

¹⁸⁷ Cet essai compte 1471 titres d'ouvrages différents. Cet inventaire était fait par Dimitri Weiss dans les bibliothèques parisiennes, avec des organismes professionnels et/ou scientifiques et le dépouillement systématique des publications à l'époque encore inconnus en France et en Europe. Ce travail, selon lui, pouvait être un instrument de communication entre les chercheurs et un outil pour résoudre certains problèmes spécifiques des organisations industrielles encore et encore depuis le temps délaissés.

¹⁸⁸ James G. March est professeur émérite à Stanford, et un des pionniers de la théorie des organisations, dont l'objet est de comprendre comment une organisation évolue, s'adapte à son environnement et modifie celui-ci. Son *Organisations*, est considéré comme en des fondements de la théorie des organisations. Il se penche notamment sur la manière dont sont prises et mises en œuvre les décisions.

¹⁸⁹ Herbert Simon était économiste et sociologue américain. Il recevra le prix de la Banque de Suède en sciences économiques en mémoire d'Alfred Nobel en 1978, notamment pour les développements fait avec J. March sur la rationalité limitée. Ses études sur la rationalité limitée l'ont conduit à s'intéresser aux organisations et aux procédures de décisions ainsi qu'à l'intelligence artificielle (à base d'informatique) dont il est l'un des pionniers aux États-Unis.

provoquèrent plusieurs échanges et trouvèrent six différents courants¹⁹⁰ de pensée : la sociologie, l'anthropologie, le management, l'économie, la psychologie et la science politique. Elles furent identifiées dans leur ouvrage *Handbook Organizations (1958)*. Ils reconnaissaient les limites du modèle mécaniste de l'organisation scientifique et administrative du travail et partageaient l'idée que les êtres humains ne sont pas que de machines. Dans cet ouvrage ils « *analysent des problèmes de décision et formulent des propositions générales relativement à la prise de décision. [...] Selon eux, l'automatisation et la rationalisation des décisions devraient rendre le travail de tous, et particulièrement celui des gestionnaires, plus facile en créant une structure objective et facilement compréhensible* » (Rouleau 2007, 35). Nous sommes donc ici dans une autre tradition : celle de l'étude de l'entrepreneur, dans une approche inspirée des travaux de Joseph A. Shumpeter¹⁹¹ et de sa rationalité limitée au moment de la décision, phénomène étudié par Herbert Simon. Mais, au-delà de l'entrepreneur, du manager ou des gestionnaires et de l'analyse de leur rationalité, qui se fonde sur la connaissance du marché et l'information plus que la communication, c'est une approche des relations humaines qui se développe à l'époque, dans une perspective souvent psychologique et comportementale. Pour Dimitri Weiss :

« *Il est en effet, indéniable que la communication dans les entreprises constitue, explicitement, la base de la communication organisationnelle, mise en évidence aujourd'hui par le prodigieux développement d'écrits sur la théorie de l'organisation. [...] Cette théorie s'est développée sur le terrain fertile de la tradition institutionnelle américaine, à la confluence de deux courants principaux : celui constitué par les résultats de l'expérience directe des dirigeants ou consultants d'entreprise, et celui, plus important, des psychologues et sociologues dont l'attention s'est concentrée sur l'influence que les grandes organisations exercent sur l'environnement social et sur les individus* » (Weiss 1971, 62).

S. G. Huneryager et L. Heckman, dans le livre *Human relations in management (1960)*, considèrent que les termes : *théorie de l'organisation, comportement organisationnel* ou *administratif, pathologie de l'organisation*, entre autres, ne furent que des intitulés différents pour cette nouvelle génération de chercheurs. Ils soutinrent, selon Weiss, que cette théorie était

¹⁹⁰ Ils se réfèrent à la sociologie de Peter M. Blau et Richard W. Scott, dont ils exposent les théories de l'organisation et de la bureaucratie, pour arriver à une communication formelle et sociale. Amitai Etzioni, un des fondateurs de l'école structuraliste, divisa les organisations en trois catégories, l'organisation spécialisée, la non-spécialisée et le service. L'anthropologie, avec Eliot D. Chapple et Leonard R. Sayles, qui proposent une réorganisation managériale dans les entreprises-organisations en développant l'approche communicationnelle, 33 autres auteurs différents sont analysés dans leur ouvrage.

¹⁹¹ Joseph A. Shumpeter fut un économiste et professeur en science politique autrichien naturalisé américain, connu pour ses théories sur les fluctuations économiques, la destruction créatrice et l'innovation.

une discipline émergente qui reflétait « *l'impact grandissant des sciences du comportement sur l'administration (management) des organisations, en intégrant dans leur ouvrage anthologique ce qu'ils considèrent comme un savoir fondamental sur les motivations et les interactions qui se manifestent dans l'environnement des entreprises et des autres grandes unités* » (Weiss 1971, 64).

2.1.4 Une rupture générationnelle : Alta (été 1981) et l'approche interprétative. Putnam et bien d'autres, aux USA et au Canada

A l'été 1981 s'est tenu à Alta, près de Salt Lake City, en Utah, un colloque qui restera marqué dans l'histoire des communications organisationnelles : un groupe de jeunes chercheurs, dont des élèves de Redding, comme Linda Putnam, s'y réunit pour revendiquer une rupture avec le courant dominant en communication organisationnelle, celui du fonctionnalisme. Dans les deux décennies qui vont suivre, aux Etats-Unis comme au Canada, le domaine va être exposé à d'autres approches : l'interprétative et la critique. Pour Putnam, une société se constitue par les rapports entre les individus qui communiquent et qui évoluent grâce au conflit et au changement. Elle « *valorise une approche nouvelle centrée sur l'étude de la signification, une vision de l'organisation comme construite socialement par les paroles, les symboles et les comportements des membres* » (Taylor 2011, 12, in Grosjean et Bonneville 2011, 12). Suite à ce colloque, Linda Putnam et Michel E. Pacanowsky, écrivirent un ouvrage collectif *Communication and Organization : An Interpretive Approach*, inspiré du colloque d'Alta. Cette nouvelle orientation est souvent saluée comme sachant mieux se dégager des études-conseil en communication améliorative ou cherchant simplement à décrire « comment marche la communication dans les entreprises » (« fonctionnalisme »).

Un observateur français du champ de la communication organisationnelle écrivait en 2004 :

« *Si la communication organisationnelle semble dans sa construction avoir emprunté à de nombreuses autres disciplines, un effort épistémologique voit actuellement le jour aux USA. Le réseau constitué par le pôle interprétatif/critique (L. Putnam, P. Salem, G. Cheney, E. Eisenberg, P. Riley, S. Deetz, D. Mumby et M. Pacanowsky...) fait aujourd'hui mentir Philip Salem qui, en 1976, affirmait que la communication organisationnelle était athéorique. Aujourd'hui, les articles possèdent un contenu théorique beaucoup plus important* » (Parent 2004, 14).

De nombreux travaux furent publiés dans les deux décennies qui suivirent, mais nous souhaitons clore cette étude sur les « origines américaines » avec Linda Putnam et la période de publication de nombreux « handbook » en Organizational Communication. En effet, à cette époque les deux pays que nous étudions et leurs recherches universitaires connaissent aussi leur dynamique de développement et c'est dans le cadre des deux études qui suivent que nous pourrions observer les articulations entre les recherches nord-américaines des années 1985-2010 avec les recherches brésiliennes et françaises. Nous noterons cependant l'existence de la troisième édition du livre dirigé par Linda Putnam et Dennis K. Mumby : *The SAGE Handbook of Organizational Communication : Advances in Theory, Research, and Methods*, publié en 2014. Ce 'manuel' rapporte les 30 ans d'études sur la Communication Organisationnelle, faisant une actualisation ou, comme disent les auteurs, une re-conceptualisation basée sur les deux derniers ouvrages publiés avec le même nom : *Handbook of Organizational Communication, 1987* et *The New Handbook of Organizational Communication, 2000*. Ce livre reflètera à la fois la nature changeante du champ avec son explosion de perspectives théoriques et ses programmes de recherche et les transformations qui ont eu lieu dans la vie organisationnelle avec l'émergence de nouvelles formes de travail, des processus de mondialisation et d'évolution environnementale.

Grâce aux études de Redding, Tompkins, Putnam et autant d'autres chercheurs américains, la discipline de la Communication Organisationnelle sera appliquée soit méthodologiquement, soit pratiquement dans de plus en plus d'universités et d'entreprises internationales. Cette matière deviendra un véritable champ d'études pour des chercheurs de différents horizons, qui, engagés ou pas sur la pensée de Redding, construiront un terrain riche de multiples perspectives. Nous pouvons noter que cette évolution dans l'orientation théorique des recherches ne dérangera guère Redding : il ne cessait de dire que l'histoire de la Communication Organisationnelle ne pouvait pas aboutir par son seul travail, mais surtout grâce à tous ceux qui ont travaillé et continuent à travailler pour la promotion de la communication organisationnelle. Il voyait ses ouvrages comme des travaux préliminaires, charge à d'autres de poursuivre et d'affiner ses recherches. Pour lui, c'était aux chercheurs de ce champ de continuer à travailler au cœur de la méthode scientifique. « *Je suggère que les hypothèses spécifiques, déduites des théories hautement abstraites, puissent et soient testées dans des contextes spécifiques (que ce soit dans les laboratoires ou dans le monde réel)* » (Redding 1992, 87, cité par Buzzanell et Stohl 1999, 328).

Pour conclure, ce n'est qu'en 1985, que la Communication Organisationnelle sera enfin considérée comme une discipline scientifique. Redding rédigea le chapitre *Stumbling toward identity : The emergence of organizational communication as a field of study*¹⁹², dans lequel il suggéra une multitude d'influences, à la fois pratiques et académiques, sur la création et le développement du champ et de son émergence comme un domaine central de l'étude dans la discipline de 'Speech Communication'. Selon lui, les chercheurs en 'communication du discours' assument le drapeau de la communication organisationnelle pour trois raisons. D'une part, il estime que les chercheurs en sciences sociales ont abandonné leur responsabilité, en ce qui concerne les problèmes de communication comme simples symptômes de conditions plus profondes. Dès lors le champ du discours a été bien adapté pour combler ce vide en raison de ses traditions, y compris le point de vue rhétorique. Enfin, fidèle à sa perspective visant à améliorer la communication dans le monde des entreprises et des organisations et à offrir des services en termes de conseil, il pensait que l'identification des personnes dans le domaine du discours allait fournir au leader une posture nécessaire pour le développement de ce nouveau champ (Tompkins et Wanca-Thibault, in Jablin et Putnam 2000, xxiii).

Pour nous appuyer une dernière fois sur l'analyse rétrospective de Redding, observant que la communication organisationnelle fut constituée, dès sa période de cristallisation, par la psychologie sociale et industrielle, la sociologie, l'anthropologie appliquée, le management, la gestion et l'économie, les relations humaines et industrielles, l'administration des affaires, entre autres courants dans le champ des sciences sociales... Redding décida, en 1985, de classifier cette multidisciplinarité de la discipline en trois domaines :

1. **La pragmatique de la gestion** – Basée sur la diffusion de l'information, de la transmission, de l'information sur l'emploi, des règles, de la relation entre les connaissances des employés, de la morale et de la productivité. (Baker, 1949 ; Browne et Neitzel, 1952 ; Dahle, 1954). De même la communication ascendante (Cohen, 1958), les canaux et les réseaux, les boucles de rétroaction (Bavelas et Barrett, 1951 ; Weiss et Jacobson, 1955) et les politiques globales des communications (Cook, 1951 ; Redfield, 1953,1958).

2. **L'amélioration des aptitudes de base en communication** – Basée sur la parole publique, les participations aux conférences et les entrevues (Zelco, 1951 ; Lee, 1952, 1954).

¹⁹² *Stumbling toward identity : The emergence of organizational communication as a field of study*, en français 'Marche vers l'identité : L'émergence de la communication organisationnelle comme un champ d'étude'. Ecrit dans le livre de McPhee et Tompkins, *Organizational Communication : Traditional themes and new directions* (Communication Organisationnelle : Sujets traditionnels et nouvelles directions) (15-54).

3. Relations humaines et leurs dérivés – Basées sur les relations humaines, les groupes informels, la confiance réciproque, la participation au processus de décision, la communication bidirectionnelle et la dynamique de groupe. (Roethlisberger, 1953 ; Lombard, 1955 ; Lawrence, 1958 ; Katz, 1950,1951 ; Mellinger, 1956 ; Likert, 1958 ; Fleishman, 1951, 1953, 1955) (Laramée 2009, 24 et 25).

Après cette proposition de Reeding il est intéressant de reprendre l'analyse qu'a faite Linda L. Putnam, qui observe les rapports entre le champ des Communications Organisationnelles et les domaines des Relations Publiques aux Etats Unis : elle a fait une révision sur la littérature de ces deux domaines, dans le but de montrer comment les chercheurs et les professionnels regardent ces différents terrains. Cette étude, basée sur de nombreuses recherches faites depuis ces dernières décennies a abouti au développement de sept métaphores¹⁹³ : le canal, le processus d'information (lentille), le lien, la performance, le symbole, la voix et le discours. Ces métaphores sont utilisées selon Putnam, « *pour générer de nouvelles théories, refocaliser les anciennes et élucider les nuances de différentes perspectives. Les métaphores établissent des relations de base et comparent et contrastent les similitudes entre l'origine et la cible* » (Putnam 2004, 81, cité par Kunsch 2009, 69). Ces deux mondes (professionnel et universitaire) commençaient à converger sur quelques points. Comme par exemple sur la « *gestion des questions émergentes, la gestion de crise, l'apologie d'entreprise et la défense des intérêts de l'organisation* » (Putnam, cité par Kunsch 2009, 62).

Sans aucun doute les chercheurs américains ont un savoir-faire indiscutable dans les origines de la Communication Organisationnelle. Leurs livres, leurs différents manuels (Handbook), leurs articles publiés et leurs nombreuses réflexions proposées et échangées dans les séminaires, au cours de formations dans les écoles supérieures, et autres, leur accordent une hégémonie dans ce domaine. Cependant, d'autres pays ont aussi amené leur contribution à cette recherche. La suite de notre thèse portera surtout sur deux pays : la France et le Brésil. Après cette analyse résumée sur l'histoire des Communications Organisationnelles et ses multiples perspectives étudiées et visualisées par différents chercheurs nord-américains, nous proposons maintenant un regard et un approfondissement sur l'histoire et les études de la communication organisationnelle française et brésilienne.

¹⁹³ Ces métaphores seront publiées par Linda Putnam, Nelson Phillips et Pamela Chapman, en 1996, sous forme d'articles *Metaphors of Communication and Organisation*, dans le livre *Handbook of Organization Studies*, 1996, de Stewart Clegg, Cynthia Hardy, et Walter Nord.

Cependant, en tout état de cause nous ne pouvions pas clôturer cette rubrique sans parler aussi du travail réalisé par l'École de Montréal et les chercheurs canadiens. La communication organisationnelle commence en 1975 avec des cours appelés *Communication dans les organisations et Communication et organisation*. Ensuite, en 1987, l'Université du Québec et celle de Montréal proposent des programmes de premier cycle en communication organisationnelle. C'est seulement en 1996, qu'elle sera reconnue par l'International Communication Association (ICA), après la publication d'un article en anglais (auparavant les publications étaient écrites en français) signé par François Cooren, Nicole Giroux, Daniel Robichaud et James R. Taylor *'The communicational basis of organization : Between the conversation and the texte'*. Ce groupe de chercheurs montréalais crée la perspective conversationnelle de 'l'équivalence' qui se préoccupe des rapports entre l'aspect microstructurel et macrostructurel des organisations. Le 'micro' est représenté par la conversation, le langage et le discours et le 'macro' par la structure et le texte. Ces chercheurs s'intéressent aussi au rôle de la communication dans l'élaboration, la génération et la constitution organisationnelle.

James Taylor explique que les travaux de l'École de Montréal ont eu beaucoup d'impacts sur le développement du champ de la communication organisationnelle en Amérique où des questions ont commencé à être posées.

« La proposition faite aujourd'hui par les chercheurs de l'École de Montréal est d'abandonner notre 'romance' vis-à-vis de l'individu et de nous tourner enfin vers l'analyse de la relation. Cela fait aujourd'hui l'objet de débats, prouve que le champ de la communication organisationnelle est actif et dynamique en Amérique de Nord et que de nombreux débats scientifiques l'animeront au cours des années à venir » (Taylor, in Bonneville et Grosjean 2010, 18).

2.1 B. Une autre histoire des théories de « la communication »

C'est à la fin des années 1970, et donc dans son ouvrage *Théorie de la Nouvelle Communication : De la théorie au terrain*, publié en 1981, que Yves Winkin¹⁹⁴ relève que le mot « communication » trouve une acception sémantique en rupture totale avec le passé : le mot entre dans le vocabulaire scientifique : en 1970 le dictionnaire Français « Le Grand Robert

¹⁹⁴ Yves Winkin est professeur à l'École Normale Supérieure, Lettres Sciences Humaines de Lyon. Il a publié le livre *La Nouvelle Communication* en 1981. Cet ouvrage, devenu un classique, se présente comme l'introduction à ce vaste courant que l'on peut appeler celui de la « Nouvelle Communication » : la communication n'y est plus définie comme une simple affaire à deux, mais comme un système circulaire.

» ajoute un 5^{ème} point à sa définition « 5. Sc. Toute relation dynamique qui intervient dans un fonctionnement. Théorie des communications et de la régulation. V. Cybernétique. Information et communication ». Or Winkin avait terminé ses études auprès des « maîtres » de la « nouvelle communication ». Dans son ouvrage, il pointe une transformation radicale de la pensée de la communication. Aux Etats Unis, de l'après-guerre aux années 60, à côté d'une pensée « ingénieur » de la communication comme « transmission des messages » (ou du signal : du radar à l'analyse des médias ou à l'analyse fonctionnelle de la communication descendante/ascendante dans les organisations, et surtout à l'analyse des systèmes d'informations - cybernétique - 1948 Wiener-1949 Shannon-1968 Bertalanffy), nous passons à une pensée « intercommunicationnelle » des échanges : une autre « théorie de la communication », celle de l'école de Palo Alto, interactionnelle et culturaliste : Bateson 1938, Birdwhistell 1959, Hall 1959, Watzlawick et al.. 1967, Jackson 1968... (Delcambre 1996, 143-145).

Or, dans les réflexions théoriques qui nous intéressent à ce moment de notre thèse, nous pouvons imaginer qu'un champ américain qui se définit d'abord par la communication (et non l'organisation, ni le management) ne peut qu'être attentif aux évolutions globales du champ théorique de « la communication », d'autant que dans les deux cas, on n'est pas dans des approches « médiatiques » (l'autre champ américain de la communication) mais dans des approches « systémiques » (techniques ou humaines).

Reprenons nos bases. Par 'cliché' sur les Sciences de l'Information¹⁹⁵, mais c'est bien le terme de « communication » qui caractérise une théorie mathématique de la transmission, comme par exemple celle de Claude Shannon¹⁹⁶. Shannon nous explique, depuis 1949, comment fonctionne le Système Général de Communication, selon lui pour pouvoir communiquer il faut un message, un émetteur et un récepteur ; il créa alors la Théorie de l'Information, celle qui sera connue comme le Modèle Télégraphique (Bateson et Ruesch 1988). Ce Modèle Télégraphique a inspiré différents champs d'études qui visent à chercher une

¹⁹⁵ Les Sciences de l'Information sont apparues après la Seconde Guerre Mondiale. Elles représentent peut-être le bouleversement scientifique et intellectuel le plus passionnant du XX^{ème} siècle. Les travaux de Wiener, *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine* (1948), et ceux de Shannon et Weaver, *The Mathematical Theory of Communication* (1949), marquent le commencement de la nouvelle ère.

¹⁹⁶ Claude Shannon était ingénieur en génie électrique et mathématicien américain. Il a formulé d'abord la théorie du « système général de communication », une théorie claire et précise, où il propose un schéma qui modélise la communication entre machines, utilisé dans le contexte militaire : source → encodeur → signal → décodeur → destinataire, dans un contexte de brouillage. Ensuite, cette théorie a été travaillée et diffusée dans un nouveau contexte, dans son ouvrage *The Mathematical Theory of Communication* associée à : l'information, l'émetteur, le message, le canal, le récepteur et la destination. Depuis, il est considéré comme le père fondateur de la Théorie de l'Information.

théorie générale de la communication. Ainsi Norbert Wiener¹⁹⁷, (sa théorie des systèmes), traite du principe du feedback ou de la rétroaction, créé en 1948, un principe systémique « machine » (le radar envoie un signal qui rebondit sur la cible et permet d'interpréter la course de l'appareil) qui est aussitôt réinterprété en termes de communication humaine (c'est le principe de « reformulation » par l'écouter qui permet l'ajustement entre celui qui parle et son auditeur). Dans ces contextes aussi bien « machine » que humains, « la communication » ne doit pas être étudiée à sens unique, c'est-à-dire de l'émetteur au récepteur (descendante, des médias « arrosant » leurs « cibles »), mais, au minimum comme un processus d'intégration des « rétroactions » pour un apprentissage commun des « répertoires », au mieux une intercompréhension.

Il est fort différent, néanmoins du modèle qui a inspiré les anthropologues Gregory Bateson¹⁹⁸, Ray Birdwhistell¹⁹⁹ et Edward Hall²⁰⁰, et les théories des chercheurs du Collège Invisible²⁰¹ de l'École de Palo Alto²⁰² : Don Jackson²⁰³ et Paul Watzlawick²⁰⁴ qui poursuivront

¹⁹⁷ Norbert Wiener a publié *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine*. Il donne à ce principe une portée universelle sur la théorie cybernétique, ou la science du pilotage. A partir de l'idée de la rétroaction, l'explication linéaire traditionnelle devient quelque peu désuète. Tout « effet » rétroagit sur sa « cause » : tout processus doit être conçu selon un schéma circulaire.

¹⁹⁸ Gregory Bateson était anthropologue, psychologue, épistémologue américain et a travaillé à l'hôpital psychiatrique de la Veterans Administration à Palo Alto à partir de 1949. Bateson fut le créateur du groupe du Collège Invisible de l'École de Palo Alto. Le groupe suivait ses orientations théoriques et ses fondements épistémologiques.

¹⁹⁹ Ray Birdwhistell était anthropologue à l'Université de Pennsylvanie, et un des membres du Collège Invisible, il a marqué son époque grâce à ses analyses du comportement social en termes de codes et de règles, langage et gestualité. Pour lui, les deux dernières formulations s'intègrent dans un système constitué d'une multiplicité de modes de communication.

²⁰⁰ Edward Hall était anthropologue et chercheur américain sur l'interculturel. Il est connu pour développer le concept de Proxemics, une description de la façon dont les gens se comportent et réagissent à différents types d'espace personnel culturellement définis.

²⁰¹ Ils sont plusieurs auteurs à faire partie de ce Collège Invisible, les plus célèbres entre autres, sont : Gregory Bateson, Don Jackson, Paul Watzlawick, Milton Ericson, Jay Haley, Ray Birdwhistell, Edward Hall et Albert Schefflen.

²⁰² L'École de Palo Alto fut fondée en 1942, aux États-Unis. Elle a reçu cette 'étiquette' pour désigner un groupe de chercheurs d'origines scientifiques diverses qui ont travaillé dans la petite ville de Palo Alto, dans la banlieue sud de San Francisco. Ces axes de recherche étaient basés sur la théorie de la communication, la méthodologie du changement et une pratique thérapeutique. Son précurseur fut Gregory Bateson.

²⁰³ Don Jackson à la fin des années 1950, a déterminé qu'il était nécessaire de créer un institut de recherche consacré à l'étude des processus d'interaction. Il se mit à la tâche d'assurer le financement, la création d'un conseil d'administration, et mit sur pied une équipe de chercheurs. En Septembre 1958, le Mental Research Institute (M.R.I.) a été fondé, orienté davantage vers la recherche clinique. Bateson et Jackson sont incontestablement les figures centrales et les pôles de référence du groupe Palo Alto.

²⁰⁴ Paul Watzlawick, membre fondateur de l'École de Palo Alto, fut un théoricien dans la théorie de la communication et le constructivisme radical. Au contact de ces hommes qui remettent tout en cause, y compris les fondements de la réalité, il abandonne son passé de psychanalyste et se lance dans la recherche. Puis il crée, avec Gregory Bateson et ses collègues, le premier centre de thérapie brève, tout en rédigeant son propre « discours de la méthode ».

l'œuvre de Bateson et Stuart Sigman²⁰⁵ et la pensée de Birdwhistell et Goffman (Picard et Marc 2000, 8).

Yves Winkin (dans son livre *la Nouvelle Communication*) clarifie les actions utilisées pendant la période de rupture sémantique et historique du terme « communication », période aussi de déplacement considérable des domaines observés par des scientifiques de disciplines très différentes, voire touchés par des incompréhensions réciproques entre leurs mondes. C'est en 1996, que Winkin dans *l'Anthropologie de la Communication* fait référence également aux études de Warren Weaver²⁰⁶ qui complètent le schéma de Shannon en introduisant un récepteur sémantique entre le récepteur technique (celui qui transforme les signaux en message) et le destinataire. Alors, au fur et à mesure qu'ils sont convoqués, ils deviennent inséparables et interchangeables.

Ensuite nous apprenons que pour communiquer d'avantage il nous faut une source d'information et un émetteur, d'où le message ; un signal émis et un signal reçu formant la source de bruit, d'où le canal ; et la personne, la chose ou les destinataires qui vont recevoir, d'où le récepteur. En effet, pour ces théoriciens la communication est : « *la parole, le geste, le regard, la mimique, l'espace interindividuel. Il ne s'agit pas de faire une opposition entre la communication verbale et la communication non verbale : la communication est un tout intégré* » (Winkin 2000, 24).

Nous assisterons également à la création d'autres modèles, comme par exemple celui de Harold Dwight Lasswell²⁰⁷ et son paradigme des effets, dont il s'agit de définir la communication en cinq termes : « *Qui, dit quoi, par quel canal, à qui et avec quel effet ?* ». Ce modèle théorique a été largement utilisé par les « medias studies » et donc la branche « communication-médias » américaine, puis aussi en France encore jusqu'à la fin des années 1960. Il envisage un processus dynamique, même s'il y a absence de toute forme de rétroaction,

²⁰⁵ Stuart J. Sigman est professeur associé au Département de Communication à l'Université de New York, Albany. Il s'intéresse à la théorie sociale et à la méthodologie ethnographique. Son principal ouvrage est *La Perspective en Communication Sociale*, 1987.

²⁰⁶ Warren Weaver fut mathématicien et philosophe de la communication. Il a « humanisé » le schéma purement technique de Shannon. Modèle présenté dans l'ouvrage « *Théories mathématiques de la communication* » (1949) de Shannon et Weaver.

²⁰⁷ Harold Dwight Lasswell est un spécialiste américain de la communication de masse et de la science politique. Il est également connu pour sa définition de la communication selon son modèle des « 5 W » : « *Who says What to Whom in Which Channel With What Effect* ». Après la fin de la Première Guerre mondiale, il définit la théorie du béhaviorisme dans son ouvrage de 1927 intitulé *Propaganda Techniques in the World War* où il préconise un contrôle gouvernemental des techniques de communication, du télégraphe et du téléphone au cinéma en passant par la radio.

un choix pris par Lasswell, Ce paradigme va nous amener à d'autres champs disciplinaires où la communication n'est plus le sujet central, mais plutôt le « système » et la cybernétique, car dans ce cas, le principe de feedback ou rétroaction, de Wiener, peut être traité de façon positive et négative. Nous trouverons dans l'ouvrage de Dominique Picard²⁰⁸ et Edmond Marc²⁰⁹, *Ecole de Palo Alto : Un nouveau regard sur les relations humaines*, publié en 2000, l'explication de cette rétroaction positive et négative, ce qui montre que les idées de la cybernétique ont été aussi retravaillées dans les approches systémiques des relations interpersonnelles. Pour eux, la rétroaction positive est celle qui conduit à accentuer un phénomène ; c'est l'effet 'boule de neige' et la rétroaction négative constitue donc un mécanisme de régulation qui tend à conserver le système dans un état stable ; elle corrige les effets des facteurs internes ou externes qui pourraient modifier son équilibre harmonieux (Picard et Marc 2000, 25).

Ils font une très bonne illustration pour expliquer cette situation, la « scène de ménage » :

- « Madame manifeste de l'agacement, Monsieur y répond agressivement, Madame s'énerve, Monsieur commence à hurler et bientôt la vaisselle vole. La rétroaction négative tend au contraire à amortir un phénomène ; si dans l'exemple précédent à l'agressivité de Monsieur, Madame répond par une attitude de soumission et d'apaisement, la « scène » peut être désamorcée et la relation revenir à un équilibre harmonieux » (Picard et Marc 2000, 25).

Nous citons cette scène de ménage pour dire que la communication n'est plus une simple affaire à deux, elle est comme un orchestre, où chacun a un rôle et en fait partie. Certains membres du Collège Invisible l'appellent : « de l'analogie de l'orchestre²¹⁰, qui a pour but de faire comprendre comment on peut dire que chaque individu participe à la communication » (Winkin 2000, 25). Nous ne sommes plus dans la conception de Shannon et son Modèle Télégraphique (message/canal/récepteur), car « ce modèle orchestral voit dans la

²⁰⁸ Dominique Picard est psycho-sociologue, consultante et professeure des universités. Elle enseigne à l'Université Paris13 où elle dirige la filière de psychologie sociale et le Master Professionnel « Travail et consultations psychosociologiques » qu'elle a fondé. Elle y est également présidente du Comité d'experts de la 16ème section (Psychologie).

²⁰⁹ Edmond Marc est docteur d'État en psychologie et professeur émérite des universités à l'Université de Paris X, psychologue clinicien, il est un théoricien et un praticien important de la psychothérapie intégrative.

²¹⁰ Albert Schefflen professeur de recherche en psychiatrie à la Temple University, Philadelphie, en 1956, évoque sa conception de communication en reprenant cette analogie. « L'orchestration totale est la communication. Mais les musiciens jouent sans partition explicite » (Bateson, cité par Winkin 2000, 82). Edward T. Hall, docteur en anthropologie, le spécialiste en communication interculturelle, partage la même position que ses collègues, et dit que : « la communication est un processus à multiples canaux dont les messages se renforcent et se contrôlent en permanence » (Winkin 2000, 89).

communication le phénomène social que le sens du mot veut dire, soit en français ou en anglais : la mise en commun, la participation, la communion » (Winkin 2000, 26). Autrement dit, « la communication peut, en somme, être définie comme le système de comportement intégré qui calibre, régularise, entretient et rend possible les relations entre les hommes » (Winkin 2000, 157).

C'est dans ce contexte que la construction d'une base communicationnelle dans une entreprise ou dans les organisations va se développer, puisque la « communication » s'organise, se développe et survit grâce au système de communication qu'elle crée, dont elle en est la responsable. Dans le principe de feedback il existe trois grands systèmes :

« Le système sociopolitique où s'insèrent les valeurs globales et les politiques de l'écosystème ; le système économique-industriel où s'insèrent les paramètres des compétitivités, les lois du marché, l'offre et la demande. Et enfin, le système inhérent au microclimat interne des organisations, où sont établies les normes et politiques nécessaires aux opérations entrepreneuriales » (Torquato 1986, 16).

Nous pouvons dire que la rétroaction ou le feedback crée par ces trois systèmes seront essentiels pour arriver à l'amélioration des conditions organisationnelles. Autrement dit, ce processus appelé système, Don D. Jackson²¹¹ va l'appeler *règle de la relation*.

« Lorsque deux individus interagissent, chacun d'eux cherche à déterminer et à définir la relation qui les unit selon des catégories socio-affectives (sympathie/antipathie, autonomie/dépendance, égalité/hierarchie, etc.). Si les deux protagonistes s'entendent sur la définition de leur relation, celle-ci peut se stabiliser et devenir un contexte relativement solide et permanent pour leur partenaire, comment interpréter ses messages et comment anticiper ses réactions ; définir une relation comme amoureuse, amicale, professionnelle, joue un tel rôle de stabilisation et de sécurisation » (Picard et Marc 2000, 28).

En effet, les règles pour avoir une bonne relation, ne dépendent pas toujours de l'autre mais aussi de tout un ensemble. Pour cela, nous avons décidé de continuer notre recherche en regardant les travaux réalisés par les théoriciens de l'organisation des entreprises²¹². De

²¹¹ Donald d'Avila Jackson (dit aussi Don D. Jackson), membre fondateur de l'École de Palo Alto, fut un psychiatre américain, pionnier de la thérapie familiale et de la thérapie brève.

²¹² La liste de ces théoriciens n'est pas exhaustive et leurs travaux sont remarquables. Cependant dans notre thèse nous faisons peu de références, pour éviter la répétition, mais nous vous invitons à lire les ouvrages de : Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol, Max Weber, George Elton Mayo, Kurt Lewin, Abraham Maslow, Frederique Herzberg, Henry Mintzberg, Paul Lawrence & Willan Lorch, Herbert Simon et Jean Louis le Moigne.

nouveau, nous étions confrontés à des chemins de plus en plus divers. Cependant, même si nous ne voudrions pas approfondir ce sujet, il faut reconnaître que leurs travaux nous font réagir en conséquence sur la recherche de la relation stable entre les hommes et les organisations et sur comment pouvoir communiquer d'avantage. Pour nous ce travail de lecture et relecture nous a fait découvrir d'avantage d'études sur l'histoire de l'importance du travail, que nous ne pouvions pas ne pas citer, même en sachant qu'elles furent déjà citées antérieurement. Cette recherche nous a permis d'apprendre, en quelque sorte, comment le pouvoir peut intervenir dans le comportement des êtres humains et sur la productivité.

Ces nouvelles approches théoriques de la communication vont traverser tout le champ de « la communication » et donner lieu à des reprises et réinterprétations. Ce sera aussi le cas dans les approches des communications organisationnelles françaises et brésiliennes. Si les approches américaines, brésiliennes ou françaises de l'organisation par les théories du management ou de l'organisation sont peu touchées directement par ces avancées théoriques, en revanche, les approches qui s'appuyaient sur des théories de la communication (issues de l'approche discursive -speech-... ou interpersonnelle, comme l'approche canadienne de la Constitutive Communication Organisation, avec son étude des « textes » et des « conversations »... ou donc aussi textuelle de la communication) ne peuvent qu'être impactées par ces renouvellements théoriques.

Le plus important pour nous dans cette révision historique nord-américaine fut d'apprendre les bases et les principes de la Communication Organisationnelle, sa convergence interdisciplinaire et ses perspectives. Toutes ces études, ces techniques, ces théories et ces avancements ont servi aux chercheurs, consultants et professionnels, d'instrument pour améliorer précisément les discussions entre les hommes et leurs organisations. Nous avons cependant aussi étudié le rôle de l'Amérique dans le développement des théories de la communication avant et après-guerre. Les deux grandes approches (couplage « systémique » homme-machine dans une communication-transmission ; rôle permanent de l'interprétation humaine dans les silences comme dans les paroles, dans les placements et les distances, dans une communication faite de relations et d'interactions systémiques et continues) ont nourri telle ou telle approche de la Communication Organisationnelle. Les liens ne sont pas toujours faciles à établir, pourtant.

Nous relevons qu'aux Etats-Unis, le domaine s'est constitué, en laissant un champ ouvert à des professionnels attirés par l'enseignement supérieur et la recherche. La base fut

« discursive », une base utile aux cadres et au management, distincte de l'étude contemporaine des médias. Communication écrite et orale, argumentation, capacité de conviction sont des qualités à développer par le langage ; la connaissance de ceux à qui l'on s'adresse - souvent nombreux, parfois des « groupes » - est complétée par celle des canaux techniques et des moyens de diffusion de masse (mass-media).

Le rôle majeur de Redding et de l'Université Perdue fut double. D'une part ils ont formé une génération conséquente de professionnels et de « PhD » intéressés par les innovations et l'actualisation des connaissances que l'Université pouvait apporter, un entourage favorable au développement de nouvelles formes de réflexivités. D'autre part, ces jeunes chercheurs par leurs publications et leurs échanges ont amélioré nombre d'outils de communication utiles à l'entreprise et, dès lors, renforcent la technicité nécessaire à l'exercice professionnel en même temps que l'attractivité de ce domaine disciplinaire.

Il n'est pas inutile cependant de souligner que ce fondateur, Redding, dans l'article « *Ethics and the study of organization communication : When will we wake up ?* », publié en 1996 (deux ans après sa mort) souhaitait rappeler qu'un champ académique lié à une fonction sociale, dans les organisations, en rapport avec l'opinion publique, doit aussi penser la responsabilité sociale de sa fonction et donc l'éthique. Il finit par déclarer : « *Having put out of mind the impossible dream of finding the one and only DCMF (divinely certified magic formula), our theory builder must finally stop thinking about theory and start doing theory* »²¹³ (Redding, 1979, 319, cité par Buzzanell et Stohl 1999, 335).

Ci-dessous un tableau chronologique sur les plus grands événements de l'histoire de la communication et de l'organisation pour arriver à la Communication Organisationnelle. Ce tableau est une adaptation de celui d'Alain Laramée (2009, 31), de Jason S. Wrench et Narissra Punyanunt-Carter (2012, 35) :

Date	Fait
1950	La Révolution Industrielle commence au Royaume-Uni et transforme rapidement la nature de l'entreprise.
1908	A. E. Phillips publie le premier livre dédié au <i>pouvoir de la parole en public</i> lié spécifiquement à l'entreprise. Parler efficacement. Harvard Business School crée le premier programme académique concentré sur la bourse de l'entreprise.
1910	Réalisation de la première Conférence sur la parole en public, organisée par l'Association de Discours des États de l'Est, qui changera et deviendra en 1973 l'Association de Communication de l'Est.

²¹³ « *Après avoir mis hors de l'esprit le rêve impossible de trouver le seul et unique DCMF (formule magique divinement certifiée), notre créateur de la théorie doit enfin cesser de penser à la théorie et commencer à faire la théorie* ».

1914	L'Association nationale des professeurs académiques de la parole en public est formée et réalise sa première convention. Cette association va changer de nom quatre fois au cours des cent années suivantes : Association nationale des enseignants du discours, 1923 ; Association du Discours Américain, 1946 ; Association Discours et Communication, 1970 et l'Association nationale de la communication, 1997.
1919	Edward L. Bernays et Doris Fleishman ouvrirent la première agence de relations publiques.
1929	William Phillips Sandford et Willard Hayes Yeager sont les premiers chercheurs à publier un livre sur la parole en public, destiné aux professionnels d'affaires : <i>Le Business and Professional Speaking</i> (la parole dans les affaires et dans le professionnel).
1937	W. Charles Redding publie un article intitulé ' <i>Discours et relations humaines</i> ' dans la revue scientifique <i>The Speaker</i> . Redding est largement considéré comme le père de la communication organisationnelle.
1938	Chester Barnard publie ' <i>Les Fonctions de L'exécutif</i> ' où il affirme que la première fonction de la direction est de développer et maintenir un système de communication.
1941	Paul F. Lazarsfeld a publié le premier magazine de la discipline de la communication basé sur la recherche de son 'Bureau de Recherche Sociale Appliquée' où il divise la communication en quatre catégories : qui, a dit quoi, à qui, et avec quel effet.
1942	Alexander R. Heron soutient que pour qu'une bonne entreprise réussisse, il est nécessaire qu'elle ait une bonne communication avec ses employés. Il va publier le livre <i>Sharing Information with Employees</i> (Partage de l'information avec les employés).
1945	Université de Denver détient le titre de première étude supérieure avec le séminaire sur la communication industrielle. & H. Simon crée la théorie du comportement organisationnel. Roethlisberger présente la doctrine des relations humaines en deux articles (1945 et 1948).
1948	Baker va publier ' <i>Company-wide Understanding of Industrial Relations Policies : A Study in Communication</i> ', qui sera aussi le début du programme des études supérieures de la discipline à l'Université Purdue.
1949	Claude Shannon et Warren Weaver publient la Théorie Mathématique de Communication, qui fournit le premier modèle majeur de la communication humaine (source, message, récepteur, bruit). Baker va publier la ' <i>Transmitting Information through Management and Union Channels</i> '.
1950	Création de la National Society for the Study of Communication, devenue en 1968 The International Communication Association (ICA).
1951	L'expression 'Communication Organisationnelle' apparaît pour la première fois dans l'article de Bavelas et Baret. C'est aussi le début de la publication du Journal of Communication (ICA) et l'application de l'analyse des réseaux à une organisation faite par Jacobson et Seashore.
1952	Keith Davis va soutenir la première thèse sur la communication industrielle, dans le département de gestion de l'Université de l'Ohio. ' <i>Channels of Personnel Communication within the Management Setting</i> '.
1953	Redfield va publier le premier traité de la discipline ' <i>Communication in Management</i> '. C'est le début de l'offre du programme en doctorat dans les Universités de Northwestern, d'Ohio, de Purdue, Nebraska et de Californie du Sud. Conférée par les ministères du discours dans la communication industrielle.
1957	Zelco et O'Brien vont publier un recueil de textes destinés aux étudiants, ' <i>Management-Employee Communication in Action</i> '.
1959	Sexton et Staudt réalisent une revue de la littérature sous l'étiquette ' <i>Business Communication</i> '.
1961	Lee Thayer publie le premier véritable manuel de la communication organisationnelle. La 'Communication administrative'.
1963	Le Journal de la communication d'entreprise est lancé par l'American Business Communication Association.
1964	W. Charles Redding et George A. Sanborn publient ' <i>Business and Industrial Communication: A Source Book</i> ', cet ouvrage très important aujourd'hui a compilé des copies d'articles publiés sur des sujets en rapport avec la communication organisationnelle.
1967	L'année officielle de l'acceptation de l'expression Communication Organisationnelle, après la première « Conférence sur la communication organisationnelle » organisée par Marshall Space Flight Center à Huntsville, en Alabama. Lors de la conférence, Philip K. Tompkins divise les types de recherche en deux catégories : 1. Les canaux formels et informels de la communication. 2. Relations entre l'employé et l'employeur. Henry Vols publie ' <i>Communication organisationnelle : La Bibliographie</i> ', parrainé par l'Office of Naval Research.
1968	Lee Thayer publie <i>Communication and Communication Systems</i> . La communication organisationnelle est un groupe officiellement reconnu par la NSCC qui devient en 1970 l'International Communication Association.
1972	W. Charles Redding a publié son livre ' <i>Communication with the Organization : An Interpretive Review of Theory and Research</i> ' (Communication avec l'Organisation : Une Interprétation de la théorie et de la recherche). Dans cette monographie il pose dix postulats de la communication organisationnelle.
1973	L'Academy of Management autorise la nouvelle division au sein de son association intitulée Communication organisationnelle.
1974	Goldhaber publie le classique ' <i>Organization Communication</i> ' (Communication Organisationnelle).
1975	Greenbraum et Falcione vont diriger la première revue annuelle consacrée spécialement à la communication organisationnelle, l' <i>Organization Communication Abstracts, Analysis and Overview</i> publié par à l'American Business Communication Association.
1981	Le Western Journal of Communication publie une série d'articles sur la base de la conférence tenue à Alta, (Utah), 'La Conférence d'été sur l'interprétation des approches de l'étude de communication organisationnelle'. Cette série d'articles va intégrer les méthodes d'interprétation dans les études de la communication organisationnelle.

1983	Linda Putnam et Michael E. Pacanowsky publient <i>Communication dans les organisations : Une approche interprétative</i> . Ce livre renforce l'importance des méthodes de recherche et d'interprétation en communication organisationnelle.
1987	Fredric M. Jablin, Linda L. Putnam, Karlene H. Roberts, et Lyman W. Porter publient le manuel <i>Communication Organisationnelle : une perspective interdisciplinaire</i> . Barnett et Golhaber publient aussi un autre titre de <i>Communication Organisationnelle</i> .
1991	Wert-Gray, Center, Brashers et Meyers publient l'article intitulé « <i>Thèmes de recherche et méthodologies d'orientations en communication organisationnelle : une décennie de revues</i> ». Les auteurs constatent que 289 articles ont été publiés dans les années 1980. Selon eux 57,8% portent sur les sciences sociales. 25,9% sur la recherche qualitative. 2,1% critiques et 14,2% sur d'autres sujets.
1993	Dennis Mumby met en œuvre un calendrier sur la recherche critique de la communication organisationnelle dans un article intitulé : 'Communication organisationnelle, études critiques : les prochaines 10 années', dans les monographies de communication.
2001	Fredric M. Jablin et Linda L. Putnam publient ' <i>The New Handbook of Organizational Communication : Advances in Theory, Research, and Methods</i> ' (Le nouveau Manuel de la Communication Organisationnel : les progrès de la théorie, la recherche et les méthodes).
2004	Elizabeth Jones, Bernadette Watson, John Gardner et Cindy Gallois publient un article intitulé 'la communication organisationnelle : défis pour le nouveau siècle', publié dans le <i>Journal of Communication</i> où ils identifient six défis dans lesquels les chercheurs en communication organisationnelle font face au 21ème siècle : 1. Innover la théorie et la méthodologie. 2. Reconnaître le rôle éthique. 3. Passer du niveau micro des questions au niveau macro. 4. Examiner les nouvelles structures organisationnelles. 5. Comprendre la communication du changement organisationnel. 6. Examiner la diversité et la communication entre les groupes.
2011	<i>La Communication Organisationnelle : Approches, Processus et Enjeux</i> . Sylvie Grosjean et Luc Bonneville
2014	Linda L. Putnam et Dennis K. Mumby publient ' <i>The Sage Handbook of Organizational Communication : Advances in Theory, Research, and Methods</i> ' (Le Manuel Savant de la Communication Organisationnelle : Les progrès de la théorie, de la recherche et des méthodes).

2.2 De la réflexibilité professionnelle à la recherche universitaire : faire science au Brésil (1985-2008)

Pour pouvoir comprendre le démarrage de ce mouvement académique au Brésil nous avons besoin de faire mieux comprendre l'organisation des disciplines au Brésil, de revenir sur les disciplines qui existaient avant la communication organisationnelle et où les premiers professeurs ont trouvé leur poste – notamment la « Communication Sociale / Comunicação Social », discipline caractéristique des systèmes universitaires sud-américains ; il nous faudra aussi préciser comment on devient professeur universitaire dans ce pays. Notre désir de devenir docteur pour pouvoir poursuivre une carrière de professeur dans les universités publiques ou privées du Brésil, et d'investir dans le monde de la recherche est basé sur une volonté d'amener notre pays à un développement économique fondé sur le savoir et l'innovation.

Une fois ces explications données, nous mettrons en valeur quatre moments de la construction du champ de recherche qu'est la « Communication Organisationnelle », depuis les années 80.

Le premier moment est celui de l'installation de champ de recherche, de son institutionnalisation sociale, en quelque sorte. Elle est le fait de quelques professeurs et de leurs élèves : nous avons vu dans le chapitre précédent où les professionnels en communication

(Andradre, Torquato, Bueno...) reprenaient les bancs de l'école pour pouvoir devenir des professeurs dans les universités (1960-1980), même s'ils gagnaient financièrement bien leur vie auparavant. Faire partie de cette minorité de la population brésilienne et pouvoir transmettre leur savoir-faire à un nouveau public, un public cette fois ci plus jeune (Kunsch par exemple) a permis aux professionnels brésiliens de casser cette influence nord-américaine du monde des agences et des consultants et de développer au Brésil un nouvel espace disciplinaire. Ainsi des professionnels de « relations publiques » ont été amenés à inventer une sous-discipline des « communications sociales », et à changer jusqu'au nom de ce champ, en préférant l'appeler « communication organisationnelle ». Ils se sont réunis pour définir un champ ; un champ qui va développer des échanges à l'intérieur et même à l'extérieur du pays.

Devenir professeur en Communication Sociale est faire d'un métier une discipline. Avant tout, il faut comprendre une certaine différence de « titrage » entre le Brésil et la France. Au Brésil quand nous disons devenir professeur ce n'est pas nécessairement dire devenir professeur des universités, comme en France. Nous pouvons y être professeur à la maternelle ou professeur dans un lycée, par exemple. Le « titre » de professeur c'est l'unique terme que nous ayons pour définir un enseignant, qu'il soit un enseignant chercheur ou pas. Les différences dans l'exercice de la fonction de professeur dans une université publique distinguent le titulaire, l'adjoint, l'auxiliaire, l'assistant ; et dans les universités privées cette différence ne se pose pas. Dans la pratique, un professeur pour devenir titulaire doit passer un concours Fédéral ou d'Etat (nous expliquerons cette différence plus loin), qui lui permettra de dire qu'il est maître de conférence. Au Brésil le concours est réalisé par chaque université mais sans qualification préalable comme en France avec le CNU. Ensuite, il défendra son HDR (Livre Docência), pour devenir professeur PhD exclusivement ; cela l'empêche d'avoir des enseignements dans d'autres universités, cependant cela ne l'empêche pas de faire du consulting.

Devenir docteur au Brésil est d'une part réaliser un rêve pour certains, comme ceux qui reprennent les bancs de l'école après avoir parcouru un chemin professionnel, comme Andrade et Torquato, pour devenir enseignant et former de nouveaux étudiants et d'autre part, c'est un poste donnant une stabilité financière. Pour mieux comprendre la division salariale que nous venons d'évoquer nous reprenons la loi brésilienne 11713 publiée (Lei 11713 - 07 de Maio de 1997) dans le journal officiel de la Maison Civil du Gouvernement Brésilien (Casa Civil do Sistema Estadual de Legislação do Governo Brasileiro). Un professeur avec un doctorat va être

rémunéré au Brésil sans concours environ 1100€ et avec le concours 1700€, en sachant que cela augmente au fur et à mesure dans les années suivantes et avec les responsabilités prises dans l'enseignement. En fin de carrière un professeur avec HDR va recevoir environ 6 000€ plus les avantages (s'il est directeur de l'unité, par exemple).

Pour comprendre cette différence entre les nomenclatures des professeurs voici un tableau :

Professeur auxiliaire :	Exercice de l'enseignement. Participe à des activités de recherche et / ou d'extension de caractère collectif ou individuel et à la gestion académique et administrative.
Professeur assistant :	Outre les fonctions de professeur, il réalise des activités éducatives dans les cours de deuxième cycle « licence ». Il participe à la préparation des projets de recherche et / ou l'élaboration et la coordination des projets de sensibilisation ; Il oriente des étudiants de troisième cycle « master ».
Professeur adjoint :	Outre les fonctions de professeur des activités éducatives, il coordonne des projets de recherche. Il oriente des étudiants diplômés « master ».
Professeur associé :	Professeur agrégé au-delà des missions de classe. Il prépare la consolidation d'une ligne de recherche et de développement de l'approche théorique et méthodologique dans leur domaine de la connaissance. Il participe à appel d'offres.
Professeur titulaire :	Outre les fonctions de professeur agrégé, il coordonne la recherche avec des groupes de productions. Il participe aux appels d'offres ainsi qu'aux banques de concours et d'examineur.

Dans un second moment, et le rôle de quelques professeurs américains en visite au Brésil y est pour quelque chose, nous verrons que de jeunes enseignants chercheurs entreprirent alors un travail conséquent de référencement des publications, en gardant donc la mémoire des réflexions et recherches sur les mondes professionnels des Relations Publiques. Ce travail réalisé en premier lieu par Margarida Kunsch va devenir la base de la création d'une science disciplinaire qui s'internationalise, d'une science qui va chercher et s'appuyer sur le passé. Non pas un passé lointain, mais un passé qui rompe avec l'influence professionnelle qui pouvait s'exercer sur un champ scientifique. Nous allons voir que dans ce référencement, Kunsch analysera tout qui étaient publié scientifiquement, tels que les ouvrages, les livres, les articles. En faisant cela, elle a contribué à « l'institutionnalisation cognitive » des communications organisationnelles.

Le troisième moment sera celui où la désignation du champ de recherche étant stabilisée, la question de ses contours et limites, de son territoire, sera posée et travaillée. Des groupes seront formés en s'appuyant sur le passé, sur les origines, sur l'histoire des Relations Publiques et du développement de la Communication. C'est le moment enfin de la rupture professionnelle et la construction d'un champ de recherche. Nous assistons donc à partir de 1985 à l'institutionnalisation d'une nouvelle discipline dénommée Communication Organisationnelle.

Nous verrons que ces échanges vont prendre de l'ampleur et devenir internationaux. Avec des publications reconnues.

Le quatrième et dernier moment, un "moment" qui commence dès 1977 au Brésil, sera celui de l'appui académique sur des associations, un élément classique fondamental pour l'institutionnalisation sociale du champ (se reconnaître entre pairs) mais aussi pour l'institutionnalisation cognitive (repérage des clivages, explicitation des points de discussion nécessaires). Dans la suite de ce que nous avons déjà montré dans le premier chapitre, au Brésil il existe un appui fort sur les organisations professionnelles, notamment celle des Relations Publiques. Et les professeurs, enseignants-chercheurs et chercheurs ne vivent pas une rupture fondamentale entre les réalités professionnelles et le travail d'analyse de celles-ci. C'est donc progressivement que les échanges vont aussi se faire entre chercheurs : il n'y a pas d'institutionnalisation cognitive sans échange, sans lien. Nous ne pouvons pas créer ou faire un champ de recherche sans groupe de recherche, sans chercheurs. Pour donner continuité à ce champ il fallait s'investir, il fallait échanger. C'est à ce moment-là que des associations de chercheurs apparaîtront, que des statuts seront créés. Au fur et à mesure les groupes d'études arrivent à suivre une ligne de pensée, et un travail éditorial de revue scientifique vient aider au développement des travaux des membres de cette communauté.

2.2.1 Le système universitaire au Brésil :

Pour commencer nous voudrions éclaircir ce qui représente les Sciences de la Communication Sociale Brésilienne. Elles seraient pour les français les Sciences de l'Information et de la Communication, puisque la division du travail scientifique est presque la même. Elles furent chargées de former plusieurs spécialisations : journalisme, relations publiques, communication organisationnelle, marketing, propagande et publicité. Dans les universités elles sont mises en place sur l'intitulé général de « Communication Sociale » mais en y rajoutant l'habilitation en : journalisme, publicité, propagande, marketing, relations publiques, radio et télévision, cinéma et production éditoriale, journalisme institutionnel et communication d'entreprise. Jusqu'à présent les universités de tout le Brésil suivent cette ligne. Toutefois, il y a des universités qui adoptent déjà le « parapluie » de la Communication Organisationnelle pour désigner un domaine qui traite de la publicité, la propagande, le marketing, les relations publiques, le journalisme institutionnel et la communication d'entreprise.

Ensuite, nous avons un Conseil National de Développement Scientifique et Technologique (*Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico*) le CNPq, qui peut être rapproché, pour certaines de ses fonctions du Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS) en France. Le CNPq est l'organisation capable de mettre en place des directives rigoureuses, développant et coordonnant de façon systématique les travaux de recherches scientifiques dans ce pays. Elle est considérée comme l'état-major de la science, de la technique et de l'industrie. Toutes les disciplines confondues dépendent de cette organisation ce qui est une différence fondamentale avec la France. En restant vigilant, le CNPq a pour mission de coopérer avec les universités brésiliennes en fournissant des ressources financières à la recherche. Cette aide peut être liée à la formation des enseignants chercheurs (en master, en doctorat) et des spécialistes en différents domaines d'expertise. Elle sert aussi aux financements de projets de recherche qui contribuent à l'augmentation de la production scientifique, à la promotion et au progrès de l'investigation scientifique et technologique au Brésil. Le CNPq promeut également des échanges avec des institutions étrangères et est responsable du développement d'une base de données appelée *Plateforme Lattes*²¹⁴, qui rassemble sous forme numérique depuis 1999 la majorité des Curriculum des enseignants chercheurs, des groupes et des institutions de recherche de tout le Brésil. Cette *Plateforme* a émergé afin de faciliter la planification, la gestion des institutions d'enseignement et de recherche. Elle est devenue indispensable dans l'univers de la recherche scientifique brésilienne, puisqu'elle est régulièrement actualisée par les étudiants et les enseignants chercheurs à mesure de leurs progrès scientifiques. Elle est maintenant adoptée par la plupart des agences de développement, universités et instituts de recherche, comme une référence au moment de recruter un spécialiste, un consultant ou autre, lié à n'importe quel domaine de la recherche scientifique.

La communauté scientifique brésilienne compte encore avec un système de Coordination d'Amélioration du Personnel de Niveau Supérieur – CAPES, créée six mois après le CNPq, le 11 juillet 1951. Elle peut être rapprochée au Comité National des Universités (CNU) en France, mais aussi des agences d'évaluations. Elle permet d'avoir un retour continu

²¹⁴ La Plateforme Lattes est une plate-forme virtuelle, développée et maintenue par le CNPq. Cette énorme base de données est capable d'agrèger non seulement des informations sur le programme, mais aussi sur les institutions, groupes de recherche, etc. Dans les années 1993-1999 le registre étaient fait de formulaires papier, il était encore quelque chose de si brut et primitif, qu'il n'a pas été possible de séparer les co-auteurs, par exemple, ni de calculer les taux de co-auteur ou d'autres aspects. Enfin en mai 1999 CNPq et CAPES unissent dans le but de comptabiliser et de référencer toutes les personnes concernées : chercheurs, enseignants et étudiants, c'est ainsi qu'il est lancé officiellement en août 1999. Au cours des premières années il y a une énorme adhésion, et actuellement il compte des milliers de CV enregistrés. Site de la Plateforme Lattes : <http://lattes.cnpq.br>.

sur cette communauté en appliquant des indicateurs d'évaluation sur la qualité des cours installés et de maintenir une relation approfondie entre les communautés scientifiques et académiques.

Entre 1976 et 1997, la CAPES met en vigueur un système d'évaluation d'A à E, où sont considérés comme des cours standards internationaux ceux envisagés avec le concept A. A partir de 1997 cette échelle est devenue numérique avec la numérotation de 1 à 7, étant considérés comme des cours standards internationaux ceux qui ont les concepts 06 et 07. Les cours avec classement 07 sont considérés de haut niveau et généralement jugés par des consultants internationaux. Un autre système fut créé par la CAPES dans les années 1970 pour évaluer la post-graduation (des cours de Master et Doctorat) appuyée sur le cadre juridique de la Réforme de l'Université de 1968, celle qui prit comme modèle les cours structurés du système universitaire américain. Dans ce système les organismes de tutelle, ont entre autre, pour mission, la formation des enseignants et des chercheurs. Ainsi, au Brésil, à l'exception de la médecine et du droit, où les étudiants passent obligatoirement par un parcours de doctorat, le système d'études supérieures fédéral est passé par deux grands moments qui ont fini par se refléter dans l'évaluation :

1. La création de diplômes de maîtrise à partir de 1970, pour toutes disciplines. Ils sont connus aussi comme mini-doctorat.
2. La création du doctorat, à partir de 1980, et surtout 1990.

Tout au long de cette période, qui ne dure que 40 ans (1950-1990), l'objectif des politiques des gouvernements nationaux est de promouvoir l'expansion du système. L'évaluation de la performance des universités affiliées est fondée sur une combinaison de paramètres académiques (production de livres et d'articles scientifiques, dissertations et le contenu académique des thèses, etc.), ainsi que des critères quantitatifs (CAPES - Organization : Brazil- 2010, 125).

Selon l'étude²¹⁵ réalisée par le Système National d'Etudes Supérieures (SNES) les établissements sont obligés de respecter des normes minimales de qualité sur la formation des enseignants, la gestion des écoles et la pertinence des programmes, en tenant compte des besoins et intérêts des étudiants. En 2008, selon cette étude, il y avait 2252 établissements

²¹⁵ Etude publiée par le Conseil National de Post-Graduation du Département de Documentation et Diffusion, à la demande du Ministère de l'Education et Culture.

d'enseignement supérieur (HEI) qui offraient des cours en acte de présence ou à distance. Leur répartition est la suivante : 90% des institutions privées et 10% des institutions publiques, étant divisées entre universités fédérales (4,1%), étatiques (3,6%) et municipales (2,7%). Toutefois, les facultés (écoles, instituts, centres intégrés, centres fédéraux de l'éducation technologique et centres technologiques) dominent en nombre avec environ 2000 établissements, ce qui représente 86,4% des établissements d'enseignement supérieur ; tandis que les universités et les centres universitaires représentent 8,1% et 5,5%, respectivement. La plupart des collèges (93,1%) et des universités (96%) sont liés au secteur privé, tandis que les universités sont réparties en nombre à peu près égal entre les secteurs public et privé, 53% et 47% respectivement (CAPES - Organization : Brazil - 2010, 45).

Il faut savoir que d'un point de vue académique, l'organisation de l'enseignement supérieur dépend du Ministère de l'Éducation et de la Culture (MEC) et de la Direction de l'Enseignement Supérieur (SESU). Le système brésilien se structure de la façon suivante : universités (institutions pluridisciplinaires développant des activités d'enseignement, de recherches et extra universitaires), centres universitaires, facultés intégrées, facultés, écoles et instituts et centres d'enseignement technologique (CET). Ce système est entièrement administré au niveau national mais placé sous des tutelles diversifiées : les Universités Fédérales administrées par le Gouvernement Fédéral, les publiques par les Etats, les municipales par les Municipalités. Toutes ces universités à bas coût ou entièrement gratuites, détiennent quand même un haut degré d'autonomie administrative. Les universités privées²¹⁶ restent autonomes et avec des frais très importants, avec cependant un droit de regard du MEC sur la valeur des enseignants et l'ensemble de la structure.

Selon le dernier recensement mené en 2013, actualisé le 07 mai 2015, par l'Institut National d'Études et de Recherches sur l'Éducation (INEP), institut lié au Ministère de l'Éducation et de la Culture (MEC), le nombre d'Établissements d'Enseignement Supérieur au Brésil (IES-Instituições do Ensino Superior) est égal à 2368. Ce nombre est reparti par les IES dans les capitales et dans les régions adjacentes aux zones métropolitaines du pays.

	Total	Capital	Autre région	Universités	Centres Universitaires	Facultés	IF et CEFET
Brésil	2368	845	1523	195	147	1986	40
Publique	298	97	201	111	11	136	40
Fédéral	107	64	43	63	.	4	40

²¹⁶ En ce qui concerne les frais annuels d'inscription dans les écoles privées vous pouvez compter entre 1700 € et 19000€ (dans les cours de médecine par exemple). Nous avons fait les calculs sur la base de 1 euro = 3 réais.

Etat	118	33	85	38	2	78	.
Municipale	73	.	73	10	9	54	.
Privée	2070	748	1322	84	136	1850	.

Source : Tableau retiré de l'INEP²¹⁷

En raison de la forte demande et du manque de places dans l'enseignement supérieur par admission à travers le processus de sélection (surtout dans le public 494.509 places contre 2 307 988 dans le privé)²¹⁸, les facultés et les universités du Brésil, aussi bien publiques que privées, imposent un examen d'entrée très sélectif appelé « vestibular²¹⁹ ».

Dans la majorité des cas, l'enseignement supérieur le mieux placé par le MEC et la CAPES, est celui des Universités Fédérales au Brésil, elles ont également les plus grands budgets pour la recherche toutes disciplines confondues.

2.2.1.1 Les premiers pas de la Communication Organisationnelle en tant que recherche au Brésil : institutionnalisation sociale

L'évolution de la Communication Organisationnelle au Brésil, guidée au début nécessairement par les travaux publiés par l'Aberje et le Proal, ne cessera pas, puisqu'elle commence à penser et accomplir ses tâches de manière plus forte, dans un regard théorique, celui des enseignants chercheurs, dont les professeurs : Cândido de Andrade, Gaudêncio Torquato, Manuel Chaparro, Wilson Bueno, Waldemar Kunsch et Margarida Kunsch.

Les chercheurs brésiliens vont d'abord essayer de comprendre la communication comme forme de système, tout en sachant que la communication elle-même est pourtant un champ multidisciplinaire, qui compose avec les intérêts des participants, des entreprises et de l'administration. Ce processus de compréhension multidisciplinaire paraîtra dans les messages de communication fondés d'une part sur les courants de la pensée²²⁰ linguistique, sociologique,

²¹⁷ Ce tableau est mis à disposition sur le lien : <http://portal.inep.gov.br/superior-censosuperior-sinopse>. D'autres études peuvent être consultées sur le lien : <http://portal.inep.gov.br/web/censo-da-educacao-superior/resumos-tecnicos>

²¹⁸ Source : Recensement de l'Education Supérieure. Inep/Deed (2014) : <http://portal.inep.gov.br/superior-censosuperior-sinopse>

²¹⁹ Le Vestibular est une sorte d'examen d'entrée réalisé par chaque université brésilienne, privée ou publique. Cet examen est payant et peut être réalisé entre deux et quatre jours, en deux périodes différentes. Généralement les universités d'une même région, privées et/ou publiques, ont un accord pour ne pas réaliser les Vestibular à la même date.

²²⁰ Les chercheurs brésiliens prennent comme référence les études de : Daniel Katz et Robert Kahn (psychologie sociale des organisations -1978), Kurt Levin et Keith Davis (comportement humain-1996), Chester Barnard (humanisation dans les organisations-1938), Elton Mayo (école de relations humaines), Dale Carnegie (discours

anthropologique, étique et juridique, et d'autre part, réunis dans les activités classiques et très bien définis par les secteurs des relations publiques, publicité, journalisme, édition, médias, et autres modèles d'information (Torquato 1986, 15).

En outre ces courants de pensées reçoivent aussi une très grande influence d'abord de la culture européenne, et plus tard américaine, expliquée par les connaissances acquises puisqu'une partie de l'élite intellectuelle et de nombreux auteurs et professionnels brésiliens, à cause du coup d'état, comme nous l'avons vu, se sont exilés et à cette occasion en profitèrent pour faire des études supérieures dans les universités étrangères. Nous verrons dans les références citées, diverses nationalités²²¹ confondues : américaine, britannique, française, portugaise, italienne, espagnole, russe et allemande. Cependant, cette multiplicité d'influences et d'idées venant de l'étranger doit être remise en question quant à sa compatibilité avec la réalité brésilienne. Roberto Schwarz²²² critique vivement les auteurs qui n'apportent pas le soin nécessaire à ces adaptations, soit au moment de la traduction ou soit à l'importation du contenu et ses distorsions, « *vu que même l'indépendance du Brésil a été faite 'au nom des idées françaises, britanniques et américaines'* » (Schwarz 1981, 14, cité par Matos et al. 2009, 8).

Dans ce cas particulier, les influences de l'Europe suivent une pensée plus classique, où la Communication voit le monde et son développement comme un instrument de la critique et de la réflexion sur la société. Les idées américaines, à leur tour, travaillent dans une pensée plus fonctionnaliste, dans laquelle la communication fait partie d'un système dont le but est de renforcer le marché, améliorant l'image de l'organisation pour gagner plus en profit et compétitivité. Une vision nord-américaine qui suit Torquato, en disant que « *la communication est un système ouvert, qui s'associe à l'entreprise. Comme système, la communication est*

corporatif-2004), Charles Redding (communication organisationnelle), Amitai Etzioni (organisations modernes - 1974), Charles Perrow (les organisations et leurs fonctions dans la société - 1972), Talcott Parsons (systèmes des sociétés modernes - 1974), Peter Blau et Richard W. Scott (organisations formelles - 1979), Igor Ansoff et MacDonnell (administration stratégique - 1993), Harwood Childs et Raymond Simon (relations publiques - 1972), Richard Hall (Organisations - 1984), Bernard Miège (pensée communicationnelle - 2000), Paul Laurence et Jay Lorsch (théorie de la contingence - 1973), Henry Mintzberg (organisations - 1995), Mauro Wolf (théorie de la communication - 1987), Armard Mattelart (histoire de la théorie de la communication-1999), Antonio Pasquali (comprendre la communication - 1978) et d'autres.

²²¹ Priscila Moura de Matos, journaliste spécialisée en communication publique, cite dans son article *Aspect historique de réception du concept de communication organisationnelle au Brésil*, 2009, quelques auteurs qui ont influencé les chercheurs brésiliens : Walter Lippmann, de l'Université d'Harvard, Antonio Pasquali, philosophe et professeur de l'Université Centrale du Venezuela, à Caracas, Sam Black membre fondateur de l'Association Internationale de Relations Publiques, H. Andrews, de l'Université d'Emory, en Géorgie. Philip Lesly, l'auteur du *Public Relations Handbook*, Juan Diaz Bordenave, de l'Université de Wisconsin.

²²² Roberto Schwarz est née à Vienne, mais très jeune a vécu au Brésil ; il s'est consacré à sa passion pour la critique littéraire brésilienne. Il fut professeur de Théorie Littéraire et Littérature Comparée à l'USP (1968) et ensuite à l'UNICAMP (1978-1992), où il est devenu professeur émérite.

organisée par ces éléments : formats, code, canal, message, décodeur, récepteur, ingrédients qui vitalisent le processus » (Torquato 1986, 15).

Pour cela, si nous faisons une étude rapide de la bibliographie de la communication organisationnelle dès son apparition, nous trouverons aussi des influences théoriques de divers domaines tels que l'administration, la théorie de l'organisation et des relations publiques, et également des citations sur d'autres domaines comme la sociologie des organisations, la psychologie sociale des organisations et les sciences politiques (Matos et al. 2009, 1).

Selon les études de référencement, les premières approches de la communication organisationnelle ont été basées sur des concepts de théories administratives. Etant donné qu'elle est une des sciences les plus anciennes et donc plus structurée théoriquement, elle alimentera les théories des premiers savants de la communication organisationnelle, en tant que science au Brésil. En analysant les publications pendant les années 1950 à 1970, les mots qui ressortent sont les communications institutionnelles, d'entreprises, corporatives et stratégiques, des termes directement liés à l'administration et à la théorie des organisations.

Le secteur académique va s'intégrer dans un raisonnement pratico-théorique qui donnera à la recherche brésilienne une reconnaissance dans toute l'Amérique Latine avec les thèses défendues par Cândido de Andrade, en 1972, sur les Relations Publiques et l'Intérêt Public et, Gaudêncio Torquato, la même année, sur la Communication d'Entreprise et Journalisme Institutionnel. En 1978, Andrade défend son HDR sur les *Relations Publiques dans les administrations publiques directes et indirectes*, ses études ont servi de base théorique à la plupart des communicateurs, les fondateurs de l'Aberje inclus.

La thèse de doctorat de Torquato, sur le journalisme institutionnel, deviendra un livre publié en 1984. Il y décrit les types de publications d'entreprises dans un contexte journalistique (d'information, d'interprétation et d'opinion) approprié à chacun de ces véhicules, les formats de ces publications, la fréquence et les lignes directrices, ainsi que d'autres questions liées à la diffusion des informations organisationnelles. (Nassar 2009, 7) En 1983, Torquato défend son HDR basé sur la *Communication & Organisation : l'utilisation d'une communication synergique pour l'obtention d'une efficacité dans les Organisations Utilitaires*. Une partie de ce travail sera publiée en 1986 dans un autre livre, *Communication d'Entreprise & Communication Institutionnelle : concepts, stratégies, planifications et techniques*. Dans cette ouvrage, Torquato insère une bonne partie de sa vie professionnelle abordant des questions sur

les routines dans les entreprises. Il opte aussi, dans la deuxième partie pour une vision théorique basée sur son travail de HDR. Pour cela, il identifie onze vecteurs liés aux situations de communication dans l'organisation : (1) l'identité culturelle ; (2) le journalisme ; (3) les relations publiques institutionnelles ; (4) les relations publiques gouvernementales ; (5) le marketing ; (6) la publicité commerciale/industrielle ; (7) la publicité institutionnelle ; (8) l'édition ; (9) l'identification visuelle ; (10) la prospection, la sélection et le traitement de l'information ; (11) le stockage et le partage d'information (Torquato 1986, 103).

Pour lui la recherche deviendra un exercice fondamental pour pouvoir conduire le champ disciplinaire de ce qui s'appellera communication organisationnelle, car elle « *doit être conduite par un centre de coordination responsable des recherches, stratégies, tactiques, politiques, normes, méthodes, processus, canaux, flux, niveaux, programmes et plans. Tout cela appuyé par des techniques désignées par une culture et une identité organisationnelle* » (Torquato 1986, 103).

Pour ne pas oublier et se localiser dans le temps, l'entrepreneur en communication, Manuel Chaparro, reprend les bancs de l'école et va défendre sa thèse en doctorat en 1993 et son HDR en 1997. Ces professeurs vont changer à jamais l'histoire des communications institutionnelles, d'entreprises et du marketing au Brésil pour une orientation plus synergique et plus complète en l'appelant, pour la plupart d'entre eux, Communication Organisationnelle. C'est à partir de ce moment-là que les chercheurs les plus reconnus vont mener ensemble et avec une certaine sérénité et distinction le champ scientifique et professionnel de cette communication organisationnelle.

Orientée et dirigée par le professeur Teobaldo Andrade, Margarida Kunsch va commencer sa vie de chercheuse, et en 1985 elle défendra sa monographie en masters recherche. Cette monographie²²³ sur la *Planification des Relation Publiques : en fonction de la Communication Intégrée dans les organisations sociales*, causa un bouleversement dans les recherches brésiliennes. Dans le cadre de la société globale, Kunsch défendra le processus du phénomène communicationnel dans les organisations. En conséquence, cette définition touchera en profondeur le champ scientifique brésilien, qui jusqu'à ce moment-là employait les termes Communication d'Entreprise, Corporative ou Institutionnelle, pour enfin assumer un

²²³ Cette monographie est devenue le livre : *Planification des Relation Publiques : dans la Communication Intégrée*, un bestseller pour tous les chercheurs brésiliens. Dans sa 4^{ème} édition en 2003, la professeure Margarida Kunsch produit une amplification et une actualisation sur divers sujets.

seule terme, celui de la Communication Organisationnelle. Ces nombreuses terminologies, selon Kunsch, étaient « *utilisées indifféremment au Brésil pour désigner tout travail de communication réalisé par les organisations en général* » (Kunsch 2002, 149). Nous allons approfondir ce sujet dans le Chapitre 4.

Margarida Kunsch avec son obstination réussit à changer l'opinion du professeur Gaudêncio Torquato, un des chercheurs pionniers du phénomène de la communication dans les entreprises, qui, quelques années plus tard, changera d'avis, et commencera à appeler la Communication d'Entreprise, *Communication Organisationnelle*. Il reconnaît qu'il y a eu une évolution du marché et des modalités communicationnelles, avec la présence des nouvelles technologies, soit dans le secteur technique soit dans celui de l'électronique. Torquato observa aussi que la multiplication des structures et le bouleversement des modèles étaient une question de temps permettant d'établir la différence entre les deux communications.

Il justifiera son choix en disant :

« *Observant que, si toutes les structures sociales productives ne sont pas que des entreprises et qu'elles intègrent l'univers des organisations, j'adoptais, dans le monde professionnel et dans mes cours de licence, masters et doctorat, la désignation Communication Organisationnelle, à la place de Communication d'Entreprise. C'était une manière, finalement, de reconnaître l'incontestable réalité : la communication s'étendait à d'autres espaces, élargissant les possibilités et additionnant de nouveaux champs au territoire de la communication d'entreprise. Syndicats, associations, fédérations, confédérations, collectivités, écoles, clubs et partis politiques, commencèrent à utiliser, de manière très intensive, les outils de la communication [...] C'est pour cela, que je remplaçais le terme 'communication d'entreprise' par le 'parapluie' plus large de la 'communication organisationnelle' » (Kunsch 2009, 26). Cependant, rajoute Kunsch, « *malheureusement, il existe des professionnels et des maîtres de la communication, qui, par fainéantise, paresse et même inconscience, n'aperçoivent pas les nouvelles frontières qui sont en train de s'ouvrir tous les jours, avec la Communication Organisationnelle [...] Ce sont des formes de communication que les professionnels ne dominent pas entièrement, à cause de l'absence de conceptualisation dans les écoles, et de la dispersion des secteurs qui s'occupent de ces outils dans les organisations* » (Kunsch 2009, 27).*

Ce qui explique cette réaction non évolutive du terme, est qu'au-delà des armures politiques de cette époque, ces pionniers de la Communication Organisationnelle brésilienne travaillaient dans des organisations gouvernées et dirigées par des modèles traditionalistes

d'administration. Dans ces organisations, les bulletins, les journaux et les magazines font partie d'un processus de communication formel, ce que nous appelons actuellement, communication descendante, 'du haut vers le bas', généralement diffusée par la direction.

Cette trajectoire montre que la communication au Brésil, pendant ces dernières années, a été divisée, comme une rivière et ses affluents. Pour comprendre la Communication Organisationnelle il faut penser à un ensemble de variables qui affectent l'organisation. Comme par exemple : l'étude de la forme du discours public ; les modèles informels des relations humaines et de l'interaction interpersonnelle et les premières versions de la gestion organisationnelle. Torquato souligne que, s'il y a quelque chose à faire à court terme, ce serait déjà un mouvement d'union entre les professionnels, qui servirait à discuter des avancées de la Communication Organisationnelle.

Même si au début la Communication d'Entreprise ou Corporative a servi de synonyme pour expliquer la Communication Organisationnelle, la Communication d'Entreprise a fait partie de cette conquête et servira toujours d'axe dans l'histoire grâce à des actions pratiques basées sur l'exécution et l'élaboration de pièces de diffusion reliées à la production des outils publicitaires.

Toutes ces crises politiques conduiront le Brésil enfin vers une période de conquêtes et de changements dans les entreprises et à partir de ce moment-là, commencera une nouvelle histoire, celle des Communications des Organisations au Brésil. Kunsch défendra son doctorat en 1991, et son HDR en 1996, sur *Les Relations Publiques et ses interfaces avec la communication organisationnelle dans le Brésil*.

D'autres auteurs font partie de cette histoire. Il convient également d'enregistrer les collections organisées par d'autres enseignants : Florence Dravet, Gustavo de Castro et João José Curvello, le Master en Communication de l'Université Catholique de Brasilia – Les savoirs de la communication : de ces fondements aux processus (2007) ; Ivone de Lourdes Oliveira et Ana Thereza Soares, le Master en Communication Sociale de l'Université Catholique de Minas Gerais - Interfaces et tendances de la communication dans le contexte des organisations (2008) ; Cleusa M. Andrade Scroferneker, du programme d'études supérieures en Communication Sociale de l'Université Catholique du Rio Grande do Sul - Le dialogue possible : communication organisationnelle et le paradigme de la complexité (2008) ; Margarida M. Krohling Kunsch, du programme d'études supérieures en sciences de la communication de

l'ECA/USP - Gestion stratégique en communication organisationnelle et des relations publiques (2008) (Kunsch 2009, 1470).

Actuellement le concept de communication organisationnelle est presque accepté unanimement par tous au Brésil. Cependant, il y a encore ceux qui utilisent les nomenclatures communication corporative, institutionnelle, et/ou organisationnelle, même si la désignation plus simple veut dire « *tout travail de communication réalisé dans les organisations en général* » (Kunsch 2009).

2.2.2 Les référencements historiques sur les recherches brésiliennes en Communication Organisationnelle : l'institutionnalisation cognitive

Des chercheurs brésiliens, très rapidement ont analysé et référencé les travaux produits. Un des principaux sujets traités dans l'ensemble des études brésiliennes est celui de l'immersion historique. Pour eux, le travail de référencement est une conséquence logique dans tous les domaines de la recherche, c'est enfin de cette manière, en regardant le passé qu'ils travaillent l'avenir et font des remarques sur les suivis et les avancées réalisées dans les laboratoires. Le référencement reste une activité scientifique insérée dans la culture brésilienne de la recherche.

En ce qui concerne la production scientifique en Communication Sociale, le Brésil fait depuis 1979 un travail d'enquête sur toutes les documentations publiées en Relations Publiques. Cette recherche sur le référencement fut initiée par le professeur Andrade qui avait comme préoccupation d'enregistrer tout ce qui était publié : thèses, monographies, dossiers et livres sur les relations publiques depuis 1950. Ce travail a obtenu l'aide de l'Association Brésilienne des Relations Publiques (ABRP) en partenariat avec des entreprises et universités et a produit le Guide Brésilien de Relations Publiques²²⁴, d'environ 200 pages.

En 1990, enchantée par les études de son « maître/professeur », avec qui elle apprit le goût de la valorisation de la sauvegarde des productions scientifiques, la professeure Margarida Kunsch reprit ce travail d'enquêtes et réalisa un projet de recherche plus ample. En utilisant comme base le Guide de Andrade, Kunsch va faire des démarches plus approfondies, en rajoutant à ces études d'enquêtes, un registre bibliographique sur les documentations (thèses,

²²⁴ Le Guide Brésilien des Relations Publiques fut réédité en 1979, 1981, 1982b, 1984, 1986, 1993b, 1997.

livres, monographies, articles, dossiers, abstracts, etc...) publiées en *Relations Publiques, communication d'entreprise et opinion publique de 1950 à 1995*.

Tout ce matériel de recherche sera réuni dans l'ouvrage la *Bibliographie Brésilienne de Relations Publiques, Communication d'Entreprise et Opinion Publique, entre 1950 et 1995*, (Kunsch 1995). Cet ouvrage va rassembler 1.049 registres bibliographiques dont 157 livres, 59 dissertations de master, 24 thèses de doctorat et HDR, 70 communications dans les congrès, 33 articles dans les catalogues, 17 ouvrages de référence, 394 articles en revues et 295 articles en journaux. Kunsch a pu développer ce projet grâce à une bourse de recherche en initialisation scientifique, financée par le Conseil National de Développement Scientifique et Technologique (CNPq) avec l'appui de l'École de Communication et Arts de l'Université de São Paulo (ECA/USP).

Selon Kunsch, ce travail était loin d'être facile à exécuter. Il exigea, outre la localisation et la récupération de matériel publié depuis 1950, le suivi constant des parutions de nouveaux ouvrages, des soutenances de thèses et de monographies, ainsi que les publications des articles publiés dans les revues spécialisées et dans les journaux de grande diffusion. Pour cela, elle affirmait que ce travail était loin d'être complet et fini, puisque :

« Soulever, vérifier, analyser et évaluer la production scientifique d'un domaine de la connaissance n'est pas une tâche facile. Tout d'abord, en raison de la difficulté d'accès à tout ce qui est produit et à l'absence d'une culture qui prend en compte l'importance de la recherche de documentation et d'ouvrages de référence. En second lieu, parce que les critères pour définir ce qui est en effet 'la production scientifique' ne sont pas toujours définis. Limiter la production scientifique à 'tout ce qui est publié' est une attitude réductrice et discutable » (Kunsch 2003, 1).

Le référencement sera toujours constitué par une recherche qu'identifieront les Relations Publiques et la Communication Organisationnelle car, il ne faut pas oublier et comprendre, que dans les recherches brésiliennes les fondements théoriques des Relations Publiques sont partie prenante de l'histoire des Communications Organisationnelles, les deux domaines étant insérés dans les Sciences de la Communication et des Sciences Sociales Appliquées. Dans les travaux réalisés par les chercheurs brésiliens, les Relations Publiques et les Communications Organisationnelles cheminent ensemble, même si chaque domaine a ses propres spécificités.

La croissance de la recherche brésilienne doit beaucoup au respect, à la valorisation et au suivi des productions scientifiques et aux formations universitaires. Selon la professeure Geraldina Witter²²⁵ :

« *la production scientifique est la façon dont l'université ou un établissement de recherche se fait présent dans le savoir-faire-pouvoir-science. C'est la base du développement et pour pouvoir surmonter la dépendance entre les pays et entre les régions d'un même pays. C'est le véhicule pour améliorer la qualité de vie des habitants d'un pays. C'est le moyen de se faire présent non seulement aujourd'hui, mais aussi demain. [...] Et ce rôle peut aller plus loin mais, quel que soit l'angle pris comme référence, le rôle de la science dans la vie des personnes et des institutions dans les pays est indéniable. Il est possible d'affirmer que certaines productions scientifiques sont liées à la plupart des événements et des activités de loisirs que les gens pratiquent dans la vie quotidienne* » (Witter 1997, 09, cité par Kunsch 2015, 95).

Le travail de recueil de productions et de leur indexation (référencement) de Relations Publiques et Communication Organisationnelle avait comme base le projet *Bibliographie Brésilienne de Relations Publiques, Communication d'Entreprise et Opinion Publique, entre 1950 et 1995*, (Kunsch 1995).

Ce travail a commencé par une recherche bibliographique sur toutes les thématiques en Communication Organisationnelle, à partir de toutes les ressources possibles : les bases de données, bibliothèques universitaires, centres de références, programmes d'études supérieures en communication, entités scientifiques, sites internet, etc, pour pouvoir récupérer les années 1950 à 1995. Ensuite, un travail complémentaire fut fait avec la sélection des registres bibliographiques, thèses, dissertations, livres, chapitres de livres, articles dans les revues scientifiques, travaux présentés dans les colloques, congrès, soutenances de monographies, de thèses et HDR, parution de nouveaux ouvrages, enfin toutes les ressources disponibles pour récupérer le maximum d'information sur les Relations Publiques et la Communication Organisationnelle entre les années 1995 et 2000. Une partie de ce travail a généré une étude de recherche nommée : *La production scientifique en Communication Organisationnelle et Relations Publiques dans les cours d'études supérieures en Communication au Brésil (1970-2000)*, dans laquelle furent explorées et récupérées des informations sur le volume, genre,

²²⁵ Geraldina Porto Witter fut professeur des universités en Sociologie Educationnel à l'Université de São Paulo. Elle publia plus de 400 articles scientifiques et quelques ouvrages ; nous faisons référence au livre « Production Scientifique », publié en 1997. Elle reçut 30 récompenses et des titres tels que professeur Honoris Causa de l'Université Fédérale de la Paraíba grâce à ses services développés sur la psychologie (Witter 2006).

méthodologie et thèmes utilisés dans ce travail de référencement des monographies en masters, thèses en doctorat et HDR produites et défendues dans cette période.

Ce travail fut présenté au Centre de Recherche des Relations Publiques et de la Communication Organisationnelle du XXV Congrès Brésilien des Sciences de la Communication, tenu du 1 au 5 septembre 2002, parrainé par l'Intercom - Société Brésilienne d'Etudes en Communication Interdisciplinaire et mené par l'UNEB - Université de l'État de Bahia, à Salvador. L'étude a présenté entre autres, les principaux sujets défendus dans 126 thèses, présentés dans les cinq²²⁶ principales universités brésiliennes qui enseignent dans le domaine des Relations Publiques et de la Communication Organisationnelle. Les sujets principaux défendus entre 1970 et 2000 furent :

1. Relations Publiques dans les entreprises et organisations : concepts et pratiques
2. Communication d'Entreprise / Organisationnelle : concepts et applications
3. Relations Publiques Gouvernementales / Communication Gouvernementale
4. Journalisme Institutionnel
5. Communication Institutionnelle / Image Institutionnelle
6. Relations Publiques / Communication avec les consommateurs
7. Communication Interne et de médias internes (publications et vidéos)
8. Communication et Qualité Totale (ISO) dans les organisations
9. Relations Presse et relations avec les sources
10. Relations Publiques sous différentes formes dans les communautés, les hôpitaux, le monde agricole, l'environnement, le tourisme, etc. (Kunsch 2002, 16).

²²⁶ Université de São Paulo (ECA/USP), Université Catholique de São Paulo (PUC/SP), Université Méthodiste de São Paulo (Umesp), Université Catholique du Rio Grande do Sul (FAMECOS/PUC/RS) et la Faculté de Communication Sociale Casper Líbero (FCSCCL).

Selon Kunsch, l'ensemble de ces travaux a nécessité une révision constante pour la correction du contenu, l'identification des macro-descripteurs, des descripteurs et les noms des auteurs, ainsi que la dactylographie et le remplissage des sous-champs de la base.

« *L'organisation de l'index des auteurs et des sujets était la dernière étape du processus. La plus grande difficulté était liée à l'identification des thématiques, étant donné l'absence d'un 'thésaurus' pour servir de base à l'indexation des sujets dans les domaines des relations publiques et de la communication organisationnelle et aussi le fait que le titre et le résumé ne sont pas toujours clairs dans chaque document. Dans la mesure du possible, nous essayions de regrouper les questions qui pouvaient en même temps faciliter l'utilisateur à trouver l'information qu'il recherchait. Ainsi, il était possible de regrouper un ensemble représentatif de la production scientifique dans les relations publiques et la communication organisationnelle au Brésil, dans la période en question* » (Kunsch 2003, 3).

D'autres projets furent créés à partir et grâce à ce travail pionnier d'Andrade et de Kunsch, comme par exemple le projet '*Communication Organisationnelle comme champ académique d'études : une analyse de situation ibéro-américaine*'. Ce projet fut fait à grande échelle, avec l'aide de quelques étudiants financés par des bourses d'initiation scientifique du CNPq et du Département de Relations Publiques, Propagande et Tourisme de l'ECA/USP, pendant la période de mars 1999 à février 2001. Pour cela, des bases de données spécifiques furent développées au Brésil pour enregistrer et rassembler toutes les productions techniques spécialisées en Relations Publiques et Communication Organisationnelle au Brésil de 1950 à 2000. Ce registre historique fut réalisé grâce aux Bases de Données appelés Uniex, Espec²²⁷ et Unites²²⁸. Pour mieux comprendre, ces bases l'Uniex réunit les productions scientifiques en Relations Publiques et Communication Organisationnelle de 1950 à 2000, l'Especc technique spécialisée dans les articles scientifiques de ces domaines entre 1950 et 2000, l'Unites monographies en masters, thèses en doctorats et HDRs produites et défendues sur ces sujets entre 1970 et 2000.

²²⁷ L'Especc a vérifié 542 registres d'articles en regardant les indices des sujets et auteurs. Cette base a utilisé d'autres ressources disponibles : le Système Dedalus – bases de données bibliographiques de l'USP, le système Pegasus – bases de données bibliographiques de l'ECA, et le Portdata – bases de données brésiliennes et des politiques de Communication du Portcom-Intercom.

²²⁸ Grâce à la base Unites il fut possible de vérifier les informations suivantes dans 126 publications de production scientifique en communication organisationnelle et relations publiques : registre bibliographique, auteur, titre, université, nombre de pages, directeur, mots clés (descripteurs), zone de concentration/ligne de recherche, méthodologie utilisée, caractéristiques de forme, type d'étude réalisée et publication.

En outre, entre les années 2000 et 2014, un travail fut présenté de façon plus actualisée, nommé « *La Production Scientifique en Communication Organisationnelle et les Relations Publiques dans les Programmes d'Etudes Supérieures au Brésil : Identification, Thématique et Tendance* » (Kunsch 2015). Cette étude fut réalisée à partir d'une enquête sur la production scientifique des mémoires en masters recherche et des thèses de doctorat en communication organisationnelle et relations publiques de toutes les universités brésiliennes prenant comme base le portail « thèses Capes ». Dans l'ensemble les chercheurs ont pu constater la publication de 454 mémoires et thèses. Dans ces deux domaines, la majorité des publications sont réalisées par 297 femmes contre 157 hommes. Egalement la thématique plus abordée fut celle de la Communication Organisationnelle, qui compte 385 publications, contre 69 en relations publiques.

De l'ensemble de ces travaux nous pouvons remarquer que la recherche du contenu sur la production scientifique brésilienne dans les deux domaines relations publiques et communication organisationnelle depuis quelques années est bien référencée. La professeure Margarida Kunsch signale aussi que dans les livres, chapitres de livres, les thèses, les articles dans des revues scientifiques et les présentations lors de conférences scientifiques ou d'événements, les sujets sont très variés dans ces 50 ans de compilations. Elle cite les thèmes revenus le plus fréquemment : la communication organisationnelle / d'entreprise ; concepts et définitions des relations publiques ; activités de relations publiques ; relations publiques dans les entreprises ou dans les organisations ; histoire des relations publiques ; communication dirigée ; techniques de relations publiques ; communication interne ; instruments de relations publiques ; relations presse ; communication institutionnelle ; communication intégrée ; relations publiques avec les consommateurs ; image corporative ou institutionnelle ; profession et professionnels des relations publiques ; enseignement des relations publiques et communication et culture organisationnelle (Kunsch 2003, 3).

Kunsch explique que sur le contenu général de toute cette production, il y a d'avantage l'accent sur : les définitions et les concepts généraux, les techniques et la façon de faire, les procédures, les outils à utiliser, les descriptions des activités, le fonctionnement des structures opérationnelles, l'expérience pratique, les véhicules utilisés, les fonctions professionnelles, etc. Elle en profite pour dire que ces craintes et ces approches, tout à fait normales, car ces domaines sont toujours en phase d'implantation et de consolidation sur le marché professionnel,

forment « *la caractéristique instrumentale prédominante et aussi la vision systémique et fonctionnaliste de cette activité* » (Kunsch 2003, 3).

Actuellement il existe d'autres bases de données brésiliennes plus connues du public étranger et très employées par les chercheurs internationaux qui utilisent les références et citations des ouvrages brésiliens en Communication Sociale : la Scielo²²⁹, qui est une bibliothèque électronique contenant une collection de revues scientifiques brésiliennes. L'autre est le portail Portcom de la Société Brésilienne d'Etudes en Communication Interdisciplinaire (Intercom), qui rassemble les ressources technologiques et les bases de données informatisées en libre accès et disponibles par l'USP.

Ce portail Portcom, en outre, fut créé par José Marques de Melo²³⁰ et Anamaria Fadul²³¹, en 1981. Initialement il fonctionnait à peine comme un Réseau d'Informations en Sciences de la Communication dans les pays de langue portugaise, sur la gestion et la diffusion de la production technique, scientifique et universitaire en Sciences de la Communication. Ensuite, en 2000, il est devenu le premier site web brésilien à offrir l'accès des moteurs de recherche pour des articles, des revues, des livres et références des thèses et des dissertations dans les universités brésiliennes. En 2012, il fut défini comme un portail rattaché à l'Intercom et comme un espace de mémoire institutionnelle offrant des outils de recherche et des systèmes d'organisation d'informations qui donnent une plus grande visibilité aux documents présentés dans les conférences, livres, magazines et documents de l'organisation. Actuellement, en 2016, il y a 21765 documents référencés dans les bases de données du Portcom. « *Nous pouvons dire que le Portcom était le Google des Sciences de la Communication au Brésil à mi-2006* » (PORTCOM 2016).

Margarida Kunsch affirme que ces bases de données font partie intégrante de la vie des chercheurs brésiliens et que le recensement n'est plus vu comme un travail d'historien mais de chercheurs qui privilégie de référencer ces études en lui donnant de la qualité. Elle dit également que les Relations Publiques et la Communication Organisationnelle sont maintenant des

²²⁹ SciELO (Scientific Electronic Library Online) est le résultat d'un projet de recherche de FAPESP - la Fondation de Recherche de l'État de São Paulo, en partenariat avec BIREME - Centre Latino-Américain et des Caraïbes de l'Information des Sciences de la Santé et avec le soutien, depuis 2002 de la CNPq.

²³⁰ José Marques de Melo est professeur émérite à l'USP et une des personnalités dans le champ scientifique de la communication sociale au Brésil. En 1967, il a fondé le centre en Communication Sociale de la Faculté de journalisme Casper Libero, à São Paulo. En 1973, il deviendra un des membres fondateurs et professeur à ECA/USP ; il soutiendra en même temps son doctorat dans cette institution.

²³¹ Anamaria Fadul est philosophe de formation, et professeur des universités en Communication et Médias à Faculté de Communication et Multimédias de l'Université Méthodiste de São Paulo.

champs académiques et scientifiques propres, avec des recherches, des théories et de la littérature reconnues dans le monde entier.

« Le Brésil, grâce à une série d'initiatives et d'actions concrètes des chercheurs, des professeurs et des institutions scientifiques a fait un bond qualitatif et quantitatif de la production dans ces deux domaines au cours des deux dernières décennies. Nous avons établi une communauté académique de la communication organisationnelle, représentant les relations publiques dans le pays où le dialogue entre ces deux domaines est une réalité constructive et constante » (Kunsch 2015, 110).

Nous monterons trois tableaux²³² (annexe 8) actualisés seulement sur les thèmes de recherche explorés dans les monographies de masters recherche, thèses en doctorats et HDR brésiliennes depuis 1950 sur les Relations Publiques, Communication Organisationnelle et d'Entreprise à 2014. Nous vous invitons à approfondir ce champ de connaissances, car il convient de noter que le volume des travaux analysés est exceptionnel par rapport à la production similaire avec d'autres pays d'Amérique Latine et même en Europe. En 2014, environ 600²³³ monographies en masters recherche et thèses de doctorat et HDR furent étudiées à propos des Relations Publiques et de la Communication Organisationnelle. Cependant, il est nécessaire de rendre ces travaux visibles à la société scientifique internationale. Pour cela, il est fondamental de faire des actions quotidiennes dans les universités et provoquer des prises de conscience dans la communauté scientifique, c'est-à-dire avec les enseignants, les chercheurs, les étudiants, les professionnels et les associations professionnelles. Il faut établir des accords et des coopérations entre les centres de recherches, promouvoir plus d'échanges internationaux, réaliser des congrès scientifiques mondiaux et produire plus de bases de données et des ouvrages de références spécialisés.

²³² Ces thèmes sont retirés de l'ensemble des études de référencement réalisé par la professeure Margarida Kunsch et son équipe d'étudiants qui comptent avec l'aide et le financement des bourses d'initiation scientifique de la CNPq, du Centre d'Etude de Communication Organisationnelle et de Relations (CECORP) de l'Ecole de Communication et Arts de l'Université de (ECA/USP). Ce travail est réalisé depuis 1990 et maintient à jour cette pratique de référencement (Kunsch 1997, 2002, 2003, 2004, 2009, 2015, 2015...)

²³³ En sachant que ces publications sont réparties entre 427 monographies en master recherche et 162 thèses en doctorat et HDR. Seulement, l'Ecole de Communication et Arts, de l'Université de São Paulo est mise en évidence. Par rapport à la quantité, 1250 dissertations en master recherche et 686 en thèses de doctorat furent défendues en Sciences de la Communication, entre 1970 à décembre 2008.

Selon la professeure Margarida Kunsch, la professionnalisation croissante dans ce secteur a stimulé les universités à valoriser et à créer plus d'espaces pour la recherche et l'enseignement dans ces domaines.

« Dans les régimes totalitaires il n'y a plus de place pour la pratique de la communication dans les deux sens. La nouvelle situation politique du pays et le renforcement et la consolidation des institutions démocratiques sont des facteurs qui contribuent de plus en plus à l'épanouissement et à l'expansion des Relations Publique et de la Communication Organisationnelle. Cette nouvelle attitude des organisations vers la société, le public et l'opinion publique exigera des bases conceptuelles plus solides pour la pratique professionnelle. La mondialisation, la révolution technologique de l'information et la complexité contemporaine exigeront chaque fois plus que les organisations ne le pensent et planifient stratégiquement leur communication. Elles n'y arriveront pas sans l'aide de la recherche scientifique et de la science » (Kunsch 2002, 21).

2.2.3 Une influence interdisciplinaire et la recherche de légitimation :

La recherche en Communication Organisationnelle au Brésil pose elle aussi des questions sur la circulation des théories et des concepts, liées à la fois à la Gestion, au Management, aux Sciences Humaines et Sociales (SHS) et surtout aux Sciences de l'Information et de la Communication (SIC). Cette influence interdisciplinaire, que vivent les chercheurs nord-américains et français, est aussi un sujet de discussion parmi les chercheurs brésiliens. Ces concepts vont être dissociés à partir de 1968, lorsque les relations publiques ont commencé à être insérées aux cours de Communication Sociale dans les Universités. Chaque auteur et chercheur brésilien notamment Kunsch, Torquato, Bueno, Chaparro, etc, a contribué en fonction de son domaine à la consolidation de la discipline. *« Essentiellement les académiques sont considérés comme les plus critiques et les plus puristes, alors que les administrateurs (professionnels du marché) sont des fonctionnalistes et des positivistes. Une tendance, en effet, vue dans l'ensemble des différentes sciences sociales du XX^{ème} siècle » (Curvello, 2002, 122, cité par Matos et al. 2009, 8).*

Ainsi, les modèles structurels ont fini par migrer vers les concepts les plus influents avec une plus grande visibilité, dans une action synergique entre les différents sous-domaines de la communication. Ces aspects communs trouvés dans les communications internes, institutionnelles et du marketing, entre autres éléments, forment le composé de la communication organisationnelle. *« L'objectif est de former un ensemble harmonieux, malgré les différences et les spécificités de chaque secteur et de ses sous-secteurs. L'attente est que*

toutes les activités se traduisent par une communication efficace dans les organisations » (Matos et al. 2009, 12).

Pour se faire respecter en tant que pays de recherche avec des perspectives théoriques au niveau international les chercheurs brésiliens ont dû parcourir un long chemin. « *La pensée communicationnelle brésilienne ou pensée communicationnelle latino-américaine* », comme l'appellent les chercheurs de la communauté internationale, a eu sa projection et fut reconnue seulement à partir de 1990, avec la participation des chercheurs sud-américains aux Congrès Internationaux de l'Association Internationale des Etudes et Recherches sur l'Information et la Communication (AIERI) où était présente l'International Communication Association (ICA). « *La façon de mélanger les perspectives fonctionnalistes et critiques dans les recherches sur des questions locales mais avec une vision globale continue d'attirer l'attention de la communauté académique internationale* » (Rebouças 2010, 03).

Aujourd'hui, la Communication Organisationnelle au Brésil est devenue une discipline à part entière, avec ses propres questionnements, ses problématiques et ses perspectives. Sa vision est plus amplifiée et stratégique, dans une pensée intégrée donnant accentuation aux aspects institutionnels et internes des relations publiques, de la culture organisationnelle, de la publicité et de la communication de gestion et d'entreprise. Nous pouvons citer entre autres les travaux de Marlene Marchiori²³⁴, Maria do Carmo Reis, João José Curvello²³⁵, Cleusa Andrade Scroferneker²³⁶, Rudimar Baldissera²³⁷ et Ivone de Lourdes Oliveira²³⁸ et Angela Marques²³⁹, vers lesquels nous reviendrons pour leurs travaux et leurs perspectives dans le chapitre 3.

²³⁴ Marlene Marchiori est professeure adjoint à l'Université d'Etat de Londrina, et chercheure en Sciences de la Communication de l'ECA/USP avec une expérience à l'Université Nottingham Trent au Centre Théorie, Culture et Society.

²³⁵ João José Azevedo Curvello est journaliste et professeur associé à l'Université de Brasilia (UNB), sur les théories et les technologies de communication et la communication organisationnelle, dans le département PPGCOM.

²³⁶ Cleusa Maria Andrade Scroferneker est professeure des universités, chercheure en communication organisationnelle et pro-recteure de recherche à l'Université Catholique du Rio Grande do Sul.

²³⁷ Rudimar Baldissera est professeur agrégé au Département de la Communication et chercheur au programme d'études supérieures en communication et information de l'Université Fédérale du Rio Grande do Sul, dont il est responsable pour le Groupe de Recherche en Communication Organisationnelle, Culture et Relations de Pouvoir - GCCOP - <http://gccop.com.br/>

²³⁸ Ivone de Lourdes Oliveira est professeure de Communication Sociale, et chercheure en Communication Organisationnelle à l'Université Catholique de Minas Gerais (PUC/MG), où elle enseigne le Master en 'Communications et les Interactions avec les Médias'. Elle a fait aussi un post-doctorat à l'Université de Toulouse - Paul Sabatier, en 2013, avec laquelle elle maintient des échanges jusqu'à présent.

²³⁹ Angela Cristina Salgueiro Marques est professeure de Communication Sociale, et chercheure en Communication Organisationnelle à l'Université Fédérale de Minas Gerais (UFMG). Elle a fait aussi un post-doctorat à l'Université Stendhal à Grenoble III en 2007 avec laquelle elle maintient des échanges jusqu'à présent.

Cependant, même si la Communication Organisationnelle brésilienne a suffisamment de matière brute pour construire et critiquer quelques approches internationales, elle reste quand même très centrée sur l'influence nord-américaine²⁴⁰, peut-être grâce ou à cause des échanges directs que les chercheurs brésiliens maintiennent avec les professeurs Linda Putnam, James Taylor, James et Larissa Grunig, Stanley Deetz, Dennis Mumby, notamment.

Selon la professeure Ivone Oliveira, c'est grâce à la constitution de ces bases théoriques d'interface, de ces processus et de ces frontières que sont construites et perçues les principales références de recherche et de littérature de la Communication Organisationnelle brésilienne. Elles sont aussi développées avec des paradigmes et des dimensions théoriques d'autres champs de connaissances au-delà des études organisationnelles et administratives traditionnelles (Oliveira, Soares, 2008, 9, cité par Marques et Oliveira 2015, 121).

Selon Nassar, au Brésil, la recherche et les pratiques professionnelles sont imbriquées :

« La communication organisationnelle est une méta-organisation, elle existe, elle est dessinée dans un environnement relationnel, dans lequel l'entreprise ou l'institution n'est plus le centre, mais une co-participante. L'organisation n'a plus le pouvoir de dire comment elle veut être perçue, elle sera ce que l'avis des réseaux relationnels perçoivent, elle sera ce qui exprimera une intense négociation et échanges. Ce réseau n'admet pas des participants passifs » (Nassar 2006, 34).

Dans sa thèse en doctorat la professeure Adriana Machado Casali²⁴¹, sur la Communication Organisationnelle dans les Fusions et Acquisitions Internationales, défend que la compréhension des notions sur la Communication (dans, les, avec ...) Organisations, ne doivent pas être vues comme une forme de nomenclature qui exclut, mais bien au contraire, comme des perceptions/notions/concepts complémentaires. *« L'univers de la Communication Organisationnelle va au-delà de la simple intégration de ces perspectives. Finalement, tout système est supérieur à la somme de ses parties »* (Casali 2006, 44).

²⁴⁰ Les chercheurs nord-américains de la communication organisationnelle qui ont une grande influence sur les brésiliens sont : Gareth Morgan et George Burrell (1979), George Cheney (2004), Ton Daniels, Bany Spiker, Papa Michael (1997), Stanley Deetz (2001), Eric Eisenberg et Harold Goodall (2001), Gerald Goldhaber (1984), Frederic Jablin et Linda Putnam (2001), James Taylor (1993), Phillip Tompkins, Maryanne Wanca-Thibault (2001), Patricia Mumby (2007).

²⁴¹ Adriana Machado Casali est professeure associée à l'Université Fédérale du Paraná. Ses intérêts de recherche portent sur la Communication Organisationnelle et ses aspects théoriques d'interfaces de communication de l'organisation des relations publiques, de la mondialisation, du changement et de l'analyse organisationnelle.

Pour bien montrer que ces différences se rassemblent, Casali a développé dans sa thèse, un tableau avec l'ensemble des théories communes entre la communication dans les organisations et la communication des organisations.

COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE		
	Communication dans les organisations	Communication des organisations
Vision des organisations	<ul style="list-style-type: none"> • Unité • Machine ou collectif 	<ul style="list-style-type: none"> • Systèmes Interactions • Construction sociale
Vision de la communication	<ul style="list-style-type: none"> • Variable dépendante de la structure organisationnelle • Mécanisme de transmission des informations et entretien d'ordre organisationnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Élément constitutif des relations sociales • Transaction
Relation organisation et communication	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Container</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Production • Equivalence
Importance de la communication	<ul style="list-style-type: none"> • Performance des fonctions opérationnelles, d'entretiens, des rapports humains et d'innovations 	<ul style="list-style-type: none"> • Processus organisant
Accent de l'analyse de la communication	<ul style="list-style-type: none"> • Messages • Canaux • Réseaux • Relations sociales et climat organisationnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Processus symbolique de structuration, co-orientation et légitimation des actions sociales

Ce tableau fut développé par Adriana Machado Casali (2006), dans la Synthèse de Notions sur la Communication Organisationnelle

Nous pouvons dire que la préoccupation des chercheurs brésiliens n'est plus celle du choix sémantique, mais celle d'un regard critique sur les phénomènes et les tensions existantes. Selon les professeurs Marques, Oliveira et Baldissera, l'intérêt des chercheurs brésiliens est celui d'une construction épistémologique du champ.

« Il faut prendre en compte que la Communication Organisationnelle est un processus de construction et de dispute de sens dans un contexte de relations intersubjectives et, ainsi, dans une notion de complexité qui nous amène à interroger la manière dont les personnes jouent plusieurs rôles sociaux, construisent des identités multiples et s'engagent dans des conversations dans lesquelles ils justifient des points de vue entre des amis, des personnes connues, des collègues de travail ou même des inconnus » (Baldissera, 2014, cité par Marques et Oliveira 2015, 117).

2.2.4 La légitimation des Communications Organisationnelles au Brésil et ses associations

La Communication Organisationnelle au Brésil, assume depuis les années 1980 une posture plutôt plus solide en ce qui concerne le champ scientifique, entre autres, avec la création de groupes d'étude très centrés sur une logique de suivi, d'actualisation et de recherche constante sur tout ce qui fait référence à ce domaine. Pour cela, nous allons exposer les principaux groupes qui font aujourd'hui de la Communication Organisationnelle un champ de recherche à part entière au Brésil.

Tout d'abord, le 12 décembre 1977, fut fondée à São Paulo, la Société Brésilienne d'Etudes Interdisciplinaires de la Communication (Intercom). Nous pourrions comparer l'Intercom à la Société Française de Sciences de l'Information et de la Communication (SFSIC). Cet organisme sans but lucratif, vise à promouvoir et échanger des connaissances entre étudiants, jeunes chercheurs, maîtres de conférences, professeurs des universités, chercheurs et professionnels du marché, encourageant le développement de la production scientifique. Depuis, pour cela, elle organise des réunions, des colloques réguliers, un Café Intercom, Intercom Junior, ainsi que cinq conférences régionales et un congrès national. Ce dernier est considéré l'événement le plus prestigieux dans le domaine de la recherche en communication, étant donné qu'il reçoit une moyenne de 3500 personnes par an, y compris des chercheurs et des étudiants brésiliens et étrangers. Ces échanges permettent d'une certaine manière, de responsabiliser les enseignants, les étudiants et les professionnels de la communication dans un contexte de formation d'initiation scientifique, technologique, culturelle et artistique.

L'Intercom est responsable aussi de la publication de livres et de magazines spécialisés dans la communication. Elle encourage également le développement scientifique en offrant aux étudiants et aux jeunes diplômés en communication, des prix en reconnaissance à ceux qui se distinguent dans les événements parrainés par l'organisation. Elle privilégie toujours la recherche et le partage d'informations d'une manière interdisciplinaire, en développant de nouveaux partenariats avec des entités, des institutions et des organismes encourageant la recherche brésilienne à l'étranger.

A sa création, l'Intercom vécut, elle aussi, un moment de peur, car elle fut créée en plein régime de la dictature militaire, dans une année particulièrement difficile puisque le Congrès National fut fermé par le gouvernement pour pouvoir imposer des changements

constitutionnels. Cependant, « *l'Intercom a grandi comme un espace de résistance, de coexistence avec des échanges entre chercheurs, stimulant le développement de la production scientifique et la promotion de grandes réunions qui rassemblaient périodiquement, étudiants, enseignants, professeurs et professionnels du secteur de la communication* » (www.portalintercom.org.br/memori#).

En règle générale, dans le statut interne de cette Société (*chapitre 2, article 3²⁴²*), l'Intercom a comme objectifs principaux la promotion des études avancées en communication, ainsi que des objectifs spécifiques :

1. Contribuer à la réflexion pluraliste sur les problèmes émergents de la communication ;
2. Contribuer à l'amélioration et la revitalisation des intellectuels, par les échanges d'expériences entre chercheurs du domaine de la communication ;
3. Contribuer à l'élaboration de modèles analytiques de communication cohérente avec la société et la culture brésilienne ;
4. Contribuer à surmonter la dépendance politique, culturelle et technologique du système national de communication ;
5. Contribuer à l'amélioration des institutions démocratiques, en promouvant et diffusant la liberté d'expression et de pensée, ainsi que le libre exercice de la communication ;
6. Contribuer à l'amélioration de la société brésilienne en stimulant et facilitant l'accès à la science, la technologie et la culture ;
7. Contribuer à la promotion de la culture nationale et régionale, en encourageant la préservation et la connaissance des biens et des valeurs culturelles du pays ;
8. Contribuer au développement de la recherche scientifique, artistique, culturelle, informative et éducative dans le pays ;
9. Maintenir des échanges avec des organismes similaires à l'échelle régionale, nationale et mondiale ;
10. Développer les études, la recherche, la production et la diffusion des informations, connaissances techniques et scientifiques sur la promotion de la culture, de la défense, de la préservation du patrimoine historique, artistique, de l'environnement ;
11. Promouvoir l'éthique, la paix, la citoyenneté, les droits de l'homme, la démocratie et autres valeurs universelles (www.portalintercom.org.br/a-intercom#cap-2).

²⁴² Voir la version actualisée de ce statut le 4 septembre 2011, à São Paulo, sur ce lien www.portalintercom.org.br/uploads/estatuto-intercom.pdf

En ce qui concerne la Communication Organisationnelle, l'Intercom cherche à s'impliquer dans toutes ces activités. Margarida Kunsch, deux fois présidente de cette Société (1987/1989-1991/1993), fut responsable de la mise en place des Groupes de Travail (GT) spécifiques dans les domaines de la Communication Organisationnelle et des Relations Publiques, qui servent de références jusqu'à aujourd'hui. Ce groupe met l'accent sur la recherche dirigée vers les processus de relation établie entre le public et les organisations. Il centralise la discussion dans les interfaces existantes avec des domaines connexes et dans les interactions avec les différentes cultures organisationnelles. Il aborde les pratiques de communication dans l'environnement interne des organisations et leur rôle dans la société. Il favorise des études sur la gestion de la communication dans les organisations, cadre théorique et pratique, dont les actions et les processus contribuent à l'amélioration du secteur. Ce GT est coordonné par la professeure Ivone de Lourdes Oliveira (PUC-MG).

En outre, comme nous l'avons déjà cité, Kunsch fut une des responsables pour la création du portail Portcom/Intercom (Portail de Libre Access à la Production en Sciences de la Communication), une base de données qui met à disposition l'information sur la production scientifique brésilienne en communication et toute la mémoire de l'Intercom. Je vous invite vivement à regarder ce qu'ils appellent *Mémoire Intercom Ligne du Temps*, sur leur site. Cette rubrique retrace toute la mémoire de l'Intercom étroitement liée à l'histoire de la communication au Brésil au cours des quatre dernières décennies. Une chronologie réalisée de façon ludique et facile à comprendre, dans des témoignages de personnes clés qui font partie de l'histoire de l'organisation brésilienne, imbriquée d'une manière profonde avec leurs propres histoires de vie. Le lien : www.portalintercom.org.br/memoria/linha_do_tempo

Ensuite nous parlerons de l'Association Latino-Américaine d'Investigateurs de la Communication (ALAIC), fondée en 1978 et restructurée en 1989, comme une entité représentative des Sciences de la Communication en Amérique Latine. Ses principaux domaines d'activité ont contribué à promouvoir et diffuser la connaissance générée dans les centres de recherche en communication et dans les universités. L'une des spécificités d'ALAIC est de valoriser les études critiques en communication, mettant l'accent sur un regard critique de la littérature disponible et de la pensée communicationnelle latino-américaine.

Elle dispose actuellement de deux publications, la Revue Latino-Américaine des Sciences de la Communication, publiée en portugais et en espagnol (www.alaic.org/revistaalaic), et le Journal of Latin American Research Communication publié

en anglais (www.alaic.org/journal). Ces publications sont considérées comme de la plus haute qualité, tant par la forme que par le contenu, grâce à l'aide de l'Association qui renforce son image en tant qu'institution de recherche prestigieuse et solide.

L'ALAIC réalise régulièrement des séminaires nationaux et tous les deux ans un congrès international qui réunit des chercheurs de tous les horizons de la communication. En ce qui concerne la Communication Organisationnelle, l'Association vise l'étude systématique des éléments et des contextes intra et inter-organisationnels d'interaction symbolique des organisations avec leur public. Pour cela, l'ALAIC propose un GT Communication Organisationnelle et Relations Publiques, qui a comme objectif principal d'étudier le rôle de la communication dans le cadre des organisations complexes, compte tenu du fonctionnement de la communication administrative, interne, institutionnelle et du marketing, coordonné par la professeure Cleusa Maria Andrade Scroferneker (PUCRS, Brésil).

Ce groupe cherche à analyser des questions telles que les climats de communication et de culture, les réseaux formels et informels, les symboles d'organisation, les discours des entreprises, les nouvelles technologies et l'environnement interne et externe. Il étudie les relations publiques et les nouveaux paradigmes dans la société mondialisée, ainsi que des questions de recherche sur les domaines connus de la communication d'entreprise, gouvernementale, syndicale, religieuse (églises), et le symbolisme et le discours organisationnels, entre autres. Je vous invite à connaître leur travail à travers le site : www.alaic.org

A partir des années 2000, deux autres structures sont apparues plus spécifiquement orientées sur la Communication Organisationnelle et les Relations Publiques : la Revue Brésilienne en Communication Organisationnelle et Relations Publiques (Organicom), née en 2004, et l'Association Brésilienne des Chercheurs en Communication Organisationnelle et Relations Publiques (Abrapcorp), créé en 2006.

L'Organicom est une revue scientifique semestrielle qui contient des articles, des critiques, des interviews et des enquêtes auprès d'experts de renommée nationale ou internationale, à la fois des professionnels qui travaillent dans le marché ou dans la communauté scientifique, afin d'enrichir les discussions dans les domaines des Relations Publiques (RP) et de la Communication Organisationnelle (CO). Elle a comme mission de diffuser les progrès des études contemporaines dans ces deux domaines et servir comme d'un outil interactif entre

le marché et la société, la démocratisation de nouvelles connaissances et la stimulation du débat technique et scientifique sur les thèmes de ces champs.

Chaque édition d'Organicom contient un dossier avec des textes sur le même sujet, apportant de cette façon de nouvelles contributions aux enjeux contemporains. Pour cela, elle compte avec la participation des universitaires et des experts brésiliens et d'autres pays et sollicite des travaux issus de recherches empiriques.

Ses principaux objectifs sont :

1. Être un outil de collaboration efficace, de débat et d'intégration entre le monde académique et le marché professionnel de la Communication Sociale. Il aide les professionnels de RP et CO à comprendre que la recherche et la connaissance scientifique sont motivées par la nécessité de trouver des solutions à des problèmes pratiques et dans un désir de fournir des explications systématiques de la réalité de ces secteurs ;
2. Diffuser la réelle importance des études et leurs applications pour que les activités de communication soient reconnues comme des domaines stratégiques qui contribuent à la réalisation des objectifs institutionnels dans les organisations ;
3. Fournir aux professionnels les outils nécessaires pour accroître l'efficacité de la communication dans les organisations ;
4. Promouvoir l'interaction des chercheurs et des scientifiques avec les questions clés sur l'application pratique et les réelles difficultés confrontées dans le quotidien organisationnel ;
5. Collaborer à l'avancement scientifique et technique des études de communication, apportant de nouvelles idées et contributions académiques appliquées aux domaines des Relations Publiques et de la Communication Organisationnelle ;
6. Promouvoir le soutien institutionnel pour l'investissement dans la recherche et la formation, afin d'améliorer le développement humain.

Cette Revue, coordonnée par la professeure Margarida Kunsch, est une publication du Département des Relations Publiques, Propagande et Tourisme de l'Ecole de Communication et Arts de l'Université de São Paulo, produite par le groupe d'enseignants en post-graduation (masters et doctorats) en Gestion Stratégique en Communication Organisationnelle et Relations Publiques (Gestcorp). Ce laboratoire assure aussi des cours de master, le Gestcorp, a été créé en 1999 ; il a permis une intégration universitaire plus élevée entre la société et ces deux domaines. Le Gestcorp est ainsi un programme au sens large qui vise à former des stratèges et

des gestionnaires venus du marché de la Communication Sociale : communicateurs organisationnels, relations publiques, journalistes, relations presse, publicitaires, etc. Son objectif principal est de montrer à cette société active, les études réalisées d'une façon globale en faisant le lien avec ce qui est pratiqué dans quelques entreprises. Il s'adresse aux professionnels qui ressentent le besoin d'une base théorique pour leurs activités sur le marché. Le Gestcorp est aussi le responsable de la publication de la revue scientifique *Organicom*, une référence dans le domaine et reconnue nationalement et internationalement, qui en est à sa 24^{ème} édition.

A partir de ces travaux réalisés dans la Gestcorp la professeure Margarida Kunsch eut l'idée de regrouper les chercheurs en communication organisationnelle et relations publiques et leurs pensées en une seule communauté académique. Cette communauté fut créée le 13 mai 2006²⁴³ comme une entité scientifique appelée Association Brésilienne des Chercheurs en Communication Organisationnelle et Relations Publiques (ABRAPCORP). L'initiative de Kunsch fut vite acceptée par d'autres enseignants chercheurs brésiliens reconnus : Ivone de Lourdes Oliveira (PUC-MG), Claudia Peixoto de Moura (PUC/RS), Cleusa Andrade Scroferneker (PUC-RS), Fábio França²⁴⁴ (Umesp), Maria Aparecida Ferrari (Umesp / ECA-USP), Paulo Nassar (ECA-USP / Aberje), entre autres, qui ont trouvé enfin un lieu pour échanger entre eux des sujets relatifs à leurs domaines.

L'ABRAPCORP avait comme objectif initial d'élargir les connaissances communes, d'augmenter la production et d'améliorer les partenariats. Enfin, cette communauté dépassa ses attentes et devint l'association la plus représentative dans l'ensemble du pays, où le mot d'ordre reste le dialogue. Elle joue actuellement un rôle très important dans la reconnaissance constructive et constante entre communication organisationnelle et relations publiques dans la communauté scientifique nationale, internationale et les organismes qui lui sont liés.

Elle réalise activement la diffusion de la recherche à travers des forums et des groupes de discussions entre entreprises, universités et associations au niveau national et international. Ces travaux sont soumis sous forme de Groupes de Travail, pendant le congrès annuel, choisis

²⁴³ L'idée de la création de l'Abrapcorp, eut lieu en octobre 2005, au cours du 1^{er} Forum de Chercheurs Brésiliens en Communication Organisationnelle et Relations Publiques. A cette occasion un comité fut formé coordonné par Margarida Kunsch et les professeurs cités ci-dessus pour élaborer le statut de l'entité. Cette entité est autonome et comme les douze autres associations du secteur de communication, est liée à Socicom - Fédération Brésilienne des Associations Scientifiques et Académique de la Communication, créée en septembre 2008.

²⁴⁴ Fabio França est professeur en relations publiques à l'Université Metodiste de São Paulo (UMESP) et coordinateur du Projet *Agence Expérimentale et Relations Publiques UMESP*.

et publiés en format e-book actuellement disponibles en libre accès. De plus, elle offre une liste importante riche de publications collaboratives et donne un prix *Thèse ABRAPCORP* à ceux ou celles qui ont rayonné dans la recherche sur la communication organisationnelle et les relations publiques. Le travail de l'ABRAPCORP donne déjà des signes concrets de contributions et d'avancements de la science de la communication organisationnelle et des relations publiques, en stimulant le développement, la réalisation et la diffusion d'études avancées, issues de la recherche dans ces deux domaines.

Elle établit également un dialogue international avec des chercheurs d'Amérique latine, d'Europe et des États-Unis en les invitant à participer et à contribuer avec leurs expériences à cette communauté de plus en plus active. Furent ainsi déjà invités au Brésil, en 2007, les chercheurs María A. Rebeil Corella, de l'Anáhuac University, Mexique, et Antonio Castillo Esparcia, de l'Université de Málaga, Espagne. En 2008, Stanley Deetz, de l'Université du Colorado à Boulder, et pour la conférence de 2009, Dennis Mumby de l'Université de Caroline du Nord à Chapel Hill et Marcelo Manucci, de l'Université de Salamanque – Argentine. En 2010, la France fut représentée par Nicole D'Almeida, de l'Université Celsa/Sorbonne, de Paris, et l'Italie par le professeur Stefano Rolando de l'Université de Milan. Ensuite, en 2011, le Portugal avec João José Pissarra Nunes Esteves, de l'Université Nova de Lisboa et les États Unis, par Peter Monge et Janet Fulk, de l'Ecole Annenberg School for Communication, de l'Université de la Californie. Egalement, en 2012, pour les États Unis, Patrice M. Buzzanell, de l'Ecole Brian Lamb School of Communication, de la Purdue University, et autant d'autres.

Selon Kunsch, la fondation de cette association a ouvert un nouveau chapitre dans l'histoire de la communication organisationnelle et des relations publiques. « *L'existence d'une entité scientifique dans ce contexte a un rôle clé pour stimuler le développement, la réalisation et la diffusion des études avancées issues de la recherche et peut contribuer à la transformation de la société, des institutions et des organisations* » (Kunsch, 2009, 05). Je vous invite vivement à participer, à échanger et regarder les travaux publiés par l'Abrapcorp sur son site : www.abrapcorp.org.br

En outre, ces deux initiatives, Organicom et Abrapcorp, basées spécifiquement sur les champs de la communication organisationnelle et des relations publiques, de nombreux autres groupes et centres de recherche, dans le cadre des universités, sont inscrits au sein du CNPq, liés directement au Ministère de la Science et de la Technologie du pays (Moura 2014 et 2013 et Bueno 2014). Ces centres expriment bien l'avancement de ces champs en tant que domaine

scientifique. Selon la professeure Kunsch, aujourd'hui, nous pouvons dire que ces domaines d'études sont introduits dans le pays, en raison d'un certain nombre de facteurs et de réalisations déjà décrites. « *Un long chemin fut parcouru pour que nous puissions obtenir la reconnaissance du public comme un champ de connaissances dans le domaine des sciences de la communication* » (Kunsch 2015, 110).

L'ancien président de l'Intercom Antonio Hohlfeldt, dit que :

« *Dans un pays qui valorise la mémoire courte, nous espérons que ces initiatives serviront, non seulement à documenter notre histoire, mais aussi à contribuer à favoriser l'enthousiasme des nouvelles générations sur l'importance de la recherche et de l'étroite relation entre la pratique professionnelle et la réflexion théorique que seulement l'académie permet* », Antonio Hohlfeldt, São Paulo, 34^{ème} anniversaire de la fondation Intercom (Hohlfeldt 2010, 14).

Pour conclure cette période d'installation de la Communication Organisationnelle au Brésil, nous pourrions résumer en disant qu'ici au Brésil c'est comme si un modèle d'action nord-américain avait aidé l'installation de professionnels de haut niveau pour en faire les cadres des formations universitaires futures. L'Université de São Paulo et Cândido Andrade sont les lieux et héros de ce qui donnera une première école formant des professionnels. Seront aussi cooptés d'autres professionnels de haut niveau pour en faire d'autres professionnels aspirant à ce « mix » (comme on dit mix-marketing, on dirait mix « communication organisationnelle » professionnel et universitaire en même temps) : pour à la fois se développer en termes de carrière - professionnelle et universitaire - et conduire de nouveaux travaux, penser le contexte brésilien et imaginer les meilleures formules académiques pour la formation et la recherche. Leur chance : avoir été protégés par l'encadrement universitaire des formations à la communication, garantie de sérieux pour un pouvoir étatique ayant sa propre communication - très contrôlée, appuyée sur la censure - mais espace d'autonomie octroyée au monde économique qui transformait son organisation par les nouvelles méthodes du Marketing, Publicité et de la Communication Sociale. Leur force : avoir aussi trouvé de nouveaux docteurs aimant aussi le développement conceptuel et la recherche, ayant de surcroît une envie de repositionner le domaine « communication organisationnelle » et de « faire science » en affichant la qualité d'un passé de travail. La réflexion universitaire brésilienne pourrait être

résumée avec les mots du professeur Luiz Alberto de Farias²⁴⁵ : la Communication Organisationnelle peut-être interprétée par son *faire-savoir*, travaillant principalement l'ambiance interne et les relations publiques et le *savoir-faire*, avec l'opinion publique et d'autres instruments. L'idéal est que ces deux champs puissent travailler de façon intégrée dans une proposition d'excellence. « *La Communication Organisationnelle et les Relations Publiques, alors, agissent dans un même espace, avec des concepts particuliers, mais avec les mêmes objectifs : la création et la manutention d'un système de communication d'excellence pour les organisations* » (Farias 2009, 58).

Comme aux Etats-Unis, le domaine universitaire a grandi et s'est institutionnalisé sur une quarantaine d'années - cela représente à peu près la période allant du démarrage avec Andrade, à la première génération jusqu'à son renouvellement dans les années 2000-2010. Ce renouvellement de génération se nourrit du terreau d'organisations collectives. Ces organisations collectives, professionnelles et académiques ont d'autant plus compté qu'elles étaient dotées de publications, de revues, d'outils numériques de gestion des membres et des publications à des fins de référencement qui puisse compter dans l'arène internationale.

2.3 Des formations professionnelles soutenues par la profession à la généralisation des formations et des recherches académiques en « Communication Organisationnelle ». France 1970-2008

Pour la France le temps d'installation du champ de recherche (Communications Organisationnelles) va se dérouler de tout autre manière : les disciplines académiques ne sont pas semblables, mais encore les relations entre professionnels, théoriciens professionnels et chercheurs ne fonctionnent pas non plus de manière identique. Pourtant nous avons pensé qu'une période s'achevait en France à peu près aux mêmes dates qu'au Brésil.

Si nous reprenons ici les deux concepts utilisés dans tout ce chapitre « institutionnalisation sociale » et « institutionnalisation cognitive », nous pouvons faire deux remarques : certes les deux institutionnalisations ne vont pas l'une sans l'autre... mais il est bien possible qu'il y ait des décalages, entre les deux pays. Peut-être la situation brésilienne et la situation française illustrent-elles ces deux processus de manières différentes. La seconde

²⁴⁵ Luiz Alberto de Farias est directeur académique de l'Ecole de Communication et Education de l'Université Anhembi Morumbi (Lauréate International Universities), et professeur chercheur du programme Relations Publiques Stratégiques vers l'opinion publique, *Stricto Sensu* en Communication à l'ECA/USP.

remarque est justement que la délimitation d'un champ scientifique et/ou d'une discipline s'inscrit dans des ensembles plus vastes, et que le travail d'institutionnalisation contribue à « reconfigurer » ces géographies du savoir, des disciplines. Dans la partie précédente, il était possible d'observer que la « Communication Organisationnelle » s'inscrivait dans la discipline des « Communications Sociales », dans un champ de savoirs professionnels de « Relations Publiques ». En France, la « Communication Organisationnelle » s'est inscrite dans une « nouvelle discipline » (les Sciences de l'Information et de la Communication) qui avait des racines à la fois dans la Littérature, l'étude des Médias, les Sciences politiques, et dans un champ de savoirs proche du journalisme (écrit ou audio-visuel) et de la documentation (bibliologie et organisation des connaissances) et en rupture avec les métiers de « communicants d'entreprise ».

Quelles justifications apportons-nous à la définition de cette période comme allant de 1970 à 2005 ? Commencer dans les années 1965-1975 pour situer un moment de mise en place de nouvelles disciplines, un premier intérêt d'universitaires pour des collaborations avec les professionnels dans leurs enseignements et recherches académiques se justifie. C'est à la fois la mise en place des formations et recherches universitaires au CELSA, le rôle de Guillebeau dans les premiers moments d'installation de la gestion des carrières des enseignants-chercheurs en « sciences de l'information et de la communication », et la création d'une nouvelle discipline dans le système académique français, qui n'est ni tout à fait « littéraire », ni tout à fait une nouvelle science des médias et de l'information. Le démarrage, si nous focalisons le regard sur ce qui deviendra un champ scientifique, l'étude des « communications d'entreprise et d'organisation », c'est avec Guillebeau et le Celsa. Il semble bien que ce soit la première fois que se développe une formation dans une Université (prestigieuse : la Sorbonne Paris IV), dans un lieu autonome dédié aux « métiers », ancrée sur des contacts et connaissances nombreuses dans les milieux des entreprises, et cherchant un développement académique légitimé. Or Guillebeau fut aussi Président de la 71^{ème} section du CNU, indice de sa légitimité académique nationale.

De fait, la mise en place d'une « section » du Conseil National des Universités (CNU), appelé « Science de l'Information et de la Communication » (71^{ème} section) en 1974, est un élément majeur de l'institutionnalisation sociale. Différemment du Brésil, la France n'a pas une coordination d'amélioration des chercheurs, mais elle compte avec le CNU, régi par le décret n°84-431 du 6 juin 1984 ; le CNU comme institution date de 1945. Il utilise des mesures

statutaires individuelles relatives à la qualification, au recrutement et à la carrière des professeurs des universités et des maîtres de conférences. Il est composé, au moment de la rédaction de cette thèse de 87 sections, dont chacune correspond à une discipline. Chaque section comprend deux collèges où siègent en nombre égal d'une part, des représentants élus des professeurs des universités et personnels assimilés et, d'autre part, des représentants élus des maîtres de conférences et personnels assimilés.

Nous pouvons clôturer la période de « l'installation » des communications organisationnelles dans les années 2006-2008. Pourquoi ? 5 arguments rapides que nous indique Pierre Delcambre :

1 : L'institutionnalisation sociale des Communications Organisationnelles s'est accélérée avec le groupe national de la SFSIC « Org&Co ». Ce groupe est devenu une organisation stable, dont les coordinateurs ont « tourné » : Le Moëne (Rennes), Bernard (Aix-Marseille), Bouzon (Toulouse)+Meyer(alors Metz), Loneux+Parent (Rennes), Parrini-Allemano (Nice)+Parent (Rennes)...actuellement Parrini-Alemano (Paris-CNAM)

2 : L'institutionnalisation sociale des Communications Organisationnelle s'est aussi appuyée sur une reconnaissance (tardive certes) dans la SFSIC. Mais facilement repérable. Ainsi plusieurs membres importants d'Org&Co sont devenus présidents-es de la SFSIC. Le Moëne 2000-2002 puis Bernard 2002-2006, ultérieurement Grammacia (2006-2008) sur la période). Dès 1996 Org&Co est devenu l'un des groupes de recherche de la SFSIC (à côté de GRAM²⁴⁶ analyse des Medias, Industries culturelles et industrialisation de la formation), l'un des groupes les plus productifs en publications éditorialisées « Org&Co ». Il faut noter qu'en France la transformation de l'Université a conduit à la nécessité d'une masse critique de chercheurs pour qu'un « laboratoire » soit reconnu. Or très peu d'Universités locales pouvaient regrouper un nombre suffisant de chercheurs publiants en « laboratoire ». Parfois le nombre permettait cependant l'existence d'équipes dans des laboratoires SIC (Gériico Lille3) ou

²⁴⁶ Le Gram (Groupe de recherche sur l'analyse du discours des médias), initialement connu par/comme Groupe de Recherche sur l'Analyse du Discours des Médias, est un des groupes d'étude de la SFSIC (Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication). Il fonctionne sous forme de journées d'étude au cours desquelles les participants échangent points de vue théoriques, méthodes et résultats sur des thèmes relatifs aux médias, spécialement dans une perspective sémiotique ou discursive. Le Gram se réunit environ quatre fois par an autour d'un thème ou d'une problématique de recherche, et est ouvert à toutes les personnes (chercheurs, enseignants-chercheurs, doctorants...) qui s'intéressent à l'analyse du discours des médias et/ou à la sémiologie des médias. Il a été animé pendant plusieurs années par Jean-Michel Utard et à partir de janvier 2014, Catherine Ghosn, Maître de Conférences en Sciences de l'information et de la Communication à l'Université Paul Sabatier de Toulouse, repris la responsabilité de ce groupe de recherche.

interdisciplinaires (Prépics Rennes, Certop Toulouse, Dircen au CNAM)... Cette difficulté à s'organiser localement en « Communications Organisationnelles » explique le rôle instituant d'Org&Co.

3 : Les colloques nombreux d'Org&Co ont permis les échanges et la publication de nombreux textes. Pour des chercheurs souvent isolés dans des postes de formation à la communication et ses techniques, souvent en IUT, le groupe permet le maintien d'un lien avec la recherche collective. Dès lors on peut estimer qu'il y a une « masse critique » de publications qui permettent de travailler l'institutionnalisation cognitive de ce champ. Les échanges et débats amènent certains (surtout Le Moëne) à développer l'ambition d'un programme collectif partagé. D'autres commencent à vouloir décrire et présenter de manière synthétique l'ensemble des travaux menés (Bouzon 2006, Andonova et d'Almeida 2006).

4 : Cette période 2000-2007 est aussi le début d'une recherche d'internationalisation. Essentiellement dans la Francophonie (avec le FNRS Belge : Axel Greesperdt à Louvain la Neuve ; avec les canadiens de « l'Ecole de Montréal » et de Toronto (Sylvie Grosjean, Luc Bonneville). Période d'internationalisation plus tardive que pour les autres groupes ou domaines des SIC. Des professeurs invités (Giroux à Bordeaux, Groleau à Toulouse, etc), un colloque AFCAS à 3Rivières Québec (2007), ultérieurement des échanges réguliers avec Cooren (publication anglophone dans *Management Communication Quarterly* 2010, Cooren introduisant 5 chercheurs français).

5 : Cette période se termine avec le développement de carrière de « jeunes chercheurs » (Carayol, Mayère, Fauré, Bouillon, Loneux, Vacher, Durampart, Lépine...). Dès 2006 (publication juillet 2007 *Communication&Organisation* n°31), à la suite du colloque AFCAS 2007, de jeunes chercheurs (Bouillon, Loneux, Bourdin) visent à ouvrir une nouvelle période « cognitive » en se rapprochant de la CCO Montréalaise et en proposant les ACO, articles liminaires de la revue citée. Les Canadiens rendent la pareille (2011 Grosjean et Bonneville (*La communication organisationnelle. Approches, processus enjeux*) handbook francophone.

Pour finir cette introduction il est nécessaire de dire quelques mots du système universitaire en France. Il existe en France deux systèmes différents d'établissements : l'Université et les Ecoles où la plupart des cours sont proposés en langue française. Les Universités, environ 60 campus, sont (presque) toutes publiques, c'est-à-dire quasiment gratuites, moins de 500 euros par an. Les Ecoles, au contraire sont privées, environ 100

établissements, avec des frais de scolarité qui peuvent varier de 500 euros à 15.000 euros par an. Le cursus universitaire français, selon la nouvelle organisation européenne, s'organise autour de trois diplômes nationaux : la licence en 3 ans, le Master en 2 ans et le Doctorat en 3 ans minimum. Cette organisation dite L.M.D., permet de développer la mobilité des étudiants européens, la mobilité entre disciplines et entre formations professionnelles et générales.

Pour indiquer des éléments historiques sur la naissance de la discipline SIC, nous nous sommes appuyées sur les auteurs qui ont commencé à écrire l'histoire des Sciences de l'Information et de la Communication (Boure tout particulièrement). Ce travail historique n'existe pas encore pour les « Communications Organisationnelles », excepté la contribution de Delcambre dans le chapitre introductif (réalisé avec J.Taylor) dans le handbook canadien de Bonneville et Grosjean (Grosjean et Bonneville 2011). Dès lors nous nous sommes reposés sur des citations de ces auteurs. Ce travail pour établir ces histoires est difficile : Christian Le Moëne l'explique « *la science est en train de se faire* »²⁴⁷ (Le Moëne 2010, 285). Arlette Bouzon²⁴⁸ estime que le travail quotidien d'un chercheur consiste à investiguer le passé et le présent des productions scientifiques pour inscrire et stimuler leur propre réflexion. Cette production scientifique peut être le fruit d'une collaboration entre membres d'équipes d'un même laboratoire ou parfois par un groupe qui collabore pour développer, en collectivité, la solution à un tel problème. Toutefois, ce processus de '*co-conception*' devient de plus en plus rare, selon Bouzon, car dans cette communauté de recherche, la compétition s'avère tout aussi rude qu'ailleurs. « *En effet, l'émergence de rapports nouveaux entre chercheurs : les uns prenant le risque de soumettre des idées non totalement abouties, les autres faisant œuvre de curiosité intellectuelle et critique constructive qui, dépassant les intérêts individuels, prennent parfois la forme de véritables dons* » (Bouzon 2006, 10). Pour que cela fonctionne, il est nécessaire de réaliser des colloques, séminaires, congrès réguliers qui provoquent débats et échanges sur le long terme.

Selon Le Moëne, les chercheurs français hésitent depuis le début, à écrire leur propre histoire, parce qu'il y a beaucoup d'enjeux théoriques et institutionnels dans la recherche de la communication organisationnelle française. Il explique à Sidonie Gallot²⁴⁹ pendant un

²⁴⁷ L'expression '*La science en train de se faire*' fut utilisée pour la première fois en 1987 par le sociologue Bruno Latour.

²⁴⁸ Arlette Bouzon, professeure à l'Université de Toulouse est responsable du Laboratoire d'Études et de Recherches Appliquées en Sciences Sociales (Lerass) et membre de l'équipe Organicom (Brésil).

²⁴⁹ Sidonie Gallot est enseignante-chercheuse en SIC à l'Université Paul Valéry, à l'Université Montpellier III, et responsable de L3 Information et Communication.

entretien, réalisé en 2015 pour la Revue de Communication Sociale et Politique, que même en sachant l'importance d'une chronologie pour les jeunes chercheurs, il garde aussi une certaine méfiance concernant la possibilité d'écrire leur histoire. Pour lui « *il n'est pas coutumier de demander aux acteurs d'être les historiens de leur propre histoire. Il y a là, pourrait-on dire, un léger biais méthodologique. Tenter un retour critique sur les recherches en communication organisationnelle en France est ainsi une opération intellectuelle délicate* » (Le Moëne et Gallot 2015, 3).

Pourtant la perspective de chercher à faire un bilan reste un objectif pour certains chercheurs. Ainsi, Françoise Bernard estime utile de faire une étude plus approfondie de l'histoire de la communication organisationnelle. Pour elle cette étude :

« Pourrait mettre à jour les modes de traitement de la gestion symbolique tels qu'ils ont été pensés et instrumentés depuis par exemple l'invention de la firme industrielle. Un tel projet permettrait d'inscrire la gestion symbolique managériale pratiquée depuis le début des années 80 comme un mode de gestion du symbolique historiquement daté, dans une perspective de continuité et de rupture avec les spécialistes de la communication organisationnelle en ce qui concerne les études historiques : monographies, histoire du marketing, histoire de la comptabilité, histoire et culture d'entreprise, etc. » (Bernard 1998c, 52).

Autrement dit, Le Moëne et Bernard font partie du groupe de chercheurs qui pensent qu'un bilan sur la recherche reste envisageable et nécessaire, comme le signalent également d'autres enseignants chercheurs, par exemple : Pierre Delcambre (2011), Nicole d'Almeida (2015), Gino Gramaccia²⁵⁰ (2015), entre autres. En résumé, il serait nécessaire selon Le Moëne de « *reprendre la totalité des articles, communications, thèses, rapports, comptes rendus et notes diverses accumulés depuis quinze ans [trente ans aujourd'hui], les étudier attentivement et en faire une cartographie dynamique, repérer les débats, les tensions, les controverses implicites ou explicites, les thématiques, les résistances épistémologiques et théoriques qui ont contribué à alimenter les problématiques et les recherches* » (Le Moëne 2010, 284).

²⁵⁰ Gino Gramaccia est professeur en SIC à l'Université Bordeaux, il enseigne également à l'IUT. Il est responsable du Groupe de recherche en communication des organisations et sociétés au Laboratoire MICA, Université Bordeaux 3, directeur éditorial de la revue Communication et Organisation et Président honoraire de la Société française des sciences de l'information et de la communication.

Par là un travail d'institutionnalisation cognitive des Communications Organisationnelles serait approfondi. Le colloque²⁵¹ : « *Trente ans de recherches sur les communications organisationnelles en France* » : *Quels bilans des recherches sur les pratiques d'informations - communications organisationnelles ? Quelles problématiques et orientations théoriques ? Quelles comparaisons internationales ? Quelles recherches émergentes ?* qui se réalisa en mars 2016, à Rennes, eut cet objectif.

Pour étudier cette période, nous combinerons une méthode chronologique avec un appui sur les formes prises par l'institutionnalisation sociale et cognitive des « Communications Organisationnelles » en France. Dans un premier temps, nous indiquerons le contexte académique nouveau qui reconfigurera toute une partie des sciences humaines et sociale dont l'objet est ce qui deviendra la communication organisationnelle (communication des organisations et communication dans les organisations). Dans le monde organisé des disciplines, le ministère de l'enseignement supérieur, sollicité par des personnalités influentes, a décidé de mettre en place une nouvelle discipline, les Sciences de l'Information et de la Communication. Ce point est central. En second lieu, les mêmes années 1970 voient le développement massif de formations à la communication (à l'information et à la communication), en même temps que se développent, à côté de formations professionnelles de niveau Licence 2 ou IUT, des Unités d'Enseignement et de Recherche qui vont permettre le démarrage de recherches identifiées comme « SIC » ; des initiatives fortes vont contribuer à la mise en place de formations au-delà de la licence, appuyées sur des centres de recherches.

Dans un troisième temps, nous suivrons la manière dont des enseignants-chercheurs de cette discipline se sont regroupés pour faire reconnaître un nouveau champ dont ils ont voulu établir la légitimité : l'étude des pratiques professionnelles et managériales de « la communication ». C'est le début d'un travail cognitif dont nous verrons, pour finir, qu'il reste en chantier.

²⁵¹ Ce Colloque était organisé à Rennes du 9 au 11 mars 2016, par l'Equipe de recherches en sciences de l'information et de la communication CERSIC-PREFIcs (EA 4246) en étroite relation avec le Groupe d'Etudes et de recherches sur les communications organisationnelles - Org&Co et la Revue Française des Sciences de l'Information – communication.

2.3.1 Une rupture dans l'organisation académique des disciplines : l'invention des Sciences de l'Information et de la Communication

Il est difficile de traiter de la « Communication Organisationnelle » en France sans s'arrêter un instant sur la création de la discipline que sont les « Sciences de l'Information et de la Communication (SIC) ». Nous nous appuyerons sur l'ouvrage de Robert Boure (Boure 2007a) pour préciser deux phénomènes marquant en France jusqu'aux années 70 au moins. D'une part, la recherche était concentrée dans des grands organismes. Ce n'est que dans les années 50 que des disciplines comme la psychologie, les sciences économiques, la linguistique, la sociologie, font leur entrée au CNRS²⁵² – il compte en 1948 huit « sections » en Sciences humaines et sociales. D'autres grandes organismes de recherche existent l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales (EHESS, 1975, ancienne Ecole Pratiques des Hautes Etudes) qui comportent d'autres équipes de recherche (Centre d'Etudes Economique, Laboratoire de Sociologie Industrielle), et un Centre d'Etudes des Communications de Masse qui sera un élément important du renouvellement de la réflexion sur la communication. La Fondation Nationale des Sciences Politiques qui se donne elle une politique ambitieuse de publication et crée en 1956 un « troisième cycle à l'IEP de Paris ». Des Instituts se créent ainsi d'abord à Paris (par exemple l'Institut du Travail au CNAM en 1952), puis « en province », Boure estimant que ces initiatives locales sont alors marginales. Car le second phénomène est que les Universités, après 1968, sont sous la tutelle des disciplines, la recherche étant le fait d'« enseignants-chercheurs » (c'est la loi Savary de 1984 qui consacre cette expression) travaillant dans des Unités d'Enseignement et de Recherche dans les Universités.

Nous comprenons alors pourquoi les années 70 sont des moments où des collectifs d'enseignants-chercheurs s'organisent pour faire pression sur le Ministère et obtenir la création de « nouvelles disciplines », et dès lors, dès que les forces locales le permettront, de nouvelles formations et de nouvelles équipes de recherche. C'est ce mouvement global qui fait dire à Boure que les Sciences Humaines et Sociales ont connu une « *institutionnalisation rapide à l'ombre de l'Etat* » (Boure 2007a, 224). Nous pouvons noter que les Sciences de gestion sont aussi « récentes » que les « Sciences de l'Information et de la Communication », et les « Sciences de l'Education ».

²⁵² Le CNRS fut créé par un décret du Président de la République Albert Lebrun, le 19 octobre 1939, avec l'objectif de regrouper tous les organismes d'État, non spécialisés, de recherche fondamentale ou appliquée, et de coordonner les recherches à l'échelon national.

Certes bien d'autres disciplines se sont intéressées aux entreprises, à leur management et à leur communication. Nous pouvons ainsi dire que l'origine de la Communication Organisationnelle en France est, comme aux États-Unis, sous une forte influence interdisciplinaire comme celle de la gestion, ou des nombreuses approches sociologiques qui avaient pris leur essor dans les années 1950 (sociologie des organisations, sociologie du travail), et plus généralement des sciences humaines et sociales (SHS). Cette influence se marquera par une multiplicité de thèmes classiques, d'intersections culturelles, et de typologies catégoriques, que nous verrons ultérieurement. Mais c'est bien dans le « giron » des Sciences de l'Information et de la Communication que les « Communications Organisationnelles » françaises ont débuté leur existence. Mais, comme le notera encore plus tard Françoise Bernard, la place de la communication organisationnelle dans les années 90 « *restait encore incertaine, fragile et mal déterminée* » (Bernard 1998a, 11).

Pour reprendre quelques éléments chronologiques, le 25 février 1972 à la Maison des Sciences de l'Homme à Paris, un comité de treize²⁵³ chercheurs d'appartenances disciplinaires différentes, mais surtout littéraires se regroupent pour obtenir du Ministère de l'époque la création d'une nouvelle « discipline » : les Sciences de l'Information et de la Communication (SIC). Tous les membres de ce comité ne quitteront pas leur discipline d'origine, mais ils étaient d'accord sur la nécessité qu'un nouveau domaine soit ouvert, permettant notamment de travailler avec une autre focale que les perspectives littéraires centrées sur les textes et les « auteurs », d'où les « communications de masse » et l'intérêt pour le monde de l'image. Cela sera chose faite en 1975. Cette création veut dire que de nouveaux postes pour de jeunes chercheurs vont pouvoir être créés, faisant en quelque sorte un « appel d'air » pour de jeunes chercheurs qui empruntaient d'autres chemins que ceux des disciplines déjà en place. Cela voudra dire aussi que des Professeurs pourront diriger des études supérieures dans ce nouveau domaine et délivrer des thèses en SIC. Robert Escarpit²⁵⁴ et Jean Meyriat²⁵⁵ ont eu, estime

²⁵³ La liste complète des 13 chercheurs : O. Ducrot, A. J. Greimas, R. Barthes, B. Quemada, J. Bertin, R. Scarpit, J. Meyriat, J. Perriault, P. Rétat., A. Moles, O. Burgelin, J. Bertin et C. J. Bertrand. (J. F. Tétu, in Boure 2002, 72) et (Boure 2007b, 267)

²⁵⁴ Robert Escarpit professeur, journaliste (billettiste au quotidien Le Monde) et sociologue, a créé en 1969 l'Unité Pluridisciplinaire des Sciences de l'Information et de la Communication (UPTEC). En 1972, avec d'autres auteurs, chercheurs et universitaires (parmi lesquels Jean Meyriat et Roland Barthes), il crée un groupe de pression dont l'objectif était d'obtenir une reconnaissance universitaire pour les sciences de l'information et de la communication. Il ne fait pas de distinction, étant donné que les approches scientifiques sont diverses. Pour lui, l'information est le contenu de la communication, et la communication, le véhicule de l'information.

²⁵⁵ Jean Meyriat théoricien et praticien de l'information-documentation, a participé à la création du Comité des Sciences de l'Information et de la Communication dont il fut le président. Il présidera aussi la SFSIC (1978-1984) et le Conseil National des Universités (CNU) de la 71^{ème} Section (1984-1988) (Boure 2007b, 266).

Boure « *un rôle essentiel dans la reconnaissance officielle de la discipline* » (Boure 2006, 9). La création des SIC²⁵⁶, a abouti à un Comité des Sciences de l'Information et de la Communication, qui deux ans après, en 1974, deviendra la Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication (SFSIC), une association d'enseignants-chercheurs visant le développement de la discipline.

C'est ainsi qu'elle organisa un premier congrès à Compiègne du 21 au 23 avril 1978. Là, à côté des professeurs fondateurs une deuxième génération d'enseignants-chercheurs²⁵⁷ a pu présenter ses travaux. C'est à partir de ce moment-là que les communications sortent du champ strictement littéraire « *pour aller vers le fait 'médiatique', ou plus simplement vers la 'communication'* » (Boure 2007b, 276).

Etudier la manière dont la SFSIC s'intéressera aux « communications organisationnelles » est complexe. Ce n'est que tardivement que, au sein de cette association, se créeront des « groupes » permettant des rencontres thématiques entre spécialistes des mêmes domaines. A la fin des années 90 plusieurs groupes se mettront en place, un Groupe de Recherche d'Analyse des Médias (GRAM) et un groupe s'intéressant à ce qui sera appelé plus tard la « Communication Organisationnelle », Org&Co que nous étudierons plus en détail. Dans une association et une discipline jeune, il faudra en effet que des postes soient créés, que des enseignants chercheurs se mettent au travail, que des formations doctorales s'installent pour qu'il y ait un nombre suffisant de chercheurs désireux de se regrouper thématiquement. L'institutionnalisation cognitive d'un sous-champ de recherche suppose un certain nombre de conditions favorables, notamment une « masse critique » de chercheurs désireux d'échanges²⁵⁸. C'est le développement de formations professionnelles nouvelles en « communication », ou le développement de formes nouvelles d'enseignement (ainsi le « techniques d'expression » qui

²⁵⁶ Pour aller plus loin sur l'histoire de la Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication il existe deux interviews de Jean Meyriat et Robert Escarpit faites par Jean Devèze et Anne-Marie Laulan in «<http://www.cetec-info.org/jlmichel/textes.meyriat.html> et <http://www.cetec-info.org/jlmichel/textes.escarpit.html> » (Ekambo 2009, 9-12) Ainsi que le livre de Robert Boure, *Les origines des Sciences de l'information et de la Communication : Regards croisés*. Ed. Presse Universitaires du Septentrion, 2002.

²⁵⁷ Parmi eux un nombre important de jeunes enseignants-chercheurs qui feront ensuite carrière dans la discipline : J.B. Carpentier, S. Dalhoumi, P. Delcambre, H.P. Doray, E. Fichez, M. Fondin, H. Hotier, Y. Lavoine, J. L. Michel, B. Miège et M. Cl. Vetraino-Soulard. (J.F. Tétu, in Boure 2002, 83)

²⁵⁸ En 2003-2004, après trente années d'existence, les SIC, toutes sous-catégories confondues (sciences de l'information et du document, sciences de la communication, et dans cette sous-catégorie, spécialistes du discours, de l'image, des industries culturelles...) regroupaient 140 professeurs et 497 Maîtres de Conférences, 637 enseignants chercheurs comparées aux 697 de Sciences du Langage ou aux 1543 en Sciences de gestion. (Boure, 2007, 262).

ont contribué à cette augmentation du nombre d'enseignants chercheurs dans le domaine des communications organisationnelles.

Pierre Delcambre justifie que la Communication Organisationnelle n'arrive pas encore à se détacher d'autres courants disciplinaires pour rester seule comme un cadre de référence, parce qu'elle fait partie d'un '*giron*'²⁵⁹. C'est-à-dire que les postes d'enseignants chercheurs et les scientifiques furent développés souvent avec l'intitulé généraliste 'SIC', sans être définis 'communication organisationnelle' comme une spécialité académique. En effet, en France, les SIC sont une discipline instituée depuis 30 ans qui a construit des postes, des carrières, des évaluations et des revues internes. Les communications organisationnelles ne sont qu'un de ces acteurs et dit autrement par Delcambre :

« Le champ scientifique des communications organisationnelles n'est pas autonome, mais sous l'emprise du champ de la 71^{ème} section. Les communications organisationnelles ont été tardivement 'reconnues' comme une discipline qui était plus centrée sur d'autres 'objets' : les 'médias', les 'NTIC', le document et le livre. Cela veut dire que pendant une génération les 'jeunes' enseignants chercheurs ont développé leur carrière et sont devenus professeurs en s'appuyant de manière exogène sur des travaux souvent issus de disciplines 'mères' pour eux » (Delcambre 2008, 15).

Néanmoins certains chercheurs comme Roger Bautier²⁶⁰ et Yves Nicolas²⁶¹ développent un premier travail de référencement ; pendant le Congrès National Inforcom, réalisé à Aix-en-Provence, entre 24 et 26 mai 1990, sur *L'avenir – La recherche en information communication*, ils présentent un tableau sur les '*Positionnements théoriques dans la littérature sur la communication d'entreprise*'. Ce tableau indique que « *les livres consacrés à la communication d'entreprise tendent à intégrer à leur domaine de plus en plus d'aspects du fonctionnement des entreprises, en privilégiant une conception globale de la communication* » (Lignac 1992, 12). C'est que, ces années-là, fleurit une importante littérature à laquelle les chercheurs commencent à s'intéresser. Ainsi la même année, la librairie Tekhnè²⁶² et le groupe Francom, recensent à ce

²⁵⁹ Faire partie d'un giron, cela veut dire faire partie d'une communauté, d'un milieu qui offre à chacun protection ou refuge.

²⁶⁰ Roger Bautier est professeur émérite des universités à l'UFR des sciences de la communication de l'Université Paris 13.

²⁶¹ Yves Nicolas, est docteur en sociologie, professeur à l'UFR Sciences de l'information et de la communication de l'Université Stendhal-Grenoble-3 et responsable de la filière communication d'entreprise.

²⁶² La librairie Tekhné, localisée alors 7 Rue des Carmes, à Paris, fut la première librairie internationale en France composée de plus de 30 000 références couvrant tous les secteurs et disciplines concernés par le thème. La librairie de l'information et de la communication, de la sémiologie, sociologie, langages, philosophie et des manifestations, fut reprise par l'Harmattan.

moment-là 800 titres sur la communication des entreprises dans leur répertoire. « Or, l'accumulation bibliographique, sauf à être réduite à une opération strictement technique, ce qu'elle n'est pas, est à interpréter comme le fruit d'une politique éditoriale, comme une construction sociale du management » (Nicolas 1994, 2). Il y a donc à l'époque une très grande présence publique des questions et problématiques concernant l'entreprise.

De fait, au cours des années 90 on notera deux phénomènes. D'abord il se fera une première alliance entre les professionnels d'entreprises, -notamment ceux dont les professions seront nommées ensuite professions « socles » de la communication d'entreprise et des universitaires (un terme que nous avons déjà utilisé dans le chapitre 1). Cette alliance va être structurée principalement autour des praticiens des relations sociales, des relations publiques, de la publicité et du marketing. Pour Le Moëne, cette période est marquée par

« le développement d'un couplage de plus en plus fort entre médias de masse et communication politique, marquée notamment par l'apparition, en France, des 'spin doctors' à l'américaine conseillant avec plus ou moins de bonheur les nouveaux princes. Il faut aussi souligner, sur ces dernières périodes, le développement massif des 'agences conseil en communication', qui étaient d'ailleurs issues, pour nombre d'entre elles, qu'une évolution des agences de relations publiques ou des agences publicitaires. Enfin, il faut noter la création et le développement, après 1985, de nombreuses associations de professionnels de la communication, qui contribueront à la construction de la légitimité des fonctions professionnelles de 'communicateurs' » (Le Moëne et Gallot 2015, 05).

Le second phénomène est bien aussi la création de nouvelles formations universitaires, même si les enseignants chercheurs se font encore discrets.

« Responsables, cadres supérieurs – auxquels seront associés, dans un deuxième temps, les professionnels des communications d'entreprises - et universitaires d'origine littéraire s'allient. Les enseignants-chercheurs mettent en place de nouvelles formations spécialisées et finalisées destinées à des littéraires que les premiers nommés s'engagent à recruter, à faire recruter et à promouvoir. Dans le cadre de ces formations, sont mêlés universitaires et enseignants professionnels, phénomène qui se généralisera avec la montée en régime des filières professionnalisées » (Meyriat, Miège, Couzinet, in Bernard 2002, 172).

C'est donc peu à peu que des formations et des enseignements sur la communication d'entreprise ont été créés dans diverses universités et établissements d'enseignement supérieur. « Ce mouvement s'est jusqu'à un certain point alimenté de la 'révolution informationnelle' qui

a commencé à affecter les entreprises de production des biens et des services dans les années quatre-vingt » (Le Moëne 1998, 09). Cependant, si nous nous penchons sur l'organisation de la recherche dans les universités, sur la dispersion des postes sur le territoire dès lors que ce ne sont pas les seules formations générales à la communication, mais aussi de très nombreuses formations professionnelles dans de petits établissements (comme les Instituts Universitaires de Technologie), Pierre Delcambre explique que seuls les laboratoires de Grenoble, Toulouse et Rennes, ont pu développer des équipes uniquement définies comme « communications organisationnelles », cette dernière décennie. Dans d'autres universités les enseignants chercheurs utilisent encore l'intitulé de '*professeurs en SIC dirigeant des travaux en communication des organisations*', comme dans les Universités Paris 7, Paris 4 – Celsa, Bordeaux, Montpellier, Lille, Aix-Marseille, Lyon, Toulon et Metz, entre autres.

Ainsi, peu à peu, une meilleure connaissance réciproque s'installera ; comme le signale Françoise Bernard, « *La communication organisationnelle comme interdiscipline scientifique emprunte à un ensemble de théories. La communication organisationnelle comme pratique sociale et professionnelle s'appuie également sur une variété de sources scientifiques* » (Bernard 1998c, 09).

Pourtant les premiers ouvrages sur la communication et l'organisation viendront plutôt d'enseignants-chercheurs en Sciences de Gestion, comme celui publié par Annie Bartoli²⁶³ en 1990, *Communication et Organisation : pour une politique générale cohérente*. Elle s'appuie au départ sur la théorie pour expliciter les termes dans leurs multiples dimensions, puis fait une sorte d'inventaire des pratiques et des outils qui leur sont liés, avec un point de vue critique et en posant les conditions de réussite et les limites de ces moyens ou méthodes. C'est le moment de communiquer mais aussi de motiver le personnel. Selon Anne Bartoli, « *pour l'une comme pour l'autre, c'est un raisonnement relatif et temporel qui s'impose : on communique pour ou sur ... on est motivé pour ou sur ... Toute autre ambition globale n'est-elle pas une gageure pure et simple ?* » (Bartoli, 1990, in Westphalen et Libaert 2009, 8).

²⁶³ Annie Bartoli vice-présidente de l'Université de Saint-Quentin-en-Yvelines où elle enseigne les sciences de gestion, est co-directrice du laboratoire de recherche en management LAREQUOI.

En 1993 Lucien Sfez²⁶⁴, consacre, dans son Dictionnaire Critique de la Communication, un chapitre sur la ‘Communication et Organisation’, qui sera dirigé par Bernard Paulré²⁶⁵ deux spécialistes de sciences politiques et sciences économique ont, eux aussi voulu penser « La Communication » (Sfez 1991). Dans ce chapitre la mise en perspective organisationnelle de la communication et de la communication dans les organisations va être présente au long des 185 pages. Comme la communication organisationnelle était un champ d’étude encore très récent, ces auteurs auront des difficultés à proposer une présentation unifiée et structurée du domaine, ainsi qu’une définition synthétique admise et partagée par tous. Pour cela ils présentent une trame qui pourrait servir de grille d’interprétation et de stratégie d’articulation aux enseignants chercheurs, basée sur différentes manifestations de la communication organisationnelle. Ils suggèrent quatre types de méthodes d’investigation, déjà utilisés en analyse des organisations : les études de cas, les études comparatives, les expérimentations et la simulation.

Pour eux, ces méthodes pourront être menées « *à partir de pôles donc des individus ou des groupes qui communiquent, de leur comportement et des contraintes et règles auxquelles ils sont soumis, ou bien à partir des propriétés globales c’est-à-dire de la topologie des liaisons de communication, des caractéristiques et des régulations ou contraintes sociales, plus ou moins cohérentes, émergentes ou délibérées, auxquelles sont soumis les échanges* » (Sfez et Paulré 1993, 543). Nous pouvons conclure en estimant avec Pierre Delcambre que les perspectives de recherche en Communication Organisationnelle « *s’ancrent dans des problématiques qui ne sont pas toutes liées, dans leurs fondements épistémiques, aux organisations* » (Delcambre, in Bonneville et Grosjean 2011, 18) et noter que dans les années 1980 à 2000, les enseignants chercheurs de SIC en « communications organisationnelles » publient dans des revues de sciences de gestion, de marketing et de management, comme par exemple la Revue Française de Gestion²⁶⁶, la Revue Française de Marketing²⁶⁷, Direction et

²⁶⁴ Lucien Sfez est actuellement professeur émérite à l’Université Paris I Panthéon-Sorbonne. Il a publié de nombreux ouvrages aux Presses universitaires de France, dont les deux volumes du Dictionnaire critique de la communication en 1993 et l’ouvrage Critique de la communication en 1988. Il a aussi joué un rôle important dans le champ scientifique par la revue Quaderni, qui a largement contribué aux réflexions sur l’« Espace public ».

²⁶⁵ Bernard Paulré est Professeur des universités à l’UFR de Sciences Economiques à l’Université Paris-I-Panthéon Sorbonne.

²⁶⁶ En 1975, La Revue Française de Gestion fondée par la Fondation Nationale pour l’Enseignement de la Gestion des Entreprises, est la principale publication francophone dans le domaine du management. Elle s’adresse aux enseignants-chercheurs ainsi qu’aux praticiens. Elle publie 10 numéros par an, sur des thèmes variés, par exemple l’évolution des sciences, les techniques et les pratiques de gestion.

²⁶⁷ Créée en 1956, la Revue Française de Marketing est la plus ancienne revue de marketing en langue française. Lancée par l’Adetem, (Association nationale des professionnels du marketing), la RFM a pour vocation de contribuer à faire connaître et développer les techniques d’études et de marketing en France et dans les pays francophones.

Gestion²⁶⁸. Ensuite viendront Les Cahiers du Lerass²⁶⁹, Reseaux²⁷⁰, Langage et Travail²⁷¹, et d'autres.

Dès lors, avec une « discipline » (SIC, 71^{ème} section du CNU), une association des enseignants-chercheurs en SIC, la Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication, l'institutionnalisation sociale des formations et de la recherche va prendre un cours nouveau. Nous étudierons dans les deux parties qui viennent la toute première formation universitaire dédiée à la communication des organisations, puis celle, à Bordeaux, qui misera sur le développement éditorial des recherches par le soutien à une revue focalisée sur les communications des organisations.

2.3.2 Des formations professionnelles aux formations universitaires : Guillebeau et le CELSA, Hotier et Bordeaux

Nous nous arrêterons d'abord sur la toute première formation s'étant intéressée aux communications d'entreprise. Le CELSA, créé et dirigé par Charles-Pierre Guillebeau, en 1957, au sein de la Faculté des Lettres de Paris, est le premier centre supérieur à insérer dans les entreprises des étudiants en Lettres et Sciences Humaines. Le Celsa deviendra en 1965 un institut de la Faculté des Lettres et en 1968 une Unité d'Etudes et de Recherche (UER) (Guet 2016). Dire cela nous montre la présence des questions de formation à la communication d'entreprise sur la place parisienne, et nous montre aussi que c'est dans le cadre français des études littéraires (en France, il n'y a pas de « Communications Sociales ») que la dissociation

²⁶⁸ La Revue Direction & Gestion des entreprises fut créée en avril 1965 par Roger Labourier, responsable de l'Institut de Contrôle de Gestion (ICG). Aujourd'hui appelée La Revue des Sciences de Gestion, elle vise à offrir une tribune à des recherches originales et innovantes en gestion. Sans se limiter à une thématique, sans exclusivité disciplinaire, sans parti-pris méthodologique, La RSG, est une revue indépendante, internationale, généraliste et innovante.

²⁶⁹ Les Cahiers du LERASS (Laboratoire d'Etudes et de Recherches Appliquées en Sciences Sociales) étaient publiés depuis 1983 par l'Université Paul Sabatier - Toulouse 3. Elle devient *Sciences de la Société*, en 1994, une revue scientifique interdisciplinaire, publiée avec le concours du CNRS et Centre National du Livre (CNL), et avec le soutien du Laboratoire. Aujourd'hui elle vise à promouvoir une recherche pluridisciplinaire maîtrisée dans le champ des sciences humaines et sociales. Son objectif est d'aborder les phénomènes sociaux contemporains dans leurs multiples dimensions (sociologique, politique, économique, communicationnelle, gestionnaire...) et de valoriser la réflexion sur l'articulation entre les différents domaines de l'activité humaine.

²⁷⁰ La revue *Rezeaux – Communication – Technologie – Société* a été créée en 1982 par Patrice Flichy et Paul Beaud au Centre National d'Etudes des Télécommunications, aujourd'hui elle est publiée par l'Université Paris-Est. Elle s'intéresse à l'ensemble du champ de la communication et plus particulièrement aux télécommunications, aux mass-médias et à l'informatique. La télévision a notamment constitué le thème d'un nombre important de numéros.

²⁷¹ Langage et Travail créé en 1986, est devenu un réseau pluridisciplinaire sur les pratiques langagières en situation de travail, les communications orales et écrites, le langage envisagé comme activité et une composition interdisciplinaire qui conjoint sciences du travail et sciences du langage : sociolinguistes, sociologues, psychologues, ergonomes, chercheurs en communication et en sciences de la gestion.

s'est faite (Relations Publiques, Journalisme : domaines appliqués de l'écriture et du discours, mais considérés en France comme domaines professionnels et donc sans liens avec « la Recherche »).

Le CELSA devint en 1971, une Unité de Formation de Recherche (UFR) liée à l'Université de Paris 4 – Sorbonne. Elle proposera une formation complète du premier au troisième cycle (on parle alors en « cycles » et pas en Licence-Master-Doctorat « LMD ») sur les métiers de l'information et de la communication, financée par le Ministère de l'Éducation Nationale et peu de temps avant la reconnaissance de la Science de la Communication et de l'Information, comme nous le verrons ensuite. Le CELSA va jouer un rôle très important en 1975 avec la création du Groupe de Recherches Interdisciplinaires sur les Processus d'Information et de Communication (GRIPIC), la toute première unité de recherche en France à ouvrir un doctorat en SIC. Les chercheurs analysent le rôle que jouent les processus d'information et de communication dans la vie sociale, le monde économique, les médias et l'espace politique. Ils s'interrogent sur les processus et dispositifs dans les phénomènes de communication, ainsi que les métamorphoses de l'ensemble des pratiques d'information et de communication. C'est aussi le moment de la création des « SIC ». Ici Guillebeau joue un rôle déterminant dans l'institutionnalisation sociale de cette nouvelle « discipline » ; de fait, les « SIC » deviennent une discipline de gestion des postes et des carrières des « enseignants-chercheurs » par la création d'une « nouvelle section » du Comité National des Universités (C.N.U) : la « 71^{ème} section », ce qui est encore son appellation 40 ans après, et Guillebeau sera, un temps, président de cette « section ».

En 1979, une nouvelle formation universitaire au journalisme ²⁷² va être créée par le CELSA. En 1985, le CELSA devint *l'Institut des Hautes Etudes de l'Information et de la Communication*²⁷³, conservant toutefois son sigle dont la notoriété est forte. Il offrait alors quatre domaines d'enseignement dans les SIC : Relations sociales, relations publiques, marketing-publicité et journalisme (formation ouverte en 1971). Il offre en outre une formation sur la communication des entreprises et des institutions. Cette formation concerne les

²⁷² La première école de journalisme française est l'École Supérieure de Journalisme Paris (1899) puis Lille (1924) ce sont des Ecoles Supérieures « privées ». En 1958 un Centre International d'enseignement supérieur du journalisme s'installe avec le partenariat de l'Université de Strasbourg et de l'UNESCO.

²⁷³ Actuellement, les formations du CELSA, rattachées à l'Université Paris-Sorbonne (Paris IV), sont classées parmi les meilleures formations françaises en communication, selon l'entreprise SBMG (<http://classement.smbg.fr/>), responsable pour le classement de 52 spécialités en France. Pour plus d'informations voir le site CELSA www.celsa.fr

problématiques liées à la réputation, à la notoriété et à l'image des organisations auprès de leurs publics internes et externes. Les enseignements explorent les stratégies de communication mises en œuvre auprès de leurs différents publics : collaborateurs, actionnaires, clients, relais d'opinion, grand public, médias, élus, pouvoirs publics etc. Sa directrice actuelle est la professeure Nicole d'Almeida. Le professeur Charles-Pierre Guillebeau accomplit enfin son chemin après trente ans, par le réseau CELSA/Revue Humaniste et Entreprise/Centre de Formation Continue, « *et ce dans une spécialisation dont chacun se réclame maintenant, alors qu'en 1957, nous étions les seuls à mettre en évidence le rôle fondamental de l'information et de la communication dans le monde contemporain* » (Guillebeau, 1984, 10-12, cité par Bernard 2002, 166).

2.3.3 D'autres formations et des débuts universitaires : Bordeaux (Hotier) et la revue Communication&Organisation

En décembre 1986, longtemps après la mise en place du CELSA, et s'installant de manière parallèle à d'autres formations « phare » des SIC (reprendre la liste des lieux de Congrès de la SFSIC permet de repérer les « hauts-lieux » dotés de recherche reconnue²⁷⁴), nous verrons l'apparition du premier Groupe de Recherche Entreprise et Communication (GREC)²⁷⁵, rattaché à l'Université Michel de Montaigne-Bordeaux 3, dirigé par Hugues Hotier²⁷⁶. Ce laboratoire, dont les chercheurs viennent de plusieurs universités françaises et étrangères, s'appellera ensuite le GREC/O (Groupe de Recherche en Communication des Organisations)²⁷⁷. « *Nous changeâmes de nom et d'objet sensiblement au moment où des sous-disciplines tentaient de s'imposer au sein de ces sciences aussi floues que molles qu'on appelait – et qu'on appelle, toujours, je me demande si l'imparfait n'est pas un lapsus – Sciences de*

²⁷⁴ Compiègne-1978, Bordeaux (la ville de R.Escarpit et A.M.Laulan)-1980, Grenoble (la ville de M.Miège)-1982, Paris-1984, Rennes-1986, Strasbourg-1988, Aix-1990, Lille-1992...

²⁷⁵ Les 6 et 7 novembre 1986, à Bordeaux, se réunirent praticiens et universitaires, dans un premier symposium qui constitua l'acte de naissance du GREC. Les entrepreneurs et les communicateurs d'entreprise étaient réunis pour exposer leurs besoins et leurs perspectives en matière de communication. Les intervenants s'appelaient Jean-Paul Wevers pour Renault, Gérard Démocrate pour le groupe Sud-Ouest, Claude Jaillon pour la FNAC, Bernard Etcheparre pour Lectra Systèmes, Eric Sarrat pour la Générale de traction, Yves Agnès pour Le Monde, Jean-Christophe Morel pour La cellulose du pin et Bernard Magnez pour William Pitters.

²⁷⁶ Hugues Hotier, professeur émérite à l'Université Michel de Montaigne – Bordeaux 3, est trois fois spécialiste du cirque classique : en qualité de chercheur, puisqu'il y aura consacré nombre de ses travaux universitaires, ensuite parce qu'il dirige le Cirque Educatif, une association dont on aimerait dire qu'elle est une école pour faire rêver les enfants, enfin, parce que l'auteur connaît le métier – le métier de clown, celui qui, justement, fait rire et rêver les enfants.

²⁷⁷ Le GREC/O fonctionne au rythme de programmes triennaux. Deux années et demie de travail mènent à la publication d'un ouvrage collectif qui joue le rôle de textes préparatoires à un colloque, lui-même suivi de la publication des actes sous la forme d'un numéro thématique de la revue *Communication & Organisation*.

l'Information et de la Communication » (Hotier 2000, 1). Cette équipe de recherche va d'abord travailler sur des questions centrales basées sur les témoignages et les réflexions de praticiens et de chercheurs universitaires²⁷⁸. Toujours à l'écoute, Hotier explique que pendant les trois premières années de sa création, pour faire comprendre ces témoignages et ces réflexions, le laboratoire divise ses idées de la façon suivante :

1. En 1987, l'entreprise communique avec ses partenaires. Elle examine trois types de situation : la communication de besoin (en direction de la banque ou des institutionnels, par exemple...), la communication de contrainte (après une crise ou pour réhabiliter un secteur à l'image négative...), la communication de partenariat (lors de la cotation en bourse ou en direction de sociétaires dans le cas de l'économie sociale...).
2. En 1988, les stratégies de communication des organisations, leurs acteurs et leur évaluation, deviennent suffisamment détaillées par leurs titres pour qu'il ne soit pas nécessaire de les expliciter.
3. En 1989, la culture d'entreprise et la communication internationale furent introduites par Thierry de Beaucé, secrétaire d'Etat aux Affaires Culturelles Internationales et s'articulaient autour de trois sous-thèmes : concevoir et pratiquer la communication dans les différents espaces culturels, communiquer pour vendre sans frontière et gérer les différences culturelles pour mieux travailler ensemble (Hotier 2003, 1).

C'est dans cette dynamique que viendra l'apparition de la revue universitaire *Communication & Organisation*²⁷⁹, créée par la Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication (SFSIC) et le Groupe de Recherche en Communication des Organisations (GREC/O) de l'Université de Bordeaux 3, Hugues Hotier en étant le directeur scientifique. Son premier numéro fut publié en 1992, intitulé *Communication et le Sentiment d'Appartenance* dans lequel Béatrice Galinon-Méléneq²⁸⁰, publiera le premier article intitulé « *Communication Organisationnelle : Il n'y a pas de projet sans connaissance de l'identité* ». Elle y explique que la communication des organisations prend une place essentielle et devient

²⁷⁸ Parmi les intervenants figuraient de nombreux chercheurs d'universités, d'entreprises et de cabinets de consultants étrangers, entre eux : Bernard Dagenais (Canada), Joël Ferreira (Portugal), Archie McLellan (Grande Bretagne), Yuji Nakano et Akire Yamaoka (Japon), Martin Frankowski et Karsten Kurowski (Allemagne), Valérie Shulman et Pamela Huntington-Darling (USA), Faïs Malas (Liban).

²⁷⁹ Fondée en 1991, la revue *Communication & Organisation*, publiera son premier numéro au premier semestre 1992 à l'Université Michel de Montaigne-Bordeaux 3, sa diffusion sera semestrielle. Depuis c'est le laboratoire MICA, actuellement dirigé par Valérie Carayol, qui s'occupe de la publication internationale, éditée par les Presses universitaires de Bordeaux. Cette revue est en ligne sur : www.communicationorganisation.revues.org

²⁸⁰ Béatrice Galinon-Méléneq est professeure en sciences de l'information et de la communication à Normandie-Université (Le Havre). Elle dirige l'équipe « L'Homme-trace » de CIRTAI/IDEES UMR 6266 CNRS.

un préalable indispensable. « *Si l'on admet que l'organisation peut avoir une identité, on ne peut, sans risque de vider le mot de son sens, échapper à la nécessité de la cohérence de pensée de cette unité* » (Galinon-Mélénez 1992, 1).

Après quelques années d'existence (1997), le GREC/O s'engagea dans des programmes triennaux qui déterminèrent le rythme des colloques facilitant un travail collectif, entretint la cohésion et la productivité avec des thèmes qui permettaient toujours une production commune à tous. Le Groupe va publier la même année, *Induction et Communication* sous la forme de textes préparatoires. Hugues Hotier explique qu'il suit une réflexion plus approfondie à la fin de chaque étude. Le schéma, qui est toujours en cours, partage le travail en phases préparatoires, déterminant l'objet de recherche, la méthodologie et le protocole de la façon suivante :

Phase 1 Années 1 et 2 : travaux de recherche aboutissant à la fin de l'année 2, à la publication d'un ouvrage collectif.

Phase 2 Année 3 : organisation d'un colloque pour lequel l'ouvrage collectif terminant la première phase constitue un recueil de textes préparatoires remis aux congressistes.

Phase 3 Année 4 : tandis que se prépare le programme de recherche suivant, le groupe travaille à la réalisation des actes du colloque, lesquels seront publiés moins d'un an après le colloque (Hotier 2003, 1).

Dès les années 2000, le GREC/O s'ouvre aux relations avec des universités étrangères (le 7 novembre 2003, un protocole²⁸¹ a été signé entre le GREC/O et le centre de recherche de l'Institut du Journalisme et de la Communication de l'Université de Wuhan). « *Le GREC/O affirme ainsi une ouverture et une dimension internationale qui lui ont permis, au cours de ses dix-sept années d'existence, de collaborer avec des centres de recherche africains, asiatiques, européens et nord-américains* » (Hotier 2003, 1). Ce Centre de recherche permet à une série de chercheurs de poursuivre leurs travaux et leur carrière (après Hugues Hotier et son *Non verbal et Organisation*, 2000, édité par l'Harmattan, Gino Gamaccia, Valérie Carayol²⁸² dans ces

²⁸¹ Au terme de cet accord, chacune des parties organisera tous les trois ans un colloque auquel participera un groupe de chercheurs de l'autre partie. Les thématiques seront choisies de manière à être traitées par chacun des laboratoires. Du 2 au 8 juin 2004, six chercheurs du GREC/O communiqueront au premier colloque de Wuhan tandis qu'en 2007 une délégation de chercheurs chinois viendra au colloque de Bordeaux.

²⁸² Valérie Carayol est professeure des Universités à l'Université Michel de Montaigne Bordeaux 3. Spécialiste en communication organisationnelle et particulièrement intéressée par le domaine des Humanités Digitales. Elle est la directrice du Laboratoire 'Médiation, information, communication, art' (MICA), EA 4426 de l'Université de Bordeaux.

années-là). En 2004, Valérie Carayol publie *Communication Organisationnelle : Une perspective Allagmatique*, un livre qui joue la vision du renouvellement et du changement en communication organisationnelle, illustrant le double mouvement, entre la pratique et la recherche, la transformation, l'actualisation et la modulation. Sur la fin de la période de l'étude de ce chapitre, Gino Gramaccia et Valérie Carayol publieront *l'Abécédaire : vingt ans de recherches et de publications en communication des organisations*, en proposant, par thème et par ordre alphabétique, une cartographie généalogique des 44 premiers ouvrages de la revue *Communication & Organisation* réunis en 20 ans de recherche.

Mais c'est la revue de Bordeaux qui est un élément important de l'institutionnalisation cognitive du champ des « communications organisationnelles » : cette revue va contribuer, en effet, à structurer à la fois le champ des théories et pratiques professionnelles (TPP), mais aussi le champ des théories et pratiques scientifiques (TPS) pour la communication organisationnelle, nommée de cette manière par Françoise Bernard (1998). Cette revue va caractériser également, selon Bernard une rupture vers la précédente, donnant une continuité vers une légitimation croisée des acteurs professionnels de la communication, mais aussi universitaires. Cette notion de Communication Organisationnelle se fait de plus en plus présente et ouvre un nouvel espace de légitimation non prise en compte par les communications d'entreprise.

« Les voies de la légitimation des changements en cours (nouveaux contextes, nouvelles professionnalités, nouveaux enjeux universitaires et scientifiques) passent désormais par de nouvelles théorisations. La revue Communication & Organisation entend apporter sa contribution à un tel projet. La période qui s'ouvre avec le début des années 90 peut donc être présentée comme étant centrée autour d'une nécessaire conceptualisation d'un génie de la communication organisationnelle. De la nécessité à l'actualisation, le chemin n'est pas tracé. Ce qui explique vraisemblablement que la revue Communication & Organisation procède à des tours, détours, contours et retours sur ce chemin des nouvelles théorisations » (Bernard 1998b, 3).

Cette nouvelle revue *Communication & Organisation* va être destinée aux chercheurs qui se consacreront à des études en langue française sur la communication organisationnelle. Cependant, cela ne sera pas tâche facile pour le comité éditorial, qui trouvera dans la construction scientifique de nombreux sujets ayant un lien avec les pratiques professionnelles.

« Au-delà de la communauté scientifique, la notion de communication organisationnelle tend à remplacer la notion de communication d'entreprise en désignant les limites. La communication

organisationnelle inclut en fait les nouvelles formes de communication associées aux nouvelles formes d'organisation. Elle inclut en particulier des formes de communication, déjà identifiées pour certains et en émergence pour d'autres, qui échappent à la communication institutionnelle mais aussi à la communication managériale » (Bernard 1998b, 36).

La Revue *Communication & Organisation*, reste jusqu'à présent, la seule revue scientifique francophone dédiée à la communication des organisations sous toutes leurs formes : entreprises, institutions, associations, etc. Dans tous les cas, la nécessité de penser la question de la circulation des théories et des concepts et celle des migrations conceptuelles va rester l'approche principale des chercheurs français en communication organisationnelle. Dans sa 48^{ème} édition, en 2015, deux chercheuses brésiliennes sont invitées, à la première fois, à parler de ce domaine au Brésil. Angela Marques et Ivone de Lourdes Oliveira, vont publier : *Configuration du champ de la Communication Organisationnelle au Brésil : problématisation, possibilités et potentialités*. Cet article sera plus détaillé dans l'histoire des Communications Organisationnelles au Brésil.

2.3.4 Org&Co : un groupe central pour l'institutionnalisation des « Communications Organisationnelles » au sein des SIC françaises

La période qui va suivre s'intéressera à l'initiative d'un groupe de chercheurs qui se réunira après 1994. L'histoire de la Communication Organisationnelle en France va commencer tout doucement à être développée comme un champ scientifique grâce à la visibilité des travaux réalisés à l'initiative de quelques membres de la Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication (SFSIC). Ces enseignants chercheurs en prise avec la conscience épistémologique et la critique dans les problématiques managériales, vont créer en 1994 un groupe d'étude national baptisé Org&Co²⁸³. Il est intéressant de commenter ce nom qu'ils se sont donné. En effet, ils évitaient ainsi de nommer explicitement des « communications d'entreprise » florissantes dans le champ éditorial professionnel à cette époque, nous l'avons déjà signalé, en ne disant que « Org ». Mais ils faisaient aussi un signe à une actualité des sigles de la langue, avec cet américanisme « &Co » leur permettant de trouver une appellation non académique « Org&Co » et plus proche du « monde des affaires » et des sociétés commerciales. L'appel à la constitution de ce groupe de recherche sur les communications organisationnelles fut fait à Rennes le 13 mars 1994 et lu au congrès de la SFSIC, à Toulouse, en juin 1994 ; le

²⁸³ Depuis sa création le groupe comporte aujourd'hui près de deux cents chercheurs provenant de différents pays francophones (France, Belgique, Canada, Suisse, Pays Bas, Tunisie).

projet était de regrouper des enseignants-chercheurs dispersés sur le territoire français, de créer une cartographie des recherches et des chercheurs, de se séparer des conceptions managériales et instrumentales, de refuser l'assimilation réductrice et à forte charge idéologique entre organisations et entreprises, et de rompre avec des conceptions objectives-fonctionnalistes des organisations. Cet appel, va proposer « *aux chercheurs intéressés de se rencontrer pour sortir de l'isolement et échanger sur leurs travaux* » (Le Moëne et Gallot 2015, 10).

La mise en place de ce groupe d'étude et de recherche directement influencé par le contexte social, politique et épistémologique, sera défini, selon Le Moëne, par rapport au « *nombre de questions qui le précèdent et qu'il entend reconfigurer ou retravailler. [...] Le noyau dur du programme de recherche : c'est ce qui lui permet de se délimiter, de se situer, dans un champ scientifique* » (Le Moëne et Gallot 2015, 11). Nous pourrions rajouter à ce 'noyau dur'²⁸⁴ l'approche scientifique constituée aussi par les pratiques diverses et par la relation des sciences de l'information, de la communication et de l'organisation. Ce groupe va enfin rassembler ce projet autour d'un programme de recherche sur les communications organisationnelles, un intitulé à la fois général, large et unificateur. Sa préoccupation initiale fut de contribuer à structurer en France un champ de recherche sur cette thématique, en identifiant les objets de recherche et les problématiques des sciences de l'information et de la communication, en faisant émerger les approches 'communicationnelles' ou 'informationnelles', en confrontant leurs problématiques, leurs méthodologies, leurs regards, leurs approches, leurs résultats et en mutualisant leurs ressources et leurs méthodes d'investigation. Nous avons voulu reprendre le texte intégral de l'appel (annexe 9). A l'origine leurs convictions et leurs hypothèses tournaient autour de cinq points principaux :

1. Permettre la construction d'un champ scientifique de recherches sur les communications organisationnelles ;
2. Situer le champ de recherche au sein des Sciences de l'Information et de la Communication, plutôt qu'au sein des Sciences de Gestion ou de la Sociologie du Travail ;

²⁸⁴ Expression retirée des études d'Imre Lakatos, sur l'heuristique négative et positive, dans son ouvrage *l'Histoire et méthodologie des sciences*, 1994.

3. Organiser une recherche scientifique en collectivité, passant par la construction des conditions de la publicisation des recherches et de leurs résultats, l'explication des problématiques et le débat public ;
4. Elever collectivement le niveau scientifique ;
5. Lier des théorisations aux études empiriques et à la construction de corpus et de procédures claires de construction d'objets (Le Moëgne 2010, 301).

Son objectif finalement était de penser une relation entre la communication et l'organisation d'un point de vue épistémologique, théorique et méthodologique. Selon Fabienne Martin-Juchat²⁸⁵ les questions posées par ce groupe initialement tournaient autour de :

1. Quelle lecture des organisations par la communication ?
2. Quels modèles de la communication pratiqués par les organisations ?
3. Quels modèles des relations entre information, communication et organisation ?
4. La Communication a-t-elle un rôle d'institutionnalisation, de structuration des organisations ?
5. La Communication construit-elle la réalité organisationnelle qu'il est donc possible d'observer par ce biais ? (Martin-Juchat 2012, 184)

Ce groupe, inscrit dans la Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication s'organisa selon les modalités ordinaires des associations de chercheurs. Néanmoins, la volonté d'être proche de ses membres dispersés sur le territoire, fit reprendre une pratique de la SFSIC : faire tourner les lieux de rencontre, trouver de bonnes conditions d'organisation en s'appuyant sur ceux qui pouvaient générer les ressources organisationnelles des rencontres. Le premier séminaire fut réalisé deux ans après, en juin 1996 à Rennes, où dix-sept universitaires étaient présents, pour la plupart des personnes en début de carrière, Maîtres de Conférences. De ce séminaire quatorze études furent rassemblées dans un premier ouvrage intitulé *Communications d'entreprises et d'organisations*, dirigé par Christian Le Moëgne et publié par les Presses Universitaires de Rennes en 1998. Nous trouverons à l'intérieur de ce livre, entre autres articles, une proposition analytique et synthétique sur les usages des sciences humaines et sociales en communication organisationnelle et une recomposition de la

²⁸⁵ Fabienne Martin-Juchat est professeure des Universités et directrice de l'UFR des Sciences de la Communication de l'Institut de la Communication et des Médias à l'Université de Grenoble 3. Elle est responsable d'un programme de recherches sur les communications organisationnelles au sein du Gresec.

communication institutionnelle vers la communication organisationnelle. Ces suggestions montrent les premières influences interdisciplinaires de cette nouvelle discipline dans laquelle Françoise Bernard interroge les rapports entre ses deux domaines autour de deux axes : la communication organisationnelle et les usages socioprofessionnels des SHS, pratiques, acteurs et présupposés cognitifs et la communication organisationnelle et les usages savants des SHS, objets, catégorisations, méthodologies, problématisations (Bernard 1998, 50).

Christian Le Moëne également, suggère un aperçu de la communication institutionnelle et managériale vers une redéfinition dans le programme de recherche et l'émergence de la communication organisationnelle (Le Moëne 1998, 158). Ainsi, avec l'aide du CERCIC de Rennes 2 (Centre d'Études et de Recherches sur la Communication et l'Internationalisation) et de la SFSIC, ce groupe réalisa la première édition collective de recherches dans ce domaine en France. Les 235 pages eurent pour objectif de contribuer à la structuration du champ scientifique de la communication organisationnelle en explicitant les problématiques et les repérages des recherches empiriques (Le Moëne 1998, 12). Nous pouvons noter donc que ce groupe va s'organiser en liant échanges en collectif et publication collective, sous la responsabilité éditoriale de coordinateurs dont le groupe va se doter. Ce groupe commence donc ses travaux de recherches avec détermination.

Au deuxième semestre des années 2000, le groupe Org&Co publie un deuxième ouvrage *Communications organisationnelles : objets, pratiques, dispositifs*, conçu cette fois-ci à partir d'une journée d'étude réalisée fin 1997²⁸⁶. L'ouvrage collectif, dirigé par Pierre Delcambre, traite d'une réflexion sur la diversité des pratiques, discussions, terrains et objets de travail qui remmènera les dix-neuf chercheurs à formuler une approche critique à la construction scientifique de la communication organisationnelle. Pierre Delcambre va regrouper ces contributions autour de quatre thèmes : les objets de communication, objets de travail ; les systèmes et dispositifs ; des pratiques et leurs traces et les objets et images en représentation, où il explique que le groupe a voulu « *passer par une explicitation, une confrontation, [pour arriver] en quelque sorte à un défi* » (Delcambre 2000a, 11).

Ces deux premiers ouvrages de l'Org&Co, *Communications d'entreprises et d'organisations* et *Communications organisationnelles : objets, pratiques, dispositifs* sont

²⁸⁶ Cette journée d'étude fut réalisée à l'IUP Infocom de Roubaix, à l'Université de Lille en décembre 1997.

considérés comme les ouvrages références pour tous les chercheurs en Communication Organisationnelle en France.

La suite de l'institutionnalisation des « communications organisationnelles » en France est liée au travail des coordinateurs qui se sont ensuite succédés, mettant en place une lettre d'information, trouvant les appuis pour installer les journées d'études, définir les thématiques et l'appel à communication en pré-publiant des résumés d'intervention, travaillant avec les Editions l'Harmattan pour la publication des ouvrages, cherchant les modalités d'internationalisation des échanges. C'est ainsi qu'Arlette Bouzon publie en 2006, *La communication organisationnelle en débat : champs, concepts, perspectives* et, toujours en 2006 *La Communication organisationnelle en question : Méthodes et méthodologies* et en 2008 *La communication des organisations : entre recherche et action*, ces deux derniers avec Vincent Meyer²⁸⁷. Ces ouvrages sont donc des réunions de textes soumis à débats pendant les colloques, journées d'études ou séminaires organisés par le groupe d'étude Org&Co. Ces 'co-conceptions', comme les appelle Bouzon, tournent autour de questions sur : la place de la communication organisationnelle au sein des SIC ; les concepts mobilisés par les chercheurs ; les techniques, les expériences mises en œuvre et leurs développements éventuels dans ce domaine ; les méthodologies et techniques utilisées pour promouvoir les recherches et les problématiques scientifiques de la communication organisationnelle liées à la recherche-action (RA).

D'autres ouvrages et articles scientifiques apparaîtront dans les années suivantes, toujours dirigés par les coordinateurs successifs d'Org&Co. Ces publications excèdent l'amplitude historique que nous nous étions fixée, mais il s'agit ici de la même pratique collective, contribuant à l'institutionnalisation sociale de ce champ des SIC, une institutionnalisation sociale d'autant plus nécessaire que la période, après 2005, voit l'Université changer, et les « obligations de publications » (notamment de publications internationales) devenir une norme de productivité pour les universitaires « enseignants-chercheurs ». Nous citerons donc pour finir *Communication des Organisations : Recherches Récentes (2010)*, sous la direction de Catherine Loneux²⁸⁸ et Bertrand Parent²⁸⁹ qui ont

²⁸⁷ Vincent Meyer est sociologue, professeur des universités au département des sciences de la communication à la faculté des lettres, arts et sciences humaines (Campus Carlone).

²⁸⁸ Catherine Loneux professeure des universités en SIC et première Vice-Présidente de l'Université Rennes 2, fut directrice du laboratoire Prefics jusqu'à 2013.

²⁸⁹ Bertrand Parent était enseignant-chercheur français à l'École des Hautes Études en Sciences Sociales (EHESP), à Paris, où il est responsable de formation dans les domaines de la gestion de crise et de la communication. Ses

rassemblé en deux tomes les publications du *Colloque*²⁹⁰ *International de La Communication des organisations en Débat dans les SIC : Quels objets, terrains et théories ?* Ce colloque eut comme objectif de dialoguer, d'échanger, de remettre en question et de favoriser les travaux récents des doctorants et jeunes docteurs en communication organisationnelle. Et *Les Communications Organisationnelles : Comprendre, construire, observer*, sous la direction de Sylvie P. Alemanno²⁹¹ et Bertrand Parent, qui s'efforcera de questionner les mutations organisationnelles via internet et les relations entre l'organisation, l'information et la communication. Nous rentrerons en détail dans ces ouvrages au cours du troisième chapitre sur les Perspectives de la Communication Organisationnelle en France. La dernière publication, avant la clôture de notre thèse (avril/2016), fut *Communication Organisationnelle, Management et Numérique*, publiée en 2014, dirigée par Sylvie P. Alemanno, toujours chez l'éditeur L'Harmattan. Ces ouvrages traitent du phénomène numérique toujours renouvelé, des nouveaux modèles managériaux mis au service des technologies numériques.

Dès lors, le groupe Org&Co dispose de quatre directions principales :

1. « *Un inventaire et une mise en visibilité des recherches effectuées de façon dispersée dans le champ des Sciences de l'Information et de la Communication (SIC) et, par extension, une réflexion sur les contenus d'enseignements et de séminaires consacrés à ces phénomènes dans les différents établissements supérieurs et de recherche ...*
2. *Une volonté d'interdisciplinarité avec le recensement des recherches effectuées en SIC mais aussi dans d'autres disciplines : sociologie, Sciences de gestion, etc.*
3. *Le dialogue avec l'ensemble des partenaires concernés par les pratiques de communication organisationnelle, notamment les institutionnels, les professionnels : praticiens, consultants, experts, etc.*
4. *L'ouverture internationale : en particulier européenne et nord-américaine (aux Etats-Unis, les chercheurs ont déjà institutionnalisé un courant de recherche nommé 'organizational communication') » (Le Moëne 1998, 12).*

travaux de recherche dans l'équipe MOS (Management des Organisations de Santé) de l'EHESP visent à élucider, du point de vue de la communication organisationnelle, les phénomènes de crise et de dislocation des collectifs de travail.

²⁹⁰ Ce Colloque fut réalisé les 11 et 12 juin 2009, à l'Université de Rennes 2, par le groupe d'étude Org&Co, le Laboratoire Prefics (Plurilinguismes, Représentations, Expressions Francophones – information, communication, sociolinguistique), l'équipe disciplinaire CERSIC (Centre d'étude et de Recherche en Sciences de l'Information et de la Communication et l'EHESP (l'École des hautes études en santé publique).

²⁹¹ Sylvie Parrini-Alemanno est directrice du Département des Sciences de la Communication, enseignante-chercheuse en SIC, au Laboratoire Information, Milieu, Médiations (I3M) de l'Université de Nice Sophia-Antipolis. Elle assure aussi le secrétariat et l'animation de la feuille de liaison du groupe Org&Co.

2.3.5 Un élément de la légitimation d'un domaine de recherche : son appellation

Tout d'abord les intitulés « *Communication Organisationnelle* » et « *Communication des Organisations* » seront présents de plus en plus dans les titres des ouvrages qui veulent se distinguer des autres concepts. Comme par exemple la revue *Sciences de la Société*, l'ancienne revue des Cahiers du LERASS, qui sort deux éditions, la 50 en mai et la 51 en octobre 2000, avec l'intitulé *Communication Organisationnelle en débat*, dirigée par Robert Boure. Les auteurs vont aborder des questions relatives à différentes approches du champ disciplinaire, à l'état de cadres théoriques et à l'état de recherches au sens plus large de l'expression, ou de la diffusion sociale des communications organisationnelles et de ses modèles d'actions. Nous rentrerons plus en détails ultérieurement sur la problématique sémantique. De son côté, en 2002, Françoise Bernard, écrira une contribution sur l'approche historique, dans le livre de Robert Boure, *Les Origines des Sciences de l'Information et de la Communication : Regards Croisés*, intitulée « *Contribution à une histoire de la communication des organisations dans les SIC* ». C'est aussi l'appellation retenue par Nicole d'Almeida et Yanita Andonova, en 2006, « *La Communication des Organisations* » (d'Almeida et Andonova 2006), article publié dans l'ouvrage de Stéphane Olivesi²⁹² *Sciences de l'Information et de la Communication. Objets, savoirs, discipline*, où elles parleront de l'émergence et de la légitimité de ce domaine et donneront suite à la perspective sur les organisations communicantes.

De son côté Christian Le Moëne utilisera le pluriel : pour lui, les premiers travaux du groupe Org&Co, « *ont été tout à la fois de décrire les phénomènes émergents, souvent spectaculaires, de communications institutionnelles menées par les directions de groupes d'entreprises et de construire de façon critique les bases des recherches sur les communications organisationnelles* » (Le Moëne et Gallot 2015, 07). Dans la recherche française il est très commun de multiplier les appellations terminologiques pour désigner la Communication Organisationnelle. En effet, les chercheurs français n'ont pas encore décidé quelle appellation ils doivent prendre comme référence, étant donné qu'il n'y a qu'un seul objet. Son nom pourrait être représenté par : Com. des Orga., Communication des Organisations, Communication dans les Organisations, Communication Organisationnelle, Communications Organisationnelles,

²⁹² Stéphane Olivesi est philosophe de formation, docteur en sciences politiques et professeur en Sciences de l'Information et de la Communication depuis 2003 à l'Université Lumière Lyon 2. Rattaché au Département Science politique de la Faculté de Droit et de Science politique de l'UVSQ depuis le 1er février 2012.

Communication Organisante, Organisation Communicante ou encore dernièrement Approches Communicationnelles des Organisations (ACO) et Analyse des Communications en Contexte de Travail.

Le plus notable est finalement l'évitement du terme de « communication d'entreprise » (que de son côté B. Floris préfère appeler « Communication Managériale »), formule issue des milieux professionnels. Cependant :

« Même si le remplacement du terme 'entreprise' par celui 'd'organisation' a permis de mettre l'accent sur la dimension structurante des échanges et non sur la mise en forme de stratégies marketing auxquelles le paradigme publicitaire réduisait la communication, quand bien même les notions de communication et d'organisation restent perçues comme professionnelles et donc non scientifiques par certains » (Martin-Juchat et Fourrier, in Loneux et Parent 2009, 198).

D'une certaine manière nous pouvons relever un « élargissement du domaine » (communications de l'entreprise et des organisations, ce que Christian Le Moëne appelle « communications institutionnelles » dans l'extrait que nous venons de citer) ; mais nous pouvons aussi relever que « communications organisationnelles » permet aux chercheurs français, tout comme le sigle du groupe Org&Co, d'ouvrir un double champ : celui de l'analyse des communications « managées » et autorisées par les directions d'entreprise, et celui de l'analyse du travail communicationnel « dans » les organisations productives, de services, les administrations, etc. Si, au regard des mondes universitaires où ce champ de recherche cherchait à imposer sa légitimité, on peut estimer fragile et incertaine cette place, cette reformulation de « communication des entreprises » en « communication organisationnelle » (au singulier ou au pluriel) marque définitivement l'avenir scientifique.

Depuis sa création en 1996, 21 colloques²⁹³ ont eu lieu dans différentes villes françaises, plusieurs dizaines de journées d'études ont été organisées, de multiples articles, ouvrages, numéros ordinaires ou spéciaux de revues ont été publiés, participant à la création et au développement en France d'un champ de recherches extrêmement dynamique qui compte actuellement environ 300 chercheurs. Selon Bernard :

²⁹³ 1996 Rennes, 1997 Bordeaux et Lille, 1998 Toulouse, 1999 Aix en Provence, 2001 Castres et Rennes, 2002 Béziers, 2003 Montpellier, 2004 Bordeaux et Lyon, 2005 Paris, 2006 Paris et Rennes, 2008 Nice, 2009 Rennes, 2011 Rennes et Nice, 2013 Nice, 2015 Toulouse, 2016 Rennes – information retirée de l'appel à la communication pour le colloque « Trente ans de recherches sur les communications organisationnelles en France ».

« Fondamentalement, la communication des organisations se présente comme une tentative de reproblématisation des questions articulées du lien social et du sens pour, dans et par l'organisation vers un paradigme de la médiation. Ce paradigme peut être défini en débordement, voire en approfondissement ou en contournement [...] Dans ce champ, la recherche se présente comme le lieu où sont élaborées de nouvelles problématiques et où sont reformulées des problématiques plus classiques, le tout conduisant à revisiter la question du sens de l'activité sociale de production de biens et de services » (Bernard, in Boure 2002, 154 et 155).

Nous pouvons estimer que l'entreprise et ses communications comme phénomène public et social ont été prises dans un mouvement d'institutionnalisation, dans une histoire des transformations du management et de la gestion de travail, en marche depuis les années 1980. Les Universités ont aussi pris en compte, dès la fin des années 1970, les formations professionnelles et donc la connaissance plus fine des mondes sociaux (organisations, entreprises, agences). Nous avons noté aussi un basculement disciplinaire qui s'est produit « à l'ombre de l'Etat » jusqu'à la fin des années 1970-80. Or, la mise en place et le développement de recherches sur les « communications organisationnelles » ne coïncident pas tout à fait avec ces mouvements de légitimation réciproques. Nous pourrions estimer qu'en France, pour ce champ scientifique, il y a un décalage temporel de dix ou vingt ans par rapport au Brésil et à la discipline SIC française. Nous pouvons aussi estimer que ce décalage est un élément bénéfique et moteur pour la distance que souhaite une recherche académique non fonctionnaliste, cela alors même que les besoins sociaux en formations professionnelles actualisées poussent à suivre les mouvements les plus actuels des transformations de « la communication » ou du « management ».

De fait, on peut observer, au même moment, dans le champ professionnel, que les entreprises s'adaptent à l'influence interdisciplinaire et à la multitude terminologique. Premièrement ce champ appelle ce domaine de *communication institutionnelle, d'entreprise ou des entreprises, communication commerciale* pour postérieurement employer d'autres termes, tels que : *communication corporate, communication globale, communication organisationnelle, communication des organisations ou encore communication dans les organisations*.

2.3.6 Concevoir le domaine des « Communications Organisationnelles » : vers une institutionnalisation cognitive

Cette influence interdisciplinaire et cette multitude de nomenclatures posent encore quelques problèmes autant dans le champ professionnel que dans le champ scientifique, car peu de chercheurs se sont aventurés à problématiser les processus communicationnels de l'entreprise ou à décrypter les contenus idéologiques des différents discours d'une entreprise. Toutefois les quelques chercheurs qui ont essayé et essaient toujours d'explorer ce champ français se trouvent confrontés à un réel problème de légitimité, d'acceptation et de délimitation jusqu'à présent.

La question sur la circulation des théories et des concepts, posée par les chercheurs français en communication organisationnelle au début de leur recherche, va les conduire à formuler de nouvelles propositions théoriques dans la perspective d'une légitimation scientifique de cette discipline. Ces questions surgissent à cause de leur grande influence interdisciplinaire liée à la fois à la gestion, au management, aux sciences humaines et sociales (SHS), mais aussi à l'inscription des chercheurs dans les sciences de l'information et de la communication (SIC). « Faire science » est une affaire de rencontres, d'échanges, de discussion : ceux-ci mettent à l'épreuve les constructions méthodologiques et théoriques et les concepts.

Les SIC sont elles-mêmes une discipline faite de champs et domaines différents. Elles ont comme principaux objectifs de travail : les médias, leurs publics et les processus de l'interprétation ; les pratiques culturelles et la médiation ; l'information-documentation ; les pairs, sources et publics du journalisme ; la communication politique désenchantée ; la communication publique, la communication d'intérêt général et l'exercice du pouvoir ; les territoires, identités et communication ; la communication des organisations ; les technologies de l'information et de la communication, un enjeu économique de société. Elles multiplient les approches, comme l'indique Stéphane Olivesi : étude des industries culturelles et médiatiques ; approche socio-économique ; anthropologies de la communication ; histoire des moyens de communication dans l'espace public ; analyse du discours ; sémiotique, sémiologie et analyse de la communication médiatique (Olivesi 2013, 06). Cependant, nous n'allons pas approfondir la question des SIC étant donné que ce n'est pas notre thématique de recherche, toutefois rien ne nous empêchera de revenir sur le sujet.

Les contacts dans les SIC amènent donc les chercheurs à préciser les caractéristiques de leur propre domaine. Françoise Bernard (1998) détaille de la façon suivante les phénomènes communicationnels que connaissent et étudient les SIC et qui sont à étudier en Communication organisationnelle :

1. Thématiquement :

- La communication technologique – bureautique, informatique multimédia et réseaux.
- La gestion et la micro-économie – théories des organisations, management participatif, cercles de qualité, contrôle de gestion, culture d'entreprise, gestion des ressources humaines, communication commerciale, marketing et publicité.
- L'information – management de l'information et analyse décisionnelle.
- La communication interpersonnelle – relations humaines, travail en équipe, dynamique des groupes, pouvoirs et conflits.
- La communication institutionnelle – communication événementielle et relations médias.

2. Culturellement :

- La culture scientifique et technique (sciences de l'ingénieur).
- La culture psychosociologique (sciences de l'homme et de la société).
- La culture économique (sciences de gestion).
- La culture issue des développements de l'informatique (sciences cognitives).

3. Catégoriquement :

- La communication institutionnelle.
- La communication produit.
- La communication interne.
- La communication externe.
- La communication publique.
- La communication médiatique.

Mais les échanges avec d'autres chercheurs issus des SHS ouvrent aussi des questions. Pour Le Moëne, la base des enseignants chercheurs français reste massivement des enseignants chercheurs en Sciences de l'Information et de la Communication (SIC), un domaine de recherche pluridisciplinaire qui utilise des approches d'autres disciplines comme : la

sociologie du travail, la psychologie sociale, l'ethnologie, la gestion et les sciences politiques. Interroger le lien entre la Communication Organisationnelle et les Sciences Humaines et Sociales, selon Bernard, c'est comprendre mieux les sous-entendus épistémologiques. « *Le rapport que la communication organisationnelle entretient avec les SHS est un thème qui concerne donc l'ensemble de la population des professionnels qui s'intéressent à la communication organisationnelle : dirigeants, cadres, experts, consultants, formateurs, enseignants-chercheurs* » (Bernard 1998, 50). A ce moment-là, Bernard propose, une réflexion autour de deux axes, qui vise à identifier de manière analytique et synthétique ces usages de SHS en communication organisationnelle. Le premier porte sur les usages socioprofessionnels des SHS, pratiques, acteurs et présupposés cognitifs et le deuxième sur les usages savants des SHS, objets, catégorisations, méthodologies et problématisations. Ces objectifs d'études, pour la même auteure, aideront les chercheurs français à saisir des concepts, à catégoriser des travaux empiriques, à cerner de nouveaux problèmes, à mener une réflexion épistémologique plus large, (Bernard 1998, 69) qu'il s'agisse de science ou de « recherche action ».

Nicole d'Almeida et Yanita Andonova²⁹⁴ proposent une approche complémentaire pour analyser les échanges entre disciplines. Elles expliquent que l'influence interdisciplinaire de la communication organisationnelle se situe dans un carrefour de problématiques variées. Ce champ de recherche se nourrit progressivement et s'enrichit d'une multitude disciplinaire qui fait de la communication organisationnelle non pas une unité mais une convergence d'objets heuristiques²⁹⁵ à poursuivre. Selon elles, ce croisement entre divers ancrages et sources se mêlent et se conjuguent ainsi :

1. Par les apports de la psychologie sociale concernant l'engagement des sujets dans les processus relationnels et sociocognitifs.
2. Par les acquis de la notion féconde de rationalité limitée, née dans le champ des sciences économiques.
3. Par l'apport décisif de la sociologie des organisations et de la sociologie du travail qui, en s'intéressant à l'identité au travail, à l'innovation, à l'action et à la conduite du changement, font apparaître les perspectives de la communication organisationnelle comme un processus fondamental. Dans ce point de vue ce processus permet de repenser la problématique de

²⁹⁴ Yanita Andonova est maître de Conférences à l'Université de Paris 13 où depuis 2015 elle est directrice adjointe de l'UFR Sciences de la Communication et chercheur au LabSIC.

²⁹⁵ Heuristique signifie l'art d'inventer, de faire des découvertes, lié à la connaissance, la philosophie de la connaissance, l'épistémologie, la méthodologie. Elle est la science qui permet de chercher, de découvrir, de sélectionner et de hiérarchiser.

l'autonomie, de la marge de la liberté et des initiatives individuelles des acteurs sociaux et d'élucider les relations puissantes et quotidiennes entre pouvoir et négociation.

4. Par d'autres disciplines qui s'inscrivent dans une perspective temporelle et symbolique, comme l'histoire, l'anthropologie et les sciences du langage.

5. Par la contribution des sciences de gestion et de l'ingénieur qui analysent les processus de prise de décision et de résolution des problèmes, les relations entre TIC et modèle managérial ainsi que les liens entre innovation technique et innovation organisationnelle (d'Almeida et Andonova 2006, 140).

Dans ces mêmes perspectives d'autres chercheurs français réfléchiront encore et toujours à une intégration de l'héritage scientifique des sciences humaines et sociales et des sciences de l'information et de la communication. Ils questionneront certains sous-entendus soit sur la dynamique de la construction des nouvelles sciences, soit sur la définition et le positionnement de la communication organisationnelle. Ou encore sur les fortes tendances de l'innovation, de l'inspiration socio cognitiviste et de la philosophico-politique qui questionne la pensée sociale par les questions politiques (Bernard 1998c, 91) Loneux et Parent 2009b, 9).

Dès lors, il serait dommage, dans cette thèse, de ne traiter que d'institution sociale en montrant le travail collectif d'Org&CO. D'autres chercheurs ont contribué aux « Communications Organisationnelles » sans être membres de ce groupe de chercheurs faisant « réseau ». C'est le cas d'Alex Mucchielli²⁹⁶, qui exerça à Montpellier. Ce chercheur avait commencé ses publications en s'intéressant à la « communication de crise » et aux problèmes de gestion interne de l'information et de la communication qu'elle suppose. Il restera intéressé par l'analyse et la remédiation des problèmes de communication interne, comme consultant, enseignant et chercheur tout au long de sa carrière. De ce point de vue, il est proche de la tradition brésilienne que nous avons relevée précédemment. Nous ne le confondrons pas avec Roger Mucchielli²⁹⁷, dont il est parent, qui a marqué les avancées des années 1960-1975 par des séminaires de formation permanente en sciences humaines, « à l'usage des psychologues, des animateurs et des responsables », combinant formation théorique et formation pratique,

²⁹⁶ Alex Mucchielli fut professeur en SIC à l'Université Paul Valéry-Montpellier III de 1980 à 2008 et fondateur du département des Sciences de l'Information et la Communication en 1989. Ses études restent une référence, principalement sur les nouvelles méthodes qualitatives et la théorie systémique qualitative. Il a rédigé et publié plusieurs 'Manuels', sous format électronique, qui vont être la base de la société de formation à distance Enov Formation dont il fut le cofondateur, avec son fils Raphaël, et le directeur pédagogique d'une entreprise de formation à distance spécialisée dans le *Serious Game*.

²⁹⁷ Roger Mucchielli était un psycho-sociologue et psychopédagogue français. Il s'est imposé comme l'un des continuateurs et développeurs, au niveau européen, de l'œuvre de l'école de Palo Alto.

publiés aux E.S.F. Alex Mucchielli connaissait bien sûr les travaux de Roger Mucchielli. C'est Roger Mucchielli qui a introduit des réflexions théoriques et pratiques sur la *Communication et Réseaux de Communication* (Roger Mucchielli 1971), informés des travaux américains sur les théories de la transmission tout comme des travaux de psycho-sociologie sur les groupes (de Rogers à Moréno). Alex Mucchielli a soutenu les approches systémiques, et ce qui a été considéré à la fois comme « théorie cybernétique » et comme « constructivisme », en France, cette approche se distinguant des approches positiviste et subjectiviste. Associée aux travaux de Jean Louis Le Moigne, en dialogue avec ceux de Françoise Bernard et Christian Le Moëne, son approche systémique des relations est une des composantes majeures des « communications organisationnelle » jusqu'à la fin de la période que couvre ce chapitre, en France. Nous le retrouverons donc dans le chapitre suivant au titre du « paradigme systémique ».

Mucchielli développera une « modélisation systémique » :

« La 'modélisation' est à prendre au sens où l'on s'efforce de représenter un fonctionnement concret et non une théorie. Le Moigne a analysé cet effort que représente, dans les approches constructivistes, la modélisation. Pour lui, la modélisation est l'équivalent de l'hypothèse des sciences positivistes. En effet, on raisonne sur une modélisation comme on raisonne sur le résultat d'une expérience dans les sciences physiques et naturelles. L'expérience en sciences positivistes permet de valider une hypothèse, le modèle dans les sciences constructivistes permet de vérifier la plausibilité et l'utilisabilité de la représentation du fonctionnement donnée par la modélisation » (Mucchielli 2006, 21).

En conséquence, cette position est nécessairement proche des terrains qu'elle étudie, très « fonctionnelle » afin d'aménager ses outils pour mieux construire des hypothèses socialement utiles aux services et organisations considérées.

Pour Arlette Bouzon, encore aujourd'hui, la communication organisationnelle n'est pas considérée comme une discipline à part entière, étant donné que « deux traits caractérisent tout particulièrement la Communication Organisationnelle : l'extension et l'éclatement. [...] Cette extension s'accompagne d'un phénomène d'éclatement qui résulte de l'émiettement des champs de spécialisation et de l'influence des paradigmes concurrents » (Bouzon 2006, 13).

Pour Christian Le Moëne définir le champ de recherche de la communication organisationnelle reste effectivement toujours un problème. Il donne deux explications à cette difficulté. La première fait référence à l'accès aux sources :

« La recherche dans les entreprises et les organisations n'est pas évidente à mettre en œuvre. L'observation, le recueil de données, l'accès aux sources sont difficiles et posent au chercheur qui souhaite conserver une indépendance de position, des problèmes spécifiques. [... Comme celle] qui permet à la fois de recueillir les données et de conserver à leur égard un recul critique suffisant pour que la prégnance de l'organisation n'influence pas les hypothèses et les analyses » (Christian Le Moëne, 1998, 9 et 10).

La deuxième fait référence à la structuration d'un champ scientifique de la communication organisationnelle, qui tient à la *« faiblesse des problématiques d'analyse des organisations et des phénomènes de la communication organisationnelle »* (Le Moëne 1998, 10). Christian Le Moëne complète en disant que :

« Le paradoxe de cette situation est d'autant plus criant que l'on peut constater dès lors que l'on s'efforce d'analyser le développement des communications organisationnelles, que le recours accru à des consultants manifeste une véritable 'crise paradigmatique' que s'efforcent, à grand peine, de gérer les organisateurs et les communicateurs. Celle-ci ne résulte pas seulement des difficultés à concevoir l'insertion des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans différentes organisations, mais surtout de ce que cette 'révolution informationnelle' amplifie la crise des modèles traditionnels d'organisation de la production et des échanges marchands, et, plus largement, disloque les conceptions des espaces organisationnels et des temporalités issues de la première révolution industrielle » (Le Moëne, 1998, 11).

Manifestement, ce champ est trop vaste et difficile à aborder par une simple description synthétique ou unifiée, à cause de la diversité des niveaux d'analyse et de la multitude interdisciplinaire, comme l'avaient déjà noté Sfez et Paulré dès 1993 dans le Dictionnaire Critique de la Communication. Ils expliquaient que cet éclectisme souligné par les spécialistes en communication organisationnelle leur sert aussi à s'excuser, dans certains cas, *« d'une espèce d'incapacité à aller au-delà d'une présentation uniquement typologique »* (Sfez et Paulré 1993, 521). Ils estiment qu'une critique sur ce domaine en France est indispensable. Cependant, cette critique ne doit pas avoir la *« fonction de souligner certains présupposés, de relativiser les approches et les discours, de rendre compte et d'expliquer les limites de certaines pratiques sociales ou démarches interprétatives. Elle doit s'exprimer par la mise au jour de certaines tensions que des modèles recèlent sans les expliciter du fait de l'accent mis sur un principe fondateur ou sur la croyance en une rationalité homogène et totalisante »* (Sfez et Paulré 1993, 560). Mais on peut aussi, avec Hugues Hotier, estimer que la complexité de cette

discipline est aussi présente parce qu' « elle met au jour toutes sortes de facteurs humains et sociaux, parce qu'elle emprunte des routes balisées mais aussi des chemins de traverse, parce qu'elle est institutionnalisée et se voudrait, à ce titre, maîtrisée alors qu'elle ne peut empêcher l'ouverture d'espaces de liberté qui peuvent aller du simple interstice à la plus large des béances » (Hotier 2000, 13).

Françoise Bernard est une des auteures qui insistent sur un autre aspect de la « légitimation du domaine » : elle estime qu'une partie de la légitimation du champ viendra des contacts fructueux que seront capables d'avoir les chercheurs et les professionnels. En effet pour elle, les organisations sont un laboratoire pour la construction des connaissances en SIC.

« Etudier la communication des organisations pour les chercheurs et les équipes de recherche, c'est donc contribuer à construire les connaissances en SIC, et de ce fait les chercheurs sont devenus pour les entreprises des interlocuteurs crédibles et stratégiquement incontournables ; conduire des contrats de recherche action, c'est partager avec des partenaires socio-économiques, et donc retravailler avec eux, des savoirs et des méthodologies sérieux et validés » (Bernard, in Bouzon 2006, 39).

Mais cette position est plus rare en France qu'au Brésil : vraisemblablement la construction académique de la discipline a dû passer d'abord par une distance critique et non une fertilisation réciproque.

Comme dit Béatrice Vacher²⁹⁸ « ce que tout le monde sait est parfois difficile à dire. Ce qui est évident n'est pas toujours avouable. La difficulté du compromis, lié à l'universalisme français explique la vigueur des débats mais la pratique quotidienne du compromis relativise la portée de ce débat : notre rôle d'enseignant chercheur est de rendre compte de ces paradoxes (qui n'en sont que si on s'arrête aux discours et aux critiques correspondantes) » (Vacher 2008, 16).

2.3.7 Derrière la « marque » disciplinaire, quelle compréhension pour les concepts d'information, de communication, d'organisation ?

La question des appellations, que nous avons traitée plus haut, n'est pas qu'une question d'intitulé disciplinaire qui soit comme une « marque », délimitant un champ et ses ressortissants

²⁹⁸ Béatrice Vacher est responsable du pôle sciences humaines et sociales créé à l'Ecole des Mines d'Albi-Carmaux et chercheure associée au MICA, EA 4426 du Ministère de la Recherche, Université de Bordeaux 3.

en signant une identité, un phénomène d'institutionnalisation sociale en quelque sorte. C'est aussi une question d'institutionnalisation cognitive, car les termes présents dans l'appellation sont aussi des concepts que se proposent de travailler les chercheurs de ce champ. Fabienne Martin-Juchat et Christelle Fourier, du point de vue sémantique, constatent par exemple que :

« La revue Sciences et Sociétés traite de la communication organisationnelle quand dans le même temps d'Almeida [traite] de la communication des organisations (référence à la diversité des organisations), que Delcambre évoque les communications organisationnelles (se référant plus aux processus de communication qui structurent les organisations qu'à leur nature elle-même) et qu'enfin, plus récemment, l'approche communicationnelle des organisations est développée par des chercheurs du collectif Org&Co [Bouillon, Bourdin, Loneux] comme une première tentative de conciliation et d'éclairage de cette hétérogénéité » (Martin-Juchat et Fourier 2009, 95).

Il y aurait donc un « noyau dur » en termes conceptuels pour la communication organisationnelle, comme le décrit Christian Le Moëne en mettant en évidence le 'trio' communication/information/organisation ; il y aurait aussi des « nœuds » de communication 'dans, pour et par' les organisations comme décrit Béatrice Vacher, nœuds qui seraient un des plaisirs de travail conceptuel de la recherche française. Cette dernière en profite pour faire référence à Sylvie Chevrier²⁹⁹ et son article *Le solide contre l'ingénieur : malentendu dans la gestion de projets franco-suisse*, en 1998, où elle distingue le travail intellectuel, la prouesse technique et l'ingéniosité du français, de la manière où dans ce cas, « les ingénieurs s'attaquent à la complexité par la débrouillardise et le bricolage imaginaire » (Chevrier, cité par Vacher 2008, 13). Cela peut rendre la recherche en communication organisationnelle de plus en plus attractive, même si parfois très complexe. Vacher explique que « c'est alors à la découverte des subtilités de cette zone d'incertitude permanente que s'attelle la recherche en communication organisationnelle contemporaine : elle en montre toute la richesse et les enjeux alors même qu'elle se base sur des modèles par ses prédécesseurs ayant valeur universelle » (Vacher 2008, 14).

Si trois termes peuvent être des concepts de base (« Information », « Communication », « Organisation »), on peut noter que ce sont les deux derniers qui sont les plus retenus. Ce couple ou couplage, comme le nomme Nicole d'Almeida, 'communication-organisation', complexe et évolutif avant tout, « joue une dynamique inachevée et une imbrication originale

²⁹⁹ Sylvie Chevrier est professeure des Universités en Sciences de Gestion à l'Université de Paris-Est Marne la Vallée et directrice adjointe de l'Institut de Recherche en Gestion.

de l'action et de l'investigation. [...La définition de la communication organisationnelle] englobe les dispositifs, les pratiques et les processus communicationnels constitutifs des dynamiques de construction sociale des organisations au sens large. Cette définition met l'accent sur les actes de communication dans les organisations : langages, discours, pratiques, sur les dispositifs informationnels et communicationnels qui y coexistent, mais aussi sur le sens proposé ou attribué » (d'Almeida et Andonova, in Olivesi, 2006, 130 et 131). Delcambre, de son côté, estime :

« qu'une des butées de nos travaux est finalement le manque de travail sur les théories de la communication, subordonnées à des épistémologies simplement 'relationnelles' (sociologie, psychologie sociale ...). Or si la communication est faite de langage et de signes, et pas seulement d'organisations (réseaux, services dédiés, collectifs de travail, division du travail et lignes hiérarchiques, firmes et sous-traitance ...), nous devons aller plus loin et, pour ce qui est de l'analyse des communications au travail, nous devons nous doter d'une théorie autre que celle - implicite d'ailleurs - de 'l'expression publique' » (Delcambre, in Bouillon, Bourdin et Loneux 2008, 22).

D'autres chercheurs s'interrogent sur ce couplage récursif 'information-organisation'. Pour Jean-Louis Le Moigne³⁰⁰ et Pascal Vidal³⁰¹, ce couplage « ne suffit pas à rendre compte de la complexité perçue des communications organisationnelles. [...] Convenons alors qu'il est plus sage de chercher à comprendre les processus d'occurrences des possibles que de tenter de calculer la forme à donner à une communication organisationnelle tenue pour optimum » (Le Moigne et Vidal 2000, 62).

2.3.8 Institutionnaliser cognitivement une discipline pour un monde en constante transformation ?

Une partie des difficultés de l'institutionnalisation cognitive de la « communication organisationnelle » est aussi à chercher non dans les échanges et discussions permanentes entre chercheurs, dans leurs jeux d'influence, mais aussi dans la transformation permanente des phénomènes à observer. Nous l'avons remarqué dans notre premier chapitre, d'une part les « entreprises » et les « organisations » ont changé de nature, de taille, de marchés, d'autre part leur management a évolué et a modifié leurs communications, enfin les normes et techniques

³⁰⁰ Jean-Louis Le Moigne fut d'abord ingénieur, puis professeur émérite des Universités à l'Université d'Aix-Marseille III. Il est reconnu comme le spécialiste français de la systémique et de l'épistémologie constructiviste.

³⁰¹ Pascal Vidal est professeur en Système d'Information et Management à l'Université d'Aix-Marseille III.

communicationnelles, l'outillage des partenaires de ces communications ont eux aussi profondément changé. Pour Nicole d'Almeida et Yanita Andonova, bien que les recherches en communication organisationnelle soient à l'origine très largement inspirées des pratiques professionnelles et communicationnelles, « *l'essor des communications organisationnelles doit être relié à la modification du régime spatio-temporel des organisations. Ces dernières ne sont plus les forteresses éternelles aux murs épais. Elles sont marquées par la porosité de leurs frontières, la mobilité de leur infrastructure matérielle, la fragilité de leurs résultats et le regard de l'opinion* » (d'Almeida et Andonova 2006, 139).

La communication organisationnelle en France ne peut plus être liée à un effet de mode passager, puisqu'il y a, au sein de l'Association française qu'est la SFSIC, une prise de conscience épistémologique et critique de l'intérêt de l'étude des problématiques managériales.

« Le groupe Org&Co s'est développé en lien avec les mutations affectant la communication professionnelle des organisations publiques et privées : apparition des fonctions de 'communications', développement des 'études-conseils' en communication, accroissement de la 'communication institutionnelle', etc. L'objectif de ce réseau est de constituer un espace de réflexions et de débats entre les chercheurs en sciences humaines et sociales sur les évolutions de la communication des organisations » (Loneux 2010, 11).

Finalement, en ce qui concerne les Communications Organisationnelles, si nous retenons les dates de 1992 (n°1 de la revue Communication&Organisation, en parallèle aux numéros de la revue toulousaine Lerass-Sciences de la société qui a accueilli de nombreux articles des « jeunes chercheurs » en communications organisationnelle à la même époque) ou de 1996 (Org&Co) nous pouvons estimer que l'institutionnalisation sociale des communications organisationnelles, en France, s'est réalisée de manière accélérée.

L'institutionnalisation cognitive, elle, est encore en chantier : les approches ne sont pas unifiées, elles sont en juxtaposition ou dialogue. De telle sorte qu'une qualification synthétique du « domaine » est encore difficile à réaliser (voir Bernard 2002, Bouzon 2006, Andonova & d'Almeida 2006), et que cette situation peut donner une impression de « flou ». Ce n'est pas le domaine, « l'objet » qui est flou (ce qui est étudié ce sont bien les organisations et les entreprises, plus rarement les agences), mais parfois il s'agit d'une approche des communications des organisations (évolutions professionnelles, effets des transformations des entreprises et de leur management selon les formes de communication pertinentes) et parfois il

s'agit d'une approche des communications « dans les organisations » (sur les lieux mêmes de la production et/ou de l'administration de l'entreprise, ou de site à site, dans une approche de l'éclatement « dislocation », des formes organisationnelles des entreprises, administrations, associations).

Cela peut aussi expliquer les divergences et les difficultés de légitimation dans ce champ. Pierre Delcambre en 2008, en proposait une analyse « générationnelle » : si nous prenons la première génération de professeurs, ceux que l'on peut considérer comme fondateurs de la discipline et qui ont développé une position institutionnelle dans le champ des SIC, étaient eux-mêmes formés dans d'autres disciplines-mères, vis-à-vis desquelles ils avaient encore des enjeux de reconnaissance comme chercheurs. Une seconde génération, celle qui contribua au développement des SIC des années 1980 à 2010, fut formée sur cet *embarras interdisciplinaire* des approches lié parfois aux SIC, aux SHS mais aussi aux métiers de la communication, organisation, gestion, management, et autres. Et c'est une partie des enseignants-chercheurs de cette génération qui chercha à installer un sous-champ spécifique : les communications organisationnelles. Cette évolution montre que la légitimation de la communication organisationnelle en France est loin d'être coordonnée par une seule ligne de pensée ou par un seul héritage disciplinaire. Pour Delcambre un grand travail de cohabitation épistémologique et une analyse pour comprendre l'embarras de ces travaux français sous forme de synthèse, se fait vraiment nécessaire.

« La structuration en laboratoires est dans une phase où l'on demande le regroupement en masses critiques, et les petites équipes spécialisées par domaine ne sont plus le moteur de l'activité. Par ailleurs, le pilotage de la recherche conduit actuellement à définir des grandes priorités et à inciter les enseignants chercheurs à rejoindre des équipes pluridisciplinaires montées en 'ad hoc' pour répondre aux appels d'offres. Si tel est le contexte, d'une part les lieux de production des recherches de terrain ont toutes chances d'échapper à la dynamique de sous disciplines tentant une institutionnalisation nationale comme les communications organisationnelles » (Delcambre 2008, 18).

Nous pouvons retrouver ici des phénomènes observés au Brésil : il y a bien eu « réduction du champ d'études » de « l'information-communication » à l'entreprise ou l'organisation (du début du Celsa à Org&Co). Et il y a bien, ensuite, « élargissement » des perspectives, des terrains, des formes d'organisation et des formes de communication étudiés. Cet élargissement sera étudié au chapitre 3. Reste que le travail entrepris sur les méthodes et

les concepts, la constitution de petites équipes dans de nombreuses universités, l'accroissement du nombre de thèses soutenues dans le domaine des « Communications organisationnelles » montrent une dynamique que nous observerons mieux, là encore, au chapitre suivant.

Nous noterons enfin que, pour des raisons qui resteraient à mieux élucider, il semble bien que les docteurs qui entament une carrière en « communication » (SIC) et plus précisément en « Communication des Organisations » soient issus des rangs des meilleurs étudiants, que leur rapport au monde professionnel ait peut-être été noué dans une formation professionnelle initiale, mais qu'ensuite leur formation doctorale les ait incités à trouver un rapport au monde professionnel d'étudiant, de stagiaire, voire de salarié le temps de la thèse, c'est le cas des « CIFRE ». Leur mode de contact est donc l'enquête, l'immersion, l'observation distante ou participante, pas la consultance junior. C'est une différence majeure avec les Etats-Unis ou le Brésil, en tout cas pour la période que nous étudions dans le chapitre 2. C'était peut-être le prix à payer pour installer (institutionnalisation sociale) un grand nombre de jeunes docteurs SIC comme Maître de Conférences dans toutes les formations professionnelles en communication qui s'ouvraient à l'époque. Ils l'ont fait parce que la concurrence avec les jeunes sociologues, sémioticiens, gestionnaires ou informaticiens était rude. Ils l'ont fait aussi parce qu'embrasser la carrière universitaire en France dans les années 1980 demandait un effort de plus en plus important dans l'inscription en recherches, dans la production de publications. Mais nous suivrons mieux cela dans le chapitre 3.

Nous finirons cette partie sur les Communications Organisationnelles en France, jusque 2008, par la leçon de '*l'auxiliaire du poète Shakespeare*' Robert Boure, fêtant la parution du 50ème numéro de la revue Sciences de la Société, consacré en 2000 à « La communication organisationnelle en débat » :

« Être dedans ? Être dehors ? Être entre ? En fin de compte, « être recherche » dans le sens où 'on dit dans le Sud-Ouest de la France « être rugby », ce n'est pas être situé quelque part. C'est être là où l'on n'est pas attendu : « être 'où' ne pas être, c'est peut-être aussi la question » répond malicieusement l'élève Hamlet au professeur qui lui demande de conjuguer l'auxiliaire au présent de l'indicatif (Prévert, Paroles) » (Boure 2000, 17).

Conclusion Chapitre 2 :

Une vision généalogique fait donc apparaître ici des modèles différents : d'un côté les USA et le Brésil, de l'autre la France. Ce sont des modèles différents en ce qui concerne les

normes d'inscription sociale des universitaires. Nous l'avons vu : les universitaires brésiliens, combinent (idéalement : ici nous n'avons pas pris en compte des « chercheurs » qui ne font que de la recherche, comme certains Directeurs de Recherche au CNRS en France) des activités de formation initiale, formation doctorale et recherche. Mais le parcours permettant ou non le passage d'un monde à un autre –dans le sens professionnel à universitaire- est rare en France. Ce sont aussi des modèles différents parce qu'il y a une structuration nationale des disciplines, qui permet de suivre leur émergence, leur stabilisation et leur reproduction.

Les appuis interdisciplinaires ne sont pas forcément les mêmes : une hypothèse pouvait être que les chercheurs français, construisant le domaine de recherche Communication Organisationnelle, étaient plus sensibles à la sociologie des organisations alors que les chercheurs brésiliens étaient plus informés des RP et des RH. Ces appuis interdisciplinaires peuvent inciter les équipes de laboratoires à se développer en cherchant des axes peu connus. Ils cherchent à comprendre des aspects socio-économiques des professions, des aspects managériaux ou de gestion des organisations, des aspects sémiologiques et narratifs des communications d'organisation... ou encore les formes nouvelles de régulation ou dérégulation des activités avec leurs effets dans leurs relations et communications.

Les appuis sur des collectifs n'empêchent pas que les Professeurs (ceux qui forment les jeunes docteurs et PhD, qui encadrent les équipes de recherche) ont à développer leur monde propre, leur approche : grandir en formant et en encadrant des recherches. L'individuation des auteurs (repérables dans une bibliographie) n'est pas forcément celle des grands auteurs solitaires : on retrouvera des solidarités, des textes signés à plusieurs. Mais sur le vieux bois pousse le neuf.

Cette image fait comme si le collectif était un arbre et pas un bosquet (ou le taillis que les outils gratuits numériques d'accès aux documents de recherche font surgir à peine lancée une recherche). Mais, dès lors que la pluralité est un phénomène de base (la diversité, l'accélération de l'accès) les questions d'organisation de cette pluralité textuelle, de lisibilité des organisations collectives deviennent plus vives. Vient alors le temps des différenciations à raconter, des états des lieux à tenter, des ruptures coûteuses, des bilans s'avérant possibles ou impossibles. Ce sera l'objet du chapitre suivant.

Chapitre 3 : La Communication Organisationnelle en France et au Brésil : Etat des lieux 2006-2016, perspectives et nouvelles pistes

« La science n'est rien d'autre que l'image de la vérité. Car la vérité d'être et la vérité de connaître sont une seule et même chose et ne diffèrent pas plus entre elles que le rayon direct et le rayon réfléchi » Francis Bacon (1561-1626).

Toujours dans une réflexion et un travail de comparaison entre les deux pays, le chapitre 3 traite encore des « Communications Organisationnelles » comme une sous-discipline et surtout un champ scientifique. Nous avons justifié la période choisie pour le second chapitre comme « *les débuts d'un champ scientifique aux années 2005-2010* ». Après l'étude de cette période d'installation, dont les dynamiques sont différentes dans les deux pays, nous nous arrêterons sur un état des lieux (sur la dernière période, une dizaine d'années, notre thèse nous ayant amenée à arrêter les investigations en 2016) et essaierons de dessiner les perspectives de travail qui sont présentées par les chercheurs dans leurs derniers travaux.

La méthode ici consiste à nous appuyer sur les travaux des chercheurs eux-mêmes, avec le risque de passer à côté de travaux plus importants. La représentativité des chercheurs retenus pour la France vient d'un travail de repérage systématique des auteurs cités par Gino Gramaccia (Gramaccia 2008) et d'une étude des auteurs de communication organisationnelle cités dans les bibliographies que nous avons aussi recensées (2007-2015). Pour le Brésil nous avons travaillé de la même manière, à partir cette fois de la revue *Organicom* (2007-2015). Nous n'avions cependant pas le projet de faire un récapitulatif des travaux de la dernière décennie.

Nous avons vu précédemment, pour la France surtout, la difficulté des acteurs eux-mêmes à « faire le point » sur un état des lieux, à dessiner les traits saillants des recherches en cours ; il n'y a pas de raisons que nous ne soyons pas dans le même embarras dans l'écriture de chapitre, dès lors le présent travail se donne comme une proposition discutable : les critiques, les discussions sont un des moteurs de la science en train de se faire.

Dans ce chapitre aussi, le contexte est un élément essentiel pour tenter de comprendre un état des lieux. Nous nous intéressons à la « communication » comme pratique sociale dans

les mondes du travail (entreprises, organisations, agences, métiers, communications de travail dans les entreprises de production et de services, les administrations) et nous nous intéressons à la « communication organisationnelle ». Or ces deux phénomènes ont été touchés par la « mondialisation » ou « l'internationalisation ». Faire dès lors une étude de deux « pays » nous contraint à prendre en compte les ouvertures que mondialisation et internationalisation introduisent dans les organisations de chaque pays. D'autant plus que de nouveaux équipements, avec le monde d'internet et le « numérique », contribuent à des échanges « à distance » plus nombreux et plus rapides. Est-ce anecdotique de dire que pour cette thèse, nous avons certes effectué un déplacement pour un moment de travail au Brésil, mais que nous sommes en contact régulier par mail avec nos professeurs et collègues autant brésiliens que français, que les documents partagés avec Word ou la discussion présenteielle par Skype nous ont été plus qu'utiles !

Dire « mondialisation » et « internationalisation » correspond aux mots ordinaires utilisés pour observer les deux mondes qui nous intéressent. Nous voudrions en introduction noter quelques éléments qui nous paraissent importants quant à ce contexte. Notre travail de thèse ne prétend pas poser une analyse des mondes socio-économiques et socio-politiques de chaque pays en contexte de mondialisation, il ne prétend pas non plus caractériser tous les ingrédients de la transformation des mondes universitaires et de la recherche en contexte d'internationalisation. Néanmoins nous voudrions brièvement rappeler quelques phénomènes qui modifient la dernière période.

D'une part le monde social et économique bouge, ainsi que les conditions des développements nationaux et de régulation internationale des activités économiques. Les implantations des entreprises ont considérablement évolué sur cette période. Les anciens pays industrialisés ont connu des « délocalisations » d'entreprises qui ont affecté l'emploi national. D'autres pays, « émergents », n'étaient plus seulement des pays dont les ressources pouvaient intéresser les industriels de tous pays – dans une géopolitique qui existe encore, celle des exportations-importations de matières « premières », à transformer-, mais des pays dont la main d'œuvre moins chère, et parfois aussi qualifiée, pouvait être un moteur de développement « sur place ». Les entreprises elles-mêmes se réorganisaient. Certaines mettaient en place un mode contractuel les liant à un tissu local de Petites et Moyennes Entreprises (PME), notamment les industries produisant des biens en « assemblant » des pièces produites par d'autres qui sont leurs fournisseurs comme c'est le cas pour l'automobile et l'aéronautique. D'autres

s'internationalisaient, en mettant à profit les nouveaux équipements numériques, tout en cherchant à développer l'innovation dans des « niches de start-up ». Le déplacement des hommes et les échanges de données sont devenus le carburant de nouvelles économies. On pourrait signaler les « contrecoups » liés à ce mode de développement : des zones géographiques instables et lieux de conflits, où les populations vivent des difficultés liées à la « régulation » des échanges. Ce dernier point ouvre des questions quant aux nouveaux échanges stratégiques pour les entreprises : elles cherchent des alliances, selon le mode associatif national classique des « syndicats d'entrepreneurs » ; elles visent à faire pression sur les négociations commerciales, lobbying et présence dans les hauts lieux de régulation ; elles ne pensent plus seulement communiquer avec les actionnaires, mais avec les « parties prenantes ».

Le second contexte qui nous intéressera est celui dans lequel s'inscrivent les activités de formation et de recherche des universités. Les flux d'étudiants sont devenus un élément très fort des échanges académiques internationaux, de telle sorte que c'est moins la formation initiale - ou la formation professionnelle initiale, comme l'étaient les Instituts Universitaires de Technologie en France - qui devient stratégique, mais la formation de « docteurs ». Un second phénomène est aussi une mise en concurrence accrue des Universités, comme nous l'avons rencontré au Brésil (voir chapitre précédent), il existe maintenant un « classement mondial, le classement de Shanghai », qui amène un « management des universités ». Ce phénomène amène aussi vraisemblablement une homogénéisation des normes qui toucheront aussi bien les formations privées des Ecoles de commerce, de gestion, de management, de sciences politiques que les Universités. Ou encore, si on suit l'analyse de Nicole d'Almeida dans *La société du jugement*. Essai sur les pouvoirs nouveaux de l'opinion (d'Almeida 2007), nous dirons que les Universités et les universitaires eux-mêmes ont actuellement à faire avec des « institutions de la réputation ». Nous pouvons comprendre que, dès lors, ce sont aussi les « laboratoires de recherche » et les enseignants-chercheurs qui vont être évalués : à la fois pour la qualité internationale de leurs publications et pour le nombre même de publications dans le domaine de la recherche.

Il est plus que délicat d'indiquer quels sont les liens forts ou les liens faibles entre tel ou tel élément de ces deux contextes et les évolutions d'un champ de recherche tel les « communications organisationnelles » dans les deux pays auxquels notre thèse est consacrée. Nous essaierons néanmoins de ne pas en rester à la simple description d'un état des lieux et des perspectives que tracent les enseignants-chercheurs des deux pays.

Nous voudrions aussi nous expliquer sur notre vocabulaire : si les mots « discipline », « champ scientifique », « programme scientifique », voire « approches » étaient les plus fréquents dans le chapitre deux, ici arriveront « paradigmes », « courants », « approches », « domaine ». Ce sont le plus souvent les mots-mêmes des auteurs qui ont voulu ainsi faire un « état des lieux ». Le mot « domaine » est d'usage simple ; certains auteurs s'accordent pour dire qu'un champ scientifique comporte plusieurs « domaines » ; le terme relève d'une géographie, voire d'une cartographie, d'une discipline. Le terme de « courants » (par exemple utilisé par Taylor pour caractériser « les grands courants ayant influencé les recherches en communication organisationnelle » dans son tableau 1.1 (Taylor 2011, 10-11)) est parfois utilisé pour traiter d'approches sous influence interdisciplinaire, parfois pour désigner une approche collective qui apparaît dans un regard rétrospectif ; alors le terme de « tournant » est parfois utilisé (Le Moëne 2016). Le terme de « paradigme » fait l'objet de plus de disputes. En effet certains auteurs, en épistémologues rigoureux, veulent réserver le terme pour une analyse de longue durée, comme l'a proposé Thomas Samuel Kuhn³⁰² dans son ouvrage de 1962 *La structure des révolutions scientifiques*. Un paradigme scientifique est dans cette conception une « matrice disciplinaire » au long cours, qui est rarement « révolutionné », mais se transmet d'une génération à l'autre par une éducation scientifique précise. Un paradigme est dès lors une « tradition de recherche » ; il n'est pas réductible à une théorie ; il est essentiel qu'il soit porté par un groupe car il est justement ce qui rassemble un groupe et l'institue en communauté proprement dite. « *Ciment et boussole, dit Léna Soler, la rédactrice de cet article du Dictionnaire de Sciences Humaines (Savidan et Mesure 2006), d'une communauté de scientifiques durant les périodes 'normales' qui constituent le régime ordinaire de la science, le paradigme constitue d'après Kuhn une condition nécessaire du progrès scientifique et le seul « critère » de scientificité dont on peut espérer disposer* ». Dans la suite de ce chapitre, ce n'est pas la définition Kuhnienne qui sera employée, ni celle des auteurs que nous étudions. Ainsi Delcambre (2008 et 2011) vise plutôt à distinguer la manière dont plusieurs auteurs ont des parentés, des références communes, des accroches interdisciplinaires alimentées de manière distincte. Son analyse renvoie aussi à un état momentané, celui d'une génération de professeurs formés différemment ; il estime que les échanges dans un champ scientifique comme les communications organisationnelles sont plus ou moins difficiles selon les « paradigmes »

³⁰² Le concept de Thomas Samuel Kuhn sur la Révolution Scientifique est devenu un classique. Son ouvrage *La Structure des Révolutions Scientifiques*, considéré comme emblématique et véritablement fondateur des concepts de paradigme, de science normale et de science révolutionnaire. Ils forment la base du modèle kuhnien de l'évolution de la science. Kuhn s'est principalement intéressé aux structures et à la dynamique des groupes scientifiques à travers l'histoire des sciences.

auxquels les chercheurs se réfèrent : parfois la « dispute » est possible et productive, parfois les gens en restent à un côté à côté dans les moments où se retrouve une communauté.

Le terme d'« approche » semble moins délicat à manier : Christian Godin dans son Dictionnaire de Philosophie (Godin 2004, 94) estime que ce terme est très présent dans la pensée contemporaine et que cela témoigne d'un parti-pris cherchant à échapper au dogmatisme de la théorie et du système, et donc une préférence pour une approche « perspectiviste » voire critique.

3.1 USA : Les perspectives américaines de la Communication Organisationnelle

Nous commencerons ce chapitre par le continent américain, avant de poursuivre notre analyse des dynamiques différenciées de développement de la communication organisationnelle en France et au Brésil. Pourquoi ? Est-ce une simple habitude, ou encore, un principe de parallélisme entre tous nos chapitres ?

Pour le chapitre 1, l'idée était que les métiers de la communication, dans les entreprises et les agences, apparaissaient d'abord aux Etats-Unis, et que, par « importation de modèles professionnels », par des moments de formation (au Brésil, et aux Etats-Unis lors des formations liées au Plan Marshall pour la France), des relais avaient été installés ensuite dans les deux pays qui nous intéressent. Les Etats-Unis ont dès lors une origine influente dans l'établissement des « doctrines » professionnelles et dans la généralisation des modes de diffusion de ses idées comme de ses pratiques.

Pour le chapitre 2, nous avons vu que les Etats-Unis ont été, en ce qui concerne les théories de la communication organisationnelle mais aussi pour de nombreuses théories de « la communication », à l'initiative de nombreuses théories « nouvelles ». Ces dernières se sont diffusées de manière différente ensuite au Brésil et en France, dans la mesure où les conditions nationales pour qu'une discipline académique, ou une sous-discipline, en tout cas pour des communautés développant un programme de recherche, n'étaient pas les mêmes. Certes, les chercheurs français et brésiliens ne s'appuient pas exactement sur les mêmes traditions, ni à propos de « communication », ni à propos de communication organisationnelle, mais la productivité scientifique des Etats-Unis est une ressource importante, tant que des chercheurs

des pays qui nous intéressent ne viennent pas apporter des contributions majeures, reconnues par la communauté internationale.

Ce chapitre 3 s'intéresse à une période où les échanges internationaux de chercheurs (les personnes se déplacent, les textes se diffusent au-delà des frontières voire au-delà de mer) se multiplient. Dès lors, les références nord-américaines se généralisent, soit que l'influence de pionniers nord-américains perdure, soit que les travaux trouvent plus de convergence. Nous regarderons de plus près, pour la France et le Brésil l'état de ces influences ou de cette convergence. Mais, pour commencer, il nous a paru nécessaire d'exposer les évolutions nord-américaines. En effet, d'une part, le nombre et la qualité de leurs travaux permettent des bilans, des descriptions d'états des lieux ; les catégories mêmes qui permettent ces « états des lieux » (« fonctionnalisme », « systémisme », « perspectives critiques », « courant interprétatif »...) proviennent de chercheurs américains. D'autre part, le travail des canadiens francophones de l'Ecole de Montréal a permis de mieux faire connaître auprès des chercheurs français le corpus nord-américain, ainsi, bien sûr, que leur propre approche, la « CCO » (Constitutive Communication Organisation).

3.1.1 Une histoire de courant

Alors que de nombreux chercheurs travaillent à affiner les thèmes et concepts d'autres disciplines, principalement celles des sciences sociales et humaines, d'autres ont commencé à étudier la communication organisationnelle d'une façon qui diffère considérablement de l'approche traditionnelle. Une multitude de perspectives sont créées dans la Communication Organisationnelle justifiée toujours par son identité interdisciplinaire. Fondamentalement la Communication Organisationnelle aux États-Unis reste aujourd'hui sur la base de quatre perspectives : les approches fonctionnelles, systémiques, interprétatives et critiques, un discours maintenu par Linda Putnam (1982), Philip Tompkins et Charles Redding (1988).

Sur ces perspectives générales du champ de recherche aux États-Unis, nous avons choisi de reprendre l'interprétation faite par Bertrand Parent, dans son article *Une approche du champ de la communication aux États-Unis*, 2004, qui résume très bien ces perspectives américaines. Sa méthode fut d'étudier un corpus très varié, car selon lui les méthodes de recherche en communication organisationnelle faites aux USA sont conséquentes. Pour cela il prend comme base l'expression « organizational communication » dès les années 70, référencée dans la base

de données « ComAbstracts » du CIOS (Communication Institute Online Scholarship)³⁰³. Il a sélectionné 240 résumés d'articles publiés, dans près de 73 revues scientifiques américaines en Communication. Selon lui, ce matériel utilisé n'est pas exhaustif, mais il couvre largement la production, sur près de 20 ans, du champ académique de la communication organisationnelle aux USA, qui a comme caractéristique un pôle fonctionnel très proche des intérêts managériaux et un pôle critique. La logique de recherche américaine « *peut être hypothético-déductive ou inductive, mais les données sont plutôt d'ordre quantitatif d'une part, et qualitatif de l'autre* » (Parent 2004, 7). En contrepartie, les thématiques de recherche varient assez peu. Parent a utilisé aussi un certain nombre ouvrages généraux, manuels scolaires, articles, descriptifs de cours, statuts d'associations, et a fait des entretiens avec Linda Putnam, George Cheney (University of Montana) et Philip Salem (Southern Texas University).

1. **L'approche fonctionnelle** - consiste à comprendre la communication dans les organisations en décrivant la fonction et la nature des messages qui y circulent. De ce point de vue, on peut considérer la communication comme un processus complexe qui possède des fonctions d'organisation, de mise en relation et de changement. Ces capacités reviennent ici aux messages eux-mêmes. L'étude des réseaux (schémas de la communication formelle ou informelle) et des canaux de communication (moyens de transmission), de la direction des messages (orientations verticales et horizontales...), de leur quantité et de leur distorsion (modification de la direction des messages au cours de la transmission) permet de déterminer le rôle de la communication à l'intérieur de l'organisation.

Bertrand Parent signale une lecture plus approfondie dans les ouvrages de Redding W.C. et Tompkins P. : *Translating organizational theory : symbolism over substance*, in *Handbook of Organizational Communication*, Sage Publications, 1988. Tompkins P. : *The function of human communication in organization*, in *Handbook of rhetorical and communication theory*, Boston. Allyn & Bacon : 'Management Scientifique' et à l'école des 'Relations Humaines', 1984.

2. **L'approche systémique** - permet le renouvellement des études en sciences humaines et sociales par l'emprunt de concepts aux sciences de l'ingénieur, à la biologie, à la chimie, ou encore à la physique. Dans ce sens, des analogies de fonctionnement et des similitudes d'organisation sont supposées entre structures physiques, biologiques et sociales. Ainsi, avec

³⁰³ Le « ComAbstracts » du CIOS est une base de données américaine qui comprend plusieurs ouvrages de synthèse, des articles scientifiques et de très nombreux résumés d'articles.

la notion de système, défini comme ‘ensemble d’éléments interdépendants, organisés et autorégulés’, là où ‘il est impossible de connaître les parties sans connaître le tout et de connaître le tout sans connaître les parties’, les chercheurs renouvellent leur approche du problème de la communication dans les ‘systèmes’ sociaux.

Parent emprunte les pensées de Daniel Katz et Robert Kahn : *The Social Psychology of Organizations*, 1966. Richard Farace, Peter Monge et Hamish Russell : *Communicating and Organizing*, 1977.

3. L’approche interprétative - vient en contrepoint des perspectives plus rationnelles et formelles qui l’ont précédée et la côtoient. L’approche interprétative de la communication dans les organisations cherche peu à savoir ‘comment ça marche’, mais s’intéresse plutôt au sens même de la communication. Il s’agit de savoir comment le fait organisationnel s’établit dans les interactions sociales. Ici, la structure et la fonction des messages semblent secondaires. La communication devient un processus de construction d’une communauté de sens.

Parent s’appuie sur l’ouvrage de Karl Weick : *The social psychology of organizing*, 1979. Poole MS : *Another turn of the wheel : a return to systems theory in organizational communication*, in *Organizational communication and change conference*, 1996. Monge P. : *Systems theory and research in the study to organizational communication : the correspondence problem*, dans *Human Communication Research*, Austin, 1982. Linda Putnam et Michel Pacanowsky : *Communication and Organizations : An Interpretative Approach*, 1983. M. Pacanowsky et N. O’Donnell-Trujillo : *Organizational Communication as cultural performance*, dans *Communication Monographs*, Mumby, 1983.

4. L’approche critique - est parfois considérée comme révolutionnaire. Il s’agit de mettre en cause la domination et l’hégémonie du capitalisme mondialisé. Le travail scientifique prend ainsi une dimension explicitement politique. Le chercheur dénonce les formes d’oppression et d’exploitation rencontrées dans les organisations. Pour Parent et pour de nombreux auteurs (Daniels, Spiker, Papa, Zalaback), cette approche critique trouverait ses fondements dans le mouvement ‘critique européen’ sur la *théorie critique*, conduite principalement par l’école de Francfort, et dans le modèle fordiste de répartition des richesses. Avec l’internationalisation du commerce et des échanges, la société découvre ou redécouvre la flexibilité, le chômage, la pauvreté. En résumé, dans cette perspective, l’organisation est considérée principalement

comme un système politique, un lieu où s'exercent des contrôles, où se produisent et reproduisent des rapports sociaux de domination.

Parent propose comme références de ce courant critique : Denis Mumby : *Communication Monographs*, 1983 et *Narrative and social control*, 1993 ; Stanley Deetz : *Democracy in an age of corporate colonization : Developments*, dans *Communication and the politics of everyday life*, State University of New York Press, 1992 ; *Transforming communication, transforming business : Building responsive and responsible workplaces*, 1995 ; *Transforming Communication, transforming Business*, 1998 ; Deetz S. et Alvesson M., *Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organizational Studies*, dans *Handbook of Organization Studies*, 1996.

Or, de leurs côté Tom D. Daniels, Bany Spiker et Michel J. Papa, dans *Perspectives on Organizational*, 1997, restent sur ces bases, et créent trois genres de savants : les traditionalistes, les interprétativistes et les critiques ; il nous semble important de remarquer que ce sont bien les chercheurs cette fois qui sont catégorisés et non les professionnels. Les trois auteurs définissent ces catégories de la manière suivante :

1. **Les traditionalistes** considèrent les organisations comme des objets qui peuvent être étudiés avec les concepts et les méthodes de la science sociale traditionnelle. Les traditionalistes croient que le comportement communicatif organisationnel est une activité objectivement observable. Elle peut être mesurée, nommée, classée et liée à d'autres processus organisationnels.
2. **Les interprétativistes** considèrent les organisations comme des phénomènes plus subjectifs qu'objectifs. L'action sociale n'est possible que si les personnes réussissent à partager les significations subjectives. La culture d'une organisation est un réseau de ces significations. Ainsi, une organisation existe dans les expériences partagées entre les personnes qui la composent. L'organisation doit être considérée comme une culture.
3. **Les critiques** considèrent les organisations comme des instruments de répression. Ils concentrent leur attention sur les membres des classes opprimées (les travailleurs, les femmes, les minorités et les groupes correspondant à la définition de la classe opprimée de la théorie). Parfois, les causes organisationnelles d'oppression semblent être situées dans les significations et les systèmes linguistiques, comme par exemple, la discrimination sexuelle et les hostilités envers les femmes (Daniels, Papa et Spiker 1997, 7 à 9).

Dennis K. Mumby³⁰⁴ dans *Organizational Communication : A Critical Approach*, en 2012, reconnaissait la difficulté de rester dans ces perspectives traditionnelles si le monde passe par une ‘crise représentative’. Dans cette optique il propose une *metatheoretical framework*, c’est-à-dire, une ‘théorie sur les théories’ qui lui permet d’examiner les hypothèses sous-jacentes sur lesquelles sont basées les différentes théories. Pour lui la vision du monde est composée d’une communauté de chercheurs qui communiquent les uns avec les autres au sujet de leur étude, débattant des forces et des faiblesses des théories qu’ils ont développées. Il va donc créer ses cinq visions du monde en se basant sur ce qu’il appelle les cinq perspectives du discours. Il fait référence au philosophe français Michel Foucault (1972, 1980b) qui selon lui, « *utilise le terme discours pour décrire un système de possibilités pour la création de connaissances. Autrement dit, quelles sont les règles d’un discours particulier qui régulent ce qui compte comme une revendication légitime de la connaissance ?* » (Mumby 2012, 17).

Dans tous les cas il reste sur les perspectives déjà existantes, en rajoutant un effet de discours à chaque représentation. Ci-dessous sa vision du monde :

1. Fonctionnalisme : un discours de représentation
2. Interprétativisme : un discours de compréhension
3. La théorie critique : un discours de suspicion
4. Postmodernisme : un discours de vulnérabilité
5. Le féminisme : un discours du pouvoir

Les travaux de Stanley Deetz³⁰⁵ vont s’inspirer plutôt de l’approche critique et du post-modernisme, pour aborder ensuite la ‘critique de l’idéologie organisationnelle’, basée sur une autre question : « *quel est le sens de la participation et de la démocratie organisationnelle ?* ». Il propose, en effet, dans le chapitre *Fondations Conceptuelles*, publié en 2000 dans le livre de Putnam et Jablin, une cartographie sur les approches étudiées dans la Communication

³⁰⁴ Dennis K. Mumby est professeur et directeur d’études de la communication à l’Université de Caroline du Nord à Chapel Hill, et de l’Institut de Fellow de l’UNC d’Arts et Humanités. Ses recherches portent sur les relations entre le discours, le pouvoir, le sexe, et l’organisation. Il a publié six livres et plus de 50 articles dans le domaine des études d’organisations critiques.

³⁰⁵ Stanley A. Deetz est professeur à l’École Supérieure de la Communication à l’Université du Colorado à Boulder. Il est directeur du Centre d’Étude des Conflits. Deetz est un chercheur engagé et actif, prenant souvent ses contributions théoriques en cherchant à les appliquer dans des contextes organisationnels.

Organisationnelle. Pour lui il n'existe pas une seule théorie ou perspective pour la recherche en communication organisationnelle mais un ensemble d'idées. Il ne sert à rien de demander ce qu'est la Communication Organisationnelle, car la réponse pour lui est directe : « une tromperie ». La question qui doit être posée : « *Que voyons-nous ou que sommes-nous capables de faire d'une manière ou d'une autre quand nous pensons Communication Organisationnelle ? Contrairement à une définition, la tentation ici est de ne pas faire les choses, mais de comprendre les choix. Plutôt que de tuer l'oiseau et de se consacrer à la dissection, peut-être devrions nous le regarder voler pendant un certain temps* » (Deetz, cité par Jablin et Putnam 2000, 4).

Dans les pages qui précèdent, nous avons voulu nous appuyer sur des auteurs différents pour faire un « état des lieux » des perspectives nord-américaines en « Communication Organisationnelle ». Nous pouvons remarquer que certaines catégories sont régulièrement évoquées, d'autres sont plus instables. Il est possible de comprendre cela de plusieurs manières.

D'une part, ces catégories ont été établies presque comme un « bilan d'étape » par des chercheurs nord-américains, au moment où ils voulaient « réorienter » le champ scientifique. C'est au moment de la conférence d'Alta, et par un appui conséquent de Putnam que cette « réorientation » s'est opérée. Dès lors deux catégories sont « historiques » : fonctionnalisme et systémisme sont deux courants antérieurs à celui que les jeunes chercheurs veulent alors développer : l'approche « interprétative ». Mais cela ne se fait pas sans difficultés : la résistance de chercheurs les amène à faire reconnaître un « courant critique », déjà en place à la même époque. La présentation de Mumby, avec ses trois perspectives (traditionnalistes, interprétativistes, critiques) illustre bien le phénomène : les traditionnalistes sont les anciens (fonctionnalistes et systémiques), les autres « modernes », et les modernes ont deux perspectives différentes. Ainsi, toutes les catégories ne sont pas « historiques », d'autres sont « programmatiques ».

Une autre manière de comprendre des jeux de catégories est vraisemblablement que catégoriser les travaux en cours ne permet pas de rejeter comme « dépassées » certaines approches : des travaux publiés encore à présent peuvent être jugés « fonctionnalistes », dès qu'on appelle fonctionnalisme la position de chercheurs qui veulent comprendre un fonctionnement pour l'améliorer. Les catégories peuvent donc avoir un usage polémique. Or, les catégories retenues peuvent elles-mêmes poser des difficultés. Nous reviendrons ici sur deux

exemples, tirés d'une réflexion sur les sources des approches telles que l'ouvrage de Bonneville et Grosjean les indiquent³⁰⁶.

Premier exemple : « systémique » renvoie aussi bien aux travaux de Palo Alto qu'à l'« école de la contingence », Mintzberg, l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg. Les derniers auteurs peuvent, eux, se dire « systémiques et constructivistes », comme Muchielli. Les méthodes et la conception de la communication de Palo Alto en fait une théorie des interactions bien éloignée de Crozier qui analyse « le système » pour comprendre certains acteurs « stratégiques » (*L'acteur et le système*).

Second exemple, « critique » en tant que catégorie qui permet à certains chercheurs de se différencier des « approches interprétativistes ». Mais il leur est difficile de se penser à la fois comme proches de l'Ecole de Francfort, de Bourdieu, de Foucault et de Castoriadis ! Cela peut amener certains à vouloir distinguer « radical humaniste » et « radical structuraliste » (comme le font Burrell et Morgan dans leur livre de 1979). D'autres comme Mumby (Mumby 2012) s'appuient sur le concept de discours de Michel Foucault³⁰⁷ pour distinguer « la théorie critique » comme discours de suspicion, « le postmodernisme » comme discours de vulnérabilité et « le féminisme » comme discours du pouvoir.

Ainsi, nous devons conclure en reconnaissant que faire un état des lieux, imaginer des catégories est un travail délicat : à la fois il vise à stabiliser une interprétation de la configuration générale d'un champ et à produire des effets polémiques nécessaires à la reconnaissance de la place que désire occuper le producteur de ces synthèses.

³⁰⁶ L'ouvrage de Bonneville et Grosjean développe la conception Montréalaise des années 2000-2010 ; on comprendra dès lors que les chapitres de leur handbook ne comportent pas un chapitre « approche interprétativiste » mais deux chapitres. Le premier est « *Les approches symboliques et culturelles* », rédigé par I. Mahy (2011, 111-139) ; le second « *Les approches constitutives* », rédigé par Fr. Cooren et D. Robichaud (2011, 140-175).

³⁰⁷ Michel Foucault est le philosophe français le plus cité au monde en sciences humaines. Il est connu pour ses critiques des institutions sociales, principalement la psychiatrie, la médecine, le système carcéral, et pour ses idées sur l'histoire de la sexualité, ses théories générales concernant le pouvoir et les relations complexes entre pouvoir et connaissance. Il a mis en lumière certaines pratiques et techniques de domination du pouvoir à l'égard des individus et de grands groupes d'individus qui constituent les frontières du groupe social : les fous, les condamnés, certains groupes d'étrangers, les soldats et les enfants.

3.1.2 La Communication vue différemment par les courants de la Communication Organisationnelle

Nous pouvons dire que les approches fonctionnalistes américaines se sont intéressées au nouveau monde des grandes entreprises industrielles, à leur « organisation scientifique du travail » (OST de Taylor), donc aussi à leur « administration » (Fayol), ou « gestion » ou « management ». Car c'est tout un monde « dirigé » qui était en train de changer (Chandler, 1977). Le monde industriel s'équipe de machines, produit, après la grande crise, dans un effort de guerre. Il vise à « rationaliser ». Ces efforts de rationalisation ont eu aussi des effets néfastes et donc se sont heurtés à des résistances, les ouvriers –les salariés, de manière plus générale- ne se laissant pas « instrumentaliser » par les organisations. Pour les chercheurs qui visaient à améliorer les organisations en comprenant le fonctionnement (« fonctionnalisme ») il est opportun de soigner le mode d'information interne, et tout aussi opportun de comprendre le comportement des hommes que le cadre formel productif pouvait faire oublier. On a donc ici les premiers éléments des « audits sociaux », s'intéressant aux motivations du personnel ; mais, sous l'effet des premières réflexions cybernétiques, on ne s'intéresse plus seulement à la « communication descendante » et à la qualité du « message », mais aussi aux relais d'information et au « feed-back » : une réflexion sur les « remontées d'information et leur organisation.

Les approches systémiques elles, se sont intéressées à l'ensemble des échanges d'information et aux systèmes socio-techniques de communication, donc bien au-delà des « organes d'information ». Dans cette perspective, la firme est un ensemble complexe de sous-systèmes organisationnels : la communication est stratégique dans la mesure où elle relie ces sous-systèmes et dès lors facilite l'adaptation de l'organisation (aux changements dans le marché, à l'amélioration de la qualité, aux régulations externes de la main d'œuvre). La réalisation du travail et le fonctionnement de l'organisation reposent donc sur « la communication ». Communiquer c'est transmettre les informations pertinentes, le faire sans retard. Il y a donc des acteurs-clés. De la théorie précédente on garde l'idée que la communication doit être pensée comme différenciée pour mieux s'adapter à chaque « cible » (les clients, les acteurs de la mise en marché, les fournisseurs, l'opinion publique). Il reste donc que « la communication » est une ressource, un outil, et que le contenu des messages a une visée d'efficacité « opératoire ». Cependant, avec l'arrivée des théories de Palo Alto, le système à décrire est plus complexe à analyser dans la mesure où toutes les interactions peuvent compter.

Et encore, le système de communication commence à être pensé comme distinct de l'organisation établie. Repérer les jeux d'interaction permet de modéliser une « organisation en marche » et de comprendre les dynamiques interactionnelles sous-jacentes aux blocages et dysfonctionnements organisationnels.

Les travaux critiques, eux, s'intéressent aux membres de l'organisation, non plus en terme de motivation mais en mettant en lumière les contributions qui peuvent remettre en cause l'organisation elle-même. Dans une optique un peu différente, elle éclaire les effets du pouvoir organisationnel sur les gens (souffrances au travail, débats internes, effets de la division du travail sur la « qualité du travail », inégalités salariales). Ils s'intéressent donc aussi à de nouvelles catégories de personnes dans l'entreprise (les femmes, les minorités). Dès lors sont étudiées des trajectoires individuelles et leur portée collective, des jeux entre acteurs, des transformations qui affectent les métiers... Ce sont des moments de l'histoire industrielle qui sont décrits (changement technologiques et effets sur certains métiers ; fusion-acquisition et réingéniering ; délocalisation et choc de cultures du travail...). Cela donnera un autre regard sur « la communication ».

3.1.3 La Communication Organisationnelle concept et domaine de recherche

En se développant la communauté nord-américaine des chercheurs en Communication Organisationnelle a trouvé le besoin de mieux définir certains concepts et de préciser des domaines d'étude ainsi, Gerald M. Goldhaber, auteur du livre *Organizational Communication*, 1990, cherche à établir sept concepts sur le processus de la Communication Organisationnelle : le processus, le message, le réseau, l'interdépendance, la relation, l'environnement et l'incertitude. Pour lui l'organisation est un système vif et ouvert, connecté par un flux d'informations entre différentes personnes qui y occupent différentes fonctions. La Communication Organisationnelle fait partie de ce système, elle est en fait ce flux de messages et d'informations qui passent à travers ces réseaux communicationnels auxquels les personnes sont liées. Selon Goldhaber, « nous vivons dans l'époque de l'organisation. Nous sommes affectés par ces organisations tous les jours. Ces systèmes de Communications Organisationnelles sont dans un état de crise en raison principalement de la structure archaïque et de la mauvaise communication. Plusieurs auteurs et chercheurs ont offert des

explications et des solutions aux problèmes inhérents à ces systèmes de communication organisationnelle » (Goldhaber 1990, 27).

Un point commun dans la perception de ces chercheurs, selon Goldhaber, est la proposition de faire fonctionner l'organisation comme un système complexe, avec une ouverture sociale, dont le flux d'énergie et des messages dans ce système circulent bien pour améliorer l'environnement et l'interaction entre les personnes. Pour cela, il a laissé ses sept concepts clés comme proposition aux chercheurs en communication organisationnelle.

Pour Goldhaber, ses concepts étaient examinés de la façon suivante :

Le processus souligne l'échange de messages en constante dynamique et de façon continue.

Le message examine la méthode de langage (verbale et non verbale), les récepteurs (publics internes et externes), le mode de diffusion (par voie orale, écrite ou virtuelle) et l'objectif de la circulation des tâches et des entretiens de forme humaine et innovatrice.

Le réseau discute la relation entre la direction du message et la nature des messages intempestifs. Il considère que les messages passés à travers des réseaux organisationnels sont de type formel et informel, vers le haut, vers le bas et horizontalement.

L'interdépendance discute la relation de l'homme dans les organisations.

La relation peut être identifiée par quatre possibles relations interpersonnelles en fonction du nombre de personnes impliquées. Elle peut être dualiste, en série, en petit groupe ou en assemblée.

L'environnement est lié à deux facteurs, l'interne à sa culture et l'externe à l'économie, la loi, la technologie, la politique, la culture et le social.

L'incertitude est basée sur la différence entre le besoin et la quantité d'informations, puisqu'un message peut être à la fois sous-chargé ou surchargé.

De leur côté Eric M. Eisenberg³⁰⁸ et Harold L. Goodall Jr³⁰⁹, en 2001, dans *Organizational communication : balancing creativity and constraint*, présentent encore cinq nouveaux domaines de recherche qu'ils appellent « paradigmes » : le transfert d'information ; le processus transactionnel ; la stratégie de contrôle ; l'équilibre entre la créativité et le malaise/coaction/sujétion ; l'effort du dialogue. (Kunsch 2009, 72)

En revanche, d'autres auteurs, très nombreux, définissent la communication organisationnelle des années 1990 par une série de domaines de recherche nouveaux. Ainsi les études réalisées par S. Wert-Gray, C. Center, D. E. Brashers et R. Meyers, en 1991³¹⁰, suggèrent trois différents axes de travail basés sur la circulation de l'information et les canaux, le climat et la communication entre le supérieur et le subordonné. Redding et Tompkins, en 1988, avaient donné quatre angles à cette pensée : canaux formels et informels, communication entre le supérieur et le subordonné et la mesure de la collecte des données. Putnam et Cheney en proposent cinq : les canaux, le climat, la communication entre le supérieur et le subordonné, le travail d'analyse et les perspectives émergentes de la communication des médias. Enfin, en 1993³¹¹, les études exhaustives d'Allen Myria Watkins, J. Michael Gotcher et Joy Hart Seibert qui explorèrent 17 secteurs différents : relation interpersonnelle, compétence communicationnelle, culture et symbolisme, flux d'information et canaux, pouvoir et influence, prise de décision et résolution de problème, réseau de communication, communication et style de gestion, interface de communication environnementale, technologie, langage et message, structure, incertitude et adéquation d'information, groupe, éthique, interculture et climat.

Enfin, en 1998, dans son article '*La communication Organisationnelle en perspective : pistes nord-américaines*', Valérie Carayol, va rajouter à cette liste deux autres thèmes : la communication et les résultats de l'entreprise et la théorie. Pour elle, cette dernière rubrique, fut assez peu développée dans la décennie 1980 à 1991. La théorie, selon ses études basées aussi sur le travail de ce dernier groupe, signifie que « *plusieurs approches disciplinaires ont été appliquées à l'organisation, la sociologie, la psychologie, la linguistique, etc. Beaucoup*

³⁰⁸ Eric M. Eisenberg est professeur de communication et doyen du collège des Arts et des Sciences à l'Université de Floride du Sud. Il a reçu deux fois le prix de l'Association Nationale de Communication pour la publication de travaux de recherche exceptionnels en communication organisationnelle, ainsi que le prix de la Fondation Burlington pour l'excellence de son enseignement.

³⁰⁹ Harold Lloyd. Goodall Jr, fut professeur à l'École de Communication Humaine d'Hugh Downs à l'Université de l'Arizona. Il est reconnu pour son travail de narration ethnographique.

³¹⁰ Il s'agit de '*Research Topics and Methodological Orientations in Organizational Communication : A Decade in Review*', dans *Communication Studies*, 1991, 42, 2, Summer, p 141-154.

³¹¹ Il s'agit de '*A Decade of Organizational Communication Research*' : *Journal Articles from 1980-1991*. Publié dans Stanley A. Deetz (ed.) *Communication Yearbook, 1993, N. 16. p. 252-330*, Newbury Park, Sage Pub.

d'auteurs se sont concentrés sur la façon dont le 'sens' est socialement construit. D'une manière générale, on s'est intéressé surtout au sens et aux valeurs partagées et assez peu au respect de la diversité, à la coordination et à la compréhension réciproque » (Carayol 1998, 202).

3.1.4 Les outils symboliques pour étudier l'organisation selon une perspective culturelle

Pour finaliser cette rubrique et pour pouvoir enfin donner une forme plus ludique et plus intéressante à toutes ces perspectives et à cette image complexe sur les études en Communication Organisationnelle, en 1996, Linda Putnam, Nelson Phillips et Pamela Chapman, proposent dans *Metaphors of Communication and Organisation*³¹², sept métaphores : le tuyau (canal), le processus d'information (lentille photo), le lien, la performance artistique, le récit (symbole), la voix et le discours (Putnam, Phillips et Chapman 1996, 375-408). L'usage de la métaphore est une méthode déjà très développée par les théoriciens de l'organisation et de la gestion. Elle est basée selon Gareth Morgan³¹³, sur des images qui aident à voir, comprendre, et imaginer leur situation de façon partielle. « *Les métaphores créent un aperçu, mais elles faussent également. Elles ont des points forts, mais elles ont aussi des limites. En créant ces façons de voir, elles créent des façons de ne pas voir* » (Gareth Morgan, *Images of Organisation*, 1986/1997, 348, cité par Lawley 2001, 01).

Par conséquent, la métaphore ne doit pas être utilisée comme le seul appui pour expliquer les théories ou les perspectives, mais elle peut être utilisée pour décrire une situation conflictuelle ou compliquée à travers des illustrations et des images plus simples. C'est dans ce but que Putnam, Phillips et Chapman ont mis en place ces sept métaphores pour qu'elles servent d'instrument ou comme outil pour atteindre un objectif spécifique.

Les métaphores proposées par ces chercheurs sont interprétées de la façon suivante :

³¹² *Metaphors of Communication and Organisation* c'est un article du livre *Handbook of Organization Studies*, 1996, de Stewart Clegg, Cynthia Hardy, et Walter Nord.

³¹³ Gareth Morgan est un théoricien des organisations, un consultant en management. Professeur à l'Université York (Toronto). Il est connu pour être le créateur du concept de « Métaphore Organisationnelle » et l'auteur du best-seller « *Images of Organization* ».

Le tuyau (canal) est utilisé comme un contenant, un canal et/ou un flux d'information. Il est considéré comme un système physique, qui dans la perspective communicationnelle peut servir d'outil de transmission (simple instrument de forme linéaire).

La lentille est un dispositif d'optique ; elle sert comme un scanner, elle filtre et relaie les informations. Ce processus de réception, de perception et de filtre est très utilisé par les médias pour l'acquisition d'information et de prise de décision. Il permet de comprendre les phénomènes de distorsion des messages.

Le lien fait référence aux réseaux de relations multiples et superposées et ce concept permet d'analyser les connexions et les interdépendances, les réseaux inter et intra organisationnels, les structures et les patterns.

La performance artistique, au sens théâtral, objective l'interaction sociale et ses significations, dans un processus dynamique de comportements imbriqués et de collaboration. Il permet d'analyser l'histoire, la convergence symbolique et l'improvisation des acteurs sociaux dans les organisations.

Le récit (symbole) représente les rites, les valeurs, les représentations et les interprétations dans lesquels l'organisation s'inscrit. Ce concept, métaphore, permet d'analyser la narration, la culture, le langage, la métaphore organisationnels, ainsi que les paradoxes et l'ironie.

La voix considère l'organisation comme un chœur avec les formes d'expression, suppression ou encore la distorsion des paroles des membres de l'organisation. Elle permet d'envisager qui peut parler, quand et de quelle manière. Nous sommes dans l'analyse de l'autonomisation, la légitimation, le pouvoir et la marginalisation des voix.

Le discours fait référence au langage, à la grammaire et à l'acte discursif. Le dialogue ou la conversation est un processus majeur (structure, contexte, sens de l'action collective). Ce concept métaphore permet d'analyser le discours en tant qu'artefact, les pratiques discursives et les genres de communication.

Selon eux, « *ces métaphores servent comme alternative pour examiner la littérature de la communication organisationnelle et la relation entre la communication et l'organisation. Elles ne sont pas des paradigmes ou des catégories distinctes, elles servent plutôt à faciliter la*

compréhension des diverses perspectives et des nombreuses disciplines du domaine de la communication organisationnelle » (Putnam, Phillips et Chapman 1996, 379).

Les deux dernières métaphores, celles de la voix et du discours seront réutilisées par Deetz pour transformer l'approche 'critique traditionnelle' en une 'idéologie organisationnelle'. Car pour lui le pouvoir et la domination sont dans le langage et non dans l'ostentation. Il va nommer cette idéologie 'managérialisme', qui peut être défini par un ensemble de pratiques discursives basées sur des règles bien définies du *comment dire et faire les choses*. Selon Deetz, « *l'idéologie du managérialisme repose sur un type de communication organisationnelle pathologique, qui se manifeste sous la forme d'une distorsion systématique de la communication, c'est-à-dire sous la forme d'une communication où les conditions d'une situation idéale de communication telles qu'elles sont définies par Habermas³¹⁴ ne sont pas présentes. [...] Il s'agit vraiment de situations où, poursuivant une action stratégique claire, l'organisation laisse entendre qu'elle communique avec les parties prenantes dans le but d'arriver à une compréhension mutuelle ou à un consensus sur ce qu'il faut faire et pourquoi* » (Deetz, cité par Laramée 2009, 96).

3.1.5 L'approche canadienne de l'École de Montréal

Nous n'avons pas évoqué jusqu'ici la perspective interactionniste de Karl Weick³¹⁵. Si nous le faisons en cette fin de partie consacrée au continent nord-américain, c'est à cause de l'appui que les chercheurs canadiens, ceux de l'École de Montréal tout particulièrement, vont faire sur ses travaux, notamment son ouvrage en 1995, *Sensemaking in Organizations*, (Weick 1995). Il y développera les concepts de « l'équivoque » qui décrit le fonctionnement dans lequel les organisations tentent de survivre, et « l'énaction » qui décrit les acteurs comme producteurs de l'environnement dans lequel ils évoluent.

De fait, une approche théorique importante s'est mise en place à Montréal, auprès de Taylor et Van Emery. Taylor estime (Taylor 2011, 13) que son programme de recherche s'est

³¹⁴ Jürgen Habermas, philosophe allemand en sciences sociales, fut avec Axel Honneth, un des grands représentants de la deuxième génération de l'École de Francfort, où il développa une pensée qui combine le matérialisme historique de Marx avec le pragmatisme américain, la théorie du développement de Piaget et Kohlberg, et la psychanalyse de Freud.

³¹⁵ Karl E. Weick est professeur en sciences de l'organisation à la Ross School of Business de l'Université du Michigan. Il est considéré comme l'un des théoriciens les plus renommés de la théorie des organisations. Son approche de l'organisation est processuelle, l'organisation se construit dans l'interaction. La majorité de ses études porte sur l'analyse de petites entités mais intègre de multiples dimensions à travers les concepts de sensemaking, d'enactment, d'identité, de structuration, de couplage, de lien entre la pensée et l'action.

développé « *parallèlement à celui du courant dominant de l'époque [interprétativiste, années 1985-2000] et en l'absence presque totale d'influence mutuelle* ». Ce programme s'intéresse d'abord au langage, et met en place une méthodologie adaptée à ce point de vue. Il s'agit de faire une analyse minutieuse des échanges enregistrés dans des milieux naturels. En second lieu, cette perspective interactionniste les amène à considérer que les échanges sont constitutifs de l'organisation. Les échanges (« conversations ») entre membres de l'organisation la « constituent » et d'autres formes langagières, les « textes », stabilisent, instituent l'organisation, les conversations à nouveau « déstabilisant » l'institué pour des réaménagements. Dès lors leur étude s'intéresse à l'organizing (ce que les français traduiront par « processus organisant ». Textes et conversations font, défont et refont l'organisation. Une conséquence est de rediscuter le concept même d'organisation (non plus un état, mais un processus toujours en cours, d'où le participe présent de organizing). L'organisation n'est plus une donnée, présentée comme telle par le discours institutionnel, les organigrammes, le jeu stabilisé des hiérarchies, mais un « transformé », momentanément donné à lire comme « texte », une représentation textuelle. C'est ce que Cooren et Robichaud désignent comme les « approches constitutives » : « *L'approche constitutive montre ainsi que les effets « organisants » sont principalement le résultat d'une co-production en situation d'interaction. Faire l'analyse des réunions, des rencontres, des échanges et des conversations revient à observer la façon dont l'organisation s'y reproduit « pour une autre prochaine fois » (for another next time), selon l'heureuse expression du sociologue Harold Garfinkel (2002)* » (Cooren et Robichaud, cité par Grosjean et Bonneville 2011, 141).

Nous retrouverons des échos de cette perspective (CCO) aussi bien dans la proposition de jeunes chercheurs français cherchant à développer à leur tour une « approche communicationnelle des organisations » (ACO) en 2008, voir la partie suivante, que dans les titres donnés à certains congrès du groupe Org&CO, en juin 2015, à Toulouse, par exemple « Communication organisationnelle : processus communicants, processus organisants et leurs médiations ».

Ces perspectives en Communication Organisationnelle ne posent plus de problèmes aux Etats Unis, que ce soit sur leur appellation ou que ce soit sur leur légitimité. Nous verrons par la suite que ces approches anglo-saxonnes ont servi d'inspiration à différents chercheurs français et brésiliens. Ces perspectives ont été abordées progressivement dans les études et dans nombreux questionnements et analyses développées par les chercheurs en communication

organisationnelle de deux pays. Nous constatons que les Etats-Unis ont encore une forte influence dans tout ce qui concerne les recherches en communication, organisation, information et également celles sur la communication organisationnelle.

3.2 Les perspectives françaises de la Communication Organisationnelle :

Avec le chapitre 2, nous avons suivi l'institutionnalisation sociale des communications organisationnelles, à travers les premières formations, la première revue, les collectifs qui se sont formés. Nous avons noté que, contrairement au Brésil, cette dynamique, à l'intérieur de la discipline des « Sciences de l'Information et de la Communication », toute nouvelle (1975), a pris du temps pour se mettre en place et n'a pris de l'ampleur que dans la seconde moitié des années 1990. Nous avons suivi cette installation jusqu'aux années 2006, où le champ (le « programme de recherche » dirait Christian Le Moëne) a été reconnu. Dès lors, de nouveaux jeunes enseignants-chercheurs se sont mis au travail, ont développé leurs méthodologies et ont publié. L'activité du groupe « Org&Co » colloques et publications régulières- a permis à chacun de se rencontrer, d'échanger, de se repérer dans le foisonnement, de poser et faire connaître sa perspective, pour développer à son tour sa propre carrière universitaire. Les coordinateurs ont tenté des points d'étape à chaque publication collective. Les études étaient dirigées sur différentes problématiques et influences interdisciplinaires donc la majorité des débats était fondé sur des approches très hétérogènes, que nous pouvons décrire ainsi : communication d'entreprise, communication institutionnelle, communication marketing, processus de normalisation, système d'information, économie de l'information, émergence de nouvelles formes organisationnelles, symboliques, stratégies des entreprises, formes de mobilisation des salariés, nouveaux métiers, discours professionnels, entre autres (Le Moëne 2000). Mais dans la même période, les sujets concernant les technologies de communications, les médiations technologiques ou organisationnelles et les réseaux numériques ou sociaux vont produire des études sur les nouveaux dispositifs d'interaction, de coordination et de planification créés pour mieux communiquer dans les organisations.

Comment rendre compte de cette période 2006-2016 en France, qui voit s'installer la diversité des travaux ? Comment en rendre compte, puisque le faible temps écoulé, 20 années, ne permet guère des bilans collectifs légitimes, qui seraient discutés et actés ? Comment en rendre compte si aucune perspective radicalement nouvelle ne vient décrire les travaux plus

anciens en les nommant, comme les interprétativistes nord-américains mettant à distance les « traditionalistes » (« fonctionnalistes » ou « systémiques ») ? Comment ne pas nous éparpiller en suivant tous ceux qui, parmi les chercheurs français, ont cherché à décrire leur environnement collectif de recherche, de ce champ « communication organisationnelle » ?

Pour avancer, nous avons pris le parti de travailler en quatre temps : d'abord, nous rendrons compte de la première description du champ, posée par un des fondateurs, Christian Le Moëne, en 1992, dans un article qui suivra sa thèse ; ensuite, nous reprendrons l'analyse de l'institutionnalisation, en décrivant les « paradigmes » que Pierre Delcambre repérait en 2006, en suivant les quelques professeurs qui formaient de jeunes chercheurs et ainsi « ouvraient le champ » ; puis nous verrons comment des chercheurs confirmés et bons connaisseurs des travaux du champ ont pu tenter aux mêmes années une première analyse, voire un premier référencement ; enfin nous suivrons la nouvelle génération d'enseignants chercheurs (trois d'entre eux) qui ont voulu faire un état des lieux et proposer une réorientation qu'ils ont appelée « l'analyse communicationnelle des organisations » (ACO). Même si les axes de recherche apparaissent assez larges, quelques laboratoires et des équipes de chercheurs feront le nécessaire pour créer des groupes plus centrés cherchant une certaine unité et identité disciplinaire sur les perspectives de la Communication Organisationnelle.

Il n'y aura pas de raisons de conclure : les chercheurs de ce champ continuent de revenir sur leurs travaux, de tenter des rétrospectives et des synthèses, les communications organisationnelles sont bien encore un programme de recherche légitimé des Sciences de l'Information et de la Communication françaises, et il leur revient de répondre aux défis des transformations des universités et de l'internationalisation qui est aujourd'hui une des normes d'existence des organisations de recherche (associations, collectifs, laboratoires, équipes) et des chercheurs eux-mêmes comme individus devant publier.

3.2.1 En 1992 quand l'analyse de communications organisationnelles est encore celle des évolutions professionnelles

Pour ne pas refaire toute une chronologie, nous allons prendre l'article '*l'ère de la dissuasion symbolique ?*' de Christian Le Moëne, publié dans la revue CinémAction, en 1992, qui définit la période où la France ne travaillait pas encore elle-même sur la Communication Organisationnelle. L'auteur est un des tout premiers chercheurs dans ce champ scientifique –si on considère que les Sciences de l'information et de la communication sont la base nouvelle de

la définition de cette « question de recherche ». En 1992, on ne peut encore faire un bilan, puisque le champ est juste en train de s'amorcer. Dès lors, c'est le domaine professionnel des « communications d'entreprise » qui permet de poser les premières pierres de la fondation à venir.

Classiquement (voir notre propre présentation de la situation professionnelle du secteur en France au chapitre 1 et le rôle qu'a joué selon nous le plan Marshall juste après la seconde guerre mondiale), il divise les phases de la façon suivante, en s'appuyant sur une histoire de la transformation des entreprises et de leurs enjeux communicationnels :

1. 1950 à 1968 : Développement des pratiques et des politiques de communication commerciale, publicitaire, institutionnelle. Apparition de services spécialisés en marketing, gestion du personnel, simultanément mais pas coordonnés, pas de démarche globale. Un moment où les pratiques sont « peu rationalisées et peu professionnelles » (Le Moëne et Gallot 2015, 03).

2. 1968 à 1976 : Développement des services de communication qui ont comme fonction principale de conseiller les directions générales, pour améliorer l'image de l'entreprise. L'intérêt du public vers les entreprises est de plus en plus grand. C'est une époque de conflits sociaux dans lequel l'opinion publique, par les médias de masse, remet en cause les entreprises

3. 1977 à 1990 : Développement des services de communication dans les entreprises, y compris celles de taille moyenne, et la constitution d'un contingent de professionnels de la communication d'entreprise. L'apparition des directions de communication. (Le Moëne 1992)

Dans un entretien avec Sidonie Gallot, il complètera cette analyse en estimant qu'il conviendrait en 2015 d'installer deux phases complémentaires : de 1990 à 2005

« Une phase marquée par l'explosion des services de communication dans les administrations publiques nationales, territoriales et locales » et après 2005, où l'on observe « une certaine instabilité organisationnelle de l'ensemble de ce nouveau secteur, du fait que la mutation numérique affecte tous les secteurs de la vie professionnelle, ce qui, à certains égards, enlève une part de la légitimité récemment acquise aux services et professionnels de l'information-communication » (Le Moëne et Gallot 2015, 03).

Il faut donc attendre un minimum de publications scientifiques des chercheurs rejoignant le nouveau programme de recherche pour que, dix ans plus tard, des images soient données de ce domaine nouveau français.

3.2.2 Une analyse générationnelle des communications organisationnelles

Ce n'est que dix ans plus tard que des chercheurs peuvent commencer à décrire un état des travaux. Il est trop tôt pour faire un bilan ! Mais nombre de coordinateurs d'Org&Co ont eu à présenter les travaux collectifs du nouveau « domaine ». Dans ce chapitre, nous commencerons par nous intéresser à l'analyse que fit Pierre Delcambre. Son objectif était de donner à comprendre les premières années de ce domaine en étudiant les perspectives de ceux qui, professeurs, devenaient responsables de la formation de nouveaux chercheurs, publiaient, étaient acteurs de l'institutionnalisation sociale des « communications organisationnelles ». Nous avons repris, dans le chapitre 2, des éléments de cette institutionnalisation sociale. Ici, c'est une première analyse, pour les années 2000 et 2007, que fait Pierre Delcambre. Il essaye de faire une analyse généalogique ou générationnelle, de la construction des 'hommes et des lieux de production', ainsi qu'une étude d'institutionnalisation sociale ; celle-ci est basée sur la production de l'histoire des SIC développée par Robert Bouré. Dans l'analyse du champ scientifique, il distinguera cinq paradigmes ; cette description cherche aussi à comprendre les logiques d'échanges et de discussion entre « paradigmes » : si les « communications organisationnelles » visent à faire « communauté », par Org&Co notamment, comment et à quel prix échanger ? Il s'agit de « *rendre compte d'un état d'un moment (2006-2008), cherchant à donner à lire une 'situation', nécessairement datée, provisoire et française. Dès lors, des professeurs et chercheurs en activité peuvent être 'lus' derrière ces caractérisations* » (Delcambre 2008, 19).

Pour lui la construction d'un paradigme n'a pas à être achevée : un « paradigme » est une combinaison orientée, intégrative de phénomènes et d'analyses reçus comme pertinents, permettant de cumuler les résultats des recherches, ceux des travaux collectifs et des thèses dirigées ; d'où un appui sur le terme de « paradigme » comme relevant d'une « transmission ». Il visait à « *repérer ce qui distingue et rapproche les travaux, ce qui constitue leur transmissibilité, évitant de faire une analyse seulement individuelle des recherches* » (Delcambre 2008, 19).

Selon Pierre Delcambre la communication organisationnelle française peut être décrite en 2006-2008 dans cinq paradigmes, les échanges des années ultérieures pouvant modifier l'état des lieux. Les « auteurs » ici désignés sont donc des professeurs responsables de formation doctorale, encadrant des thèses et construisant des équipes de jeunes chercheurs. Parfois sont aussi cités de jeunes chercheurs s'étant fait connaître au début des années 2000 par leurs publications.

1. **Le paradigme des logiques sociales des phénomènes communicationnels et informationnels**, appuyé à la fois sur des travaux sociologiques et sur une analyse des évolutions de formes d'organisation des entreprises dans un environnement qui exige de nouvelles réponses idéologiques, organisationnelles et communicationnelles pour la mise au travail. Il estimait que les auteurs qui s'impliquent dans ces perspectives sont : Christian Le Moëne, Bernard Floris, Stéphane Olivesi et Nicole d'Almeida.

2. **Le paradigme systémique**, appuyé sur une analyse des systèmes d'acteurs propres à différents types d'organisations, dans une tradition française de Michel Crozier à la sociologie des organisations de Philippe Bernoux. Les auteurs engagés dans ces perspectives pourraient être : Alex Mucchielli et Jean-Louis Le Moigne

3. **Le paradigme des comportements communicationnels**, appuyé sur des analyses psychosociologiques, sur l'étude des réponses organisationnelles des métiers, agences ou services intégrés de communication à des situations communicationnelles (communication de risque, communication de crise, etc), ou sur la communication engageante. Les auteurs impliqués dans ces perspectives sont : Arlette Bouzon et Françoise Bernard.

4. **Le paradigme sociotechnique**, appuyé sur l'analyse des transformations des systèmes informationnels et des systèmes de production des produits et des connaissances dans l'environnement des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Il étudie les effets organisationnels et communicationnels de ces transformations de l'environnement sociotechnique de l'activité. Les auteurs qui font partie de ces perspectives sont : Anne Mayère et Josiane Jouët, Carole Groleau, Angélique Roux.

5. **Le paradigme de l'activité**, appuyé sur des analyses d'organisations situées dans divers secteurs d'activités et élaborant l'analyse de la contribution des individus et des métiers à la production collective de biens ou de services, plus fréquents à la sociologie du travail et à la psychopathologie du travail. Les auteurs engagés dans ces perspectives sont : Annie Borzeix et Béatrice Fraenkel, Michèle Grosjean et Michèle Lacoste, Patrick Basse, Pierre Delcambre,

Bertrand Fauré, Gino Gramaccia et Brigitte Guyot. (Delcambre 2011, 28 et 29 et Delcambre 2008, 20)

Cette analyse institutionnelle et générationnelle du champ de recherche en communication organisationnelle française, faite par Pierre Delcambre peut nous servir de premier panorama sur les contributions, les réflexions et les discussions transmises dans ce domaine de recherche en France. Pour lui, « *analyser les différentes épistémés (les différents paradigmes) permettrait d'une part de voir ceux (les épistémés et les gens) qui ont les meilleures possibilités de dialoguer de manière critique et ceux qui s'affrontent, et d'autre part d'imaginer les formes communicationnelles du dialogue ou de la confrontation, à commencer par l'organisation et la systématisation de la lecture commentée critique* » (Delcambre 2008, 21).

Nous essayerons maintenant de faire une analyse résumée de ces paradigmes français cités par Pierre Delcambre.

1. Le paradigme des logiques sociales des phénomènes communicationnels et informationnels :

Considérés parfois comme des phénomènes 'mêlés et indissociables', ce paradigme des logiques sociales des phénomènes communicationnels et informationnels vise avant tout à créer des conditions d'acceptabilité des messages et des actions envisagées autour de valeurs et/ou d'objectifs susceptibles d'être partagés par les membres d'une institution et son public. L'objectif de ces approches dans une démarche scientifique se propose d'étudier des phénomènes sociaux et d'établir des liens entre le public externe et interne de l'organisation de façon simple, neutre et la plus efficace possible. Cependant, dans la réalité, dans les institutions (si on désigne comme « institutions » le clan, la horde, la famille, l'association, la coopérative, l'entreprise, les institutions publiques, les collectivités territoriales) ces phénomènes sont partagés parfois par deux sentiments opposés : force et faiblesse. Christian Le Moëne explique de son côté comment ces entreprises représentent également un ensemble de normes et de règles sociales et d'actions individuelles et collectives. La force serait construite par le sentiment d'un sens commun partagé et par des cadres communs de pensée, et la faiblesse par la résistance et l'opposition au changement et à l'évolution.

Pour les auteurs relevant de ce paradigme, la notion d'organisation doit être repensé, pour mieux prendre en compte leur réalité économique :

« Le fait d'étendre la réflexion et les conceptualisations sur l'information-communication³¹⁶ organisationnelle à l'ensemble des formes organisationnelles ne doit pas pour autant amener à confondre, ou à ne pas distinguer entre organisations-projets et organisations institutionnalisées, héritées dans leurs formes et leurs normes, structurant les formes sociales globales, ce que nous appelons les sociétés. Cette indistinction amène beaucoup de chercheurs à glisser, sous cet aspect, dans un constructionnisme et un idéalisme subjectif problématiques en pensant que, dans le fond, les sociétés humaines sont le résultat de projets et de choix volontaires et rationnels » (Le Moëne 2015, 146).

Dans le travail scientifique nécessaire à cette déconstruction, le chercheur, dans ce cas, a un rôle aussi d'interprète, puisqu'il va analyser tout contenu informationnel et communicationnel utilisé par l'organisation, tels que les récits, comptes-rendus de réunions, discours, enquêtes, notes d'information, matériaux publicitaires, flyers, prospectus, brochures et affiches. Nous n'oublierons pas qu'aujourd'hui il faut rajouter à ces contenus la diffusion et la réception des conceptions médias, c'est-à-dire, les informations transmises par les sites web, les réseaux sociaux et les messageries électroniques.

Tout ce matériel, produit par l'entreprise, sert comme témoignage d'un travail élaboré à certaines fins. Le Moëne ajoute que ces approches considèrent également les formes symboliques présentes dans les langages, les écrits, les traces et les formes sociales qui se transmettent par des processus d'apprentissage et d'enseignement rationalisés ; mais *« il semble que les questions des règles, des routines, des logiques d'actions soient d'abord des questions pratiques, des actions, avant d'être rationalisées et théorisées »* (Le Moëne 2015, 147).

Dans ce sens, nous pouvons concevoir que les recherches en Communication Organisationnelle dans la vision de ces phénomènes informationnels et communicationnels ont un fort lien avec la pratique mise en œuvre dans l'organisation. Mais, si les analyses des chercheurs sont de plus en plus rattachées aux problématiques professionnelles, pour eux les théorisations professionnelles agissent, notamment pour Le Moëne, comme un effet de 'brouillage'. Cet effet, pourra être enfin dissipé par l'effort d'un programme plus rigoureux

³¹⁶ Ces paradigmes appelés ici par Pierre Delcambre comme des phénomènes communicationnels et informationnels, sont connus et utilisés aussi comme des approches de l'information-communication organisationnelle.

d'inventaire et d'évaluation des pratiques et des discours professionnels et d'évaluation des effets « *pragmatiques, théoriques, épistémologiques, y compris sur les pratiques et problématiques de recherche* » (Le Moëne 1998, 162).

2. Le paradigme systémique :

Nous reprenons ici les publications et les travaux cités antérieurement et réalisés par Le Moëne, Pierre Delcambre, Gino Gramaccia, Nicole d'Almeida, Françoise Bernard et autres auteurs, où nous décrivons le moment d'installation de la cybernétique et de la perspective systémique, comme la découverte d'une '*nouvelle science*'. Cette '*nouvelle science*' est représentée dans les travaux français par Jean-Louis Le Moigne. Pour lui il s'agit de sciences « *sans riches traditions épistémologiques reconnues, côtoyant dangereusement bien des futures pseudosciences (phrénologie, graphologie et autres charlatanismes) mais que les sociétés contemporaines sollicitent avec une insistance qui irrite les disciplines traditionnelles* » (Le Moigne 2003, 19).

Cependant, ces *nouvelles sciences* ont besoin de suivre un plan ou une structuration paradigmatique sur l'ensemble épistémologique-théorie/concept-méthode-objet, où les éléments plus forts sont théories/concepts. Le modèle théorique doit se faire comprendre, selon Alex Mucchielli, car ce modèle agit comme un processeur transformateur qui est utilisé par le chercheur pour mettre en œuvre la construction de l'objet scientifique de sa recherche. Le « *modèle théorique trouve sa place dans un ensemble qui comprend la posture épistémologique du chercheur, la théorie qu'il reflète, la problématique de recherche et l'objet de recherche, ainsi que la méthode utilisée* » (Alex Mucchielli 2006, 15).

Nous avons déjà analysé, en étudiant les recherches nord-américaines, ce paradigme, et nous avons vu les difficultés à mettre dans une même catégorie des travaux d'origines et d'objectifs différents. Ici, la tradition française considère comme « constructivistes » les approches systémiques propres aux communications organisationnelles. L'un des plus clairs pédagogues de ce paradigme est Alex Mucchielli, que nous avons déjà rencontré au chapitre précédent. Pour lui, « faire science » quand on est « systémique » et qu'on travaille sur ou dans les organisations induit des principes de travail.

Il proposait le plan ci-après, qu'il appellera « cycle paradigmatique du fonctionnement de la recherche scientifique » pour définir cet ensemble il représente ce cycle justement par une sorte de 'modèle'. Pour lui, tout chercheur assume une 'posture épistémologique' et a des 'croyances' sur la science et ses résultats.

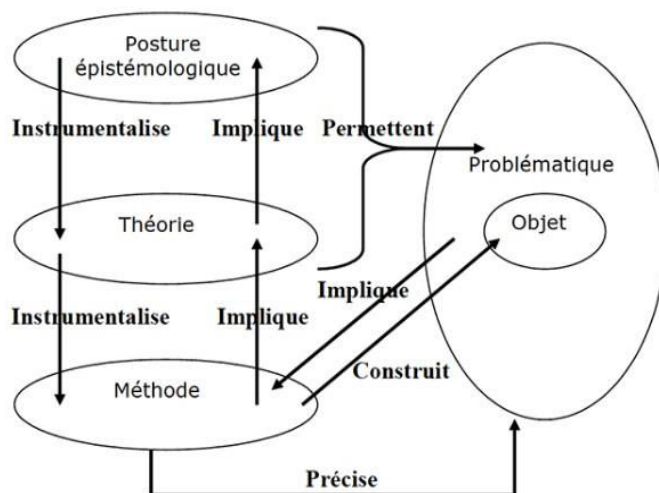


Fig. 1.³¹⁷ Place et fonctionnement du modèle théorique dans le « cycle paradigmatique de la recherche »

Cette figure, montre que la place et le fonctionnement du modèle théorique amène à un ensemble de postures épistémologiques, de théorie-modèle et de méthode, qui, selon Alex Mucchielli, permet de poser une problématique de recherche. L'objet scientifique à étudier dépendra largement de cet appareillage intellectuel, car toute recherche est liée à l'ensemble de la position épistémologique du chercheur/théorie modèle et méthode/problématique et objet. « Cet ensemble forme un tout indissociable où chaque élément dépend des autres et renvoie aux autres » (Alex Mucchielli 2006, 17).

C'est cet ensemble des 'macros-concepts' vu dans les systèmes de communication étudiés en sciences humaines et sociales, les systèmes formels ou mécaniques des sciences de l'ingénieur et les systèmes utilisés dans les sciences mathématiques et physiques, qui amènera Mucchielli à approfondir l'analyse d'une approche systémique. L'existence de ces différentes sortes de 'modèles systémiques', que Mucchielli appellera *modélisation systémique*, signifie une représentation graphique du système des échanges. Cette modélisation est représentée par trois niveaux différents : le premier sur l'extrait du chaos de tous les échanges observables, remarquables par leurs récurrences et leurs similitudes, le deuxième sur la catégorisation des échanges analogues et le troisième sur la signification de chaque catégorie d'échange dans la totalité du système.

³¹⁷ Figure retiré de l'article : *Deux modèles constructivistes pour le diagnostic des communications organisationnelles*, 2006, pag 15. Cette même figure est déposée dans son livre *Etude des communications : Nouvelles Approches*, 2006, pag 93.

La construction de ces modèles d'échange donnera lieu à des commentaires sur la compréhension entre les acteurs et l'ensemble de ces commentaires seront utilisés pour former la partie analytique de sa méthode systémique. Pour Mucchielli, il existe encore les trois grandes postures épistémologiques : la posture positiviste, la posture subjectiviste et la posture constructiviste. Il restera sur la troisième posture, citant le travail de Jean-Louis Le Moigne pour former sa *modélisation systémique*.

« La 'modélisation' est à prendre au sens où l'on s'efforce de représenter un fonctionnement concret et non une théorie. Le Moigne a analysé cet effort que représente, dans les approches constructivistes, la modélisation. Pour lui, la modélisation est l'équivalent de l'hypothèse des sciences positivistes. En effet, on raisonne sur une modélisation comme on raisonne sur le résultat d'une expérience dans les sciences physiques et naturelles. L'expérience en sciences positivistes permet de valider une hypothèse, le modèle dans les sciences constructivistes permet de vérifier la plausibilité et l'utilisabilité de la représentation du fonctionnement donnée par la modélisation » (Alex Mucchielli 2006, 21).

Cette approche constructiviste³¹⁸ mise en pratique par Le Moigne, depuis 1994, met en avant le fait que les activités et les capacités cognitives inhérentes d'une discipline, permettent de comprendre et d'appréhender les réalités qui l'entourent. En résumé, le constructivisme s'appuiera sur l'assimilation, l'accommodation et la conceptualisation. Pour Le Moigne, l'épistémologie constructiviste, est suffisamment reformulée et enracinée dans nos cultures, pour qu'elle puisse être présentée, argumentée et discutée « sous la forme d'une convention épistémologique sérieuse que la société peut proposer aux institutions scientifiques pour légitimer les connaissances qu'elle leur demande de produire » (Le Moigne 2004, 15).

Entre 1994 et 2002, Le Moigne publia trois tomes sur ce sujet, dans ces ouvrages, il discuta l'épistémologie des disciplines anciennes, proposée par Jean Piaget³¹⁹, dans *Logique et Connaissance Scientifique*, 1967. C'est-à-dire, que « l'intelligence (et donc l'action de

³¹⁸ Jean-Louis Le Moigne explique que le constructivisme, entendu comme un discours sur les fondements de la connaissance scientifique (ou comme une théorie générale de la connaissance), apparaît, sous la plume de mathématiciens éminents, tel L. Kronecker, qui s'interrogeaient sur l'origine des nombres (donnés par la nature ou construits par l'Homme, artefacts donc ?), puis L. J. Brouwer, pour caractériser une conception des « fondements des mathématiques ». Ensuite, elle fut développée par Jean Piaget, en 1964, en réaction au behaviorisme, invitant les disciplines scientifiques à construire elles-mêmes leur propre épistémologie. (Le Moigne 2003, 18)

³¹⁹ Jean William Fritz Piaget fut un biologiste, psychologue, logicien et épistémologue suisse connu pour ses travaux en psychologie du développement et en épistémologie génétique (ou structuralisme génétique). Sa théorie de l'apprentissage exercera une influence notable sur la pédagogie et les méthodes éducatives, que selon lui, l'origine de la pensée humaine ne naît pas de la simple sensation, elle n'est pas non plus un élément inné. Elle se construit progressivement lorsque l'individu, et en particulier l'enfant, entre en contact avec le monde.

connaître) ne débute ni par la connaissance du moi, ni par celle des choses comme telles, mais par celle de leur interaction ; c'est en s'orientant simultanément vers les deux pôles de cette interaction qu'elle organise le monde en s'organisant elle-même » (Piaget, 1980, 311, cité par Mucchielli 2006, 24).

C'est dans ce sens que Mucchielli utilisera la posture constructiviste dans l'analyse systémique, reposant sur la démonstration que sa méthodologie générale obéit aux principes du constructivisme scientifique, celui d'un positionnement épistémologique (un paradigme scientifique) (Alex Mucchielli et Noy 2005, 29).

Pour lui, dans la recherche constructiviste :

« La construction scientifique doit fonctionner comme l'intelligence humaine, c'est-à-dire s'adapter sans cesse à la construction faite. Les méthodes d'élaboration des résultats scientifiques doivent être flexibles et reliées aux construits obtenus. [...] Dans ces méthodes, l'enquêteur est nécessairement actif intellectuellement dans le maniement de l'instrument de recueil qu'il utilise puisque cet instrument le met en contact, physique ou intellectuel, directement avec son objet d'étude. Par ailleurs, il doit sans arrêt réfléchir et intervenir pour orienter sa quête en fonction des résultats progressifs de ses analyses » (Alex Mucchielli 2006, 24).

Alex Mucchielli montrera ensuite les rapports de la méthode systémique avec les principes forts de l'épistémologie constructiviste dans les communications organisationnelles :

1. Le principe téléologique : *« on ne peut pas séparer la connaissance construite des finalités attachées à l'action de connaître » (Alex Mucchielli 2006).* Pour les théoriciens du constructivisme, il faut absolument considérer que l'acte cognitif tout entier (celui qui conduit à la connaissance) a un caractère intentionnel et, donc, qu'il est finalisé. La connaissance construite par cet acte dépend de la finalité qui a été à la base de son explicitation. L'analyse systémique qualitative des échanges respecte ce premier principe. Elle est orientée par deux finalités : la première est celle de la mise en avant du sens dans l'explicitation des systèmes d'échanges et la deuxième oriente le diagnostic fait avec l'approche de la systémique qualitative, sur les communications organisationnelles, c'est la recherche d'une compréhension en vue d'une intervention pour améliorer les choses.

2. Le principe de l'expérimentation de la connaissance : *« la connaissance est totalement liée à l'activité expérimentée et donc vécue du sujet » (Alex Mucchielli 2006).* Pour le constructivisme, le réel connaissable est un réel phénoménologique, celui que le sujet

connaissant expérimente et qu'il construit à travers des représentations symboliques (schémas, lettres, chiffres, phonèmes, ...). Dans l'analyse systémique qualitative, ces représentations symboliques seront les « systèmes » construits à base de ronds et de flèches étiquetées. Dans l'approche systémique, nous avons bien cet engagement du chercheur dans des confrontations directes ou empathiques, avec les objets de la connaissance qu'il propose : les acteurs, les relations, les boucles d'interaction, les formes relationnelles, les significations des échanges.

3. Le principe de la connaissance par l'interaction : « *la connaissance est le fruit d'une interaction du sujet connaissant et de l'objet de connaissance* » (Alex Mucchielli 2006). La connaissance exprime l'intelligence de l'expérience du sujet connaissant, et cette interaction du sujet et de l'objet qu'elle représente. Le sujet ne connaît pas de « choses en soi », mais il connaît l'acte par lequel il perçoit l'interaction entre les choses. Il ne connaît pas cet arbre, mais l'interaction de cet arbre et de son contexte. Les constructivistes prennent ici un parti pris phénoménologique et contextualisant. En effet, de l'interaction pensée entre les éléments du monde naissent les significations. Le monde à connaître est un monde de relations entre les choses à connaître. Il faut rechercher des « interactions » et faire surgir, à travers cette recherche, des significations. L'approche systémique qualitative et la méthode de la modélisation systémique satisfont bien à ce programme de contextualisation pour faire émerger les significations. En effet, pour construire la modélisation finale, celle qui porte les significations, il faut lire chaque échange dans le contexte du système explicité et de sa logique sous-jacente. Il s'agit donc bien d'un processus de contextualisation.

4. Le principe de la récursivité de la connaissance : « *la connaissance établie, et le processus de connaissance qui l'établit, se structurent réciproquement* » (Mucchielli, 2006b). La connaissance, pour le constructivisme, est le processus de sa propre construction. Pour le constructivisme, la connaissance n'est pas indépendante de ce qu'elle élabore (et inversement). La connaissance est un processus actif produisant le résultat. Dans la modélisation systémique, il existe une relation entre la conduite de la recherche et le contexte systémique final convoqué pour l'interprétation. « L'activité de recherche » et le « contexte interprétatif » sont des éléments qui s'élaborent et se déterminent mutuellement dans une équation simultanée que le chercheur essaie de résoudre afin de définir la nature des événements qu'il veut analyser (Alex Mucchielli 2006, 23 à 25).

Cependant ce modèle démonstratif et comparatif entre l'analyse systémique qualitative et l'approche constructiviste évoque quelques difficultés, selon Mucchielli, car il s'agit de trouver des chercheurs expérimentés sur l'approche qualitative et des chercheurs capables de

jouer le jeu de ce type d'approche constructiviste. Les difficultés pour ceux de la maîtrise des techniques de l'approche qualitative sont :

1. Repérer les échanges « qui se ressemblent » concernant le problème, dans la masse des échanges à observer.
2. Définir progressivement le bon cadrage, lorsque l'on part d'un problème organisationnel donné à traiter.
3. Ne pas tout de suite interpréter les échanges et leurs « formes », en fonction de théories toutes faites psychosociologiques ou sociologiques.
4. Catégoriser les échanges analogues. Cette catégorisation devant mettre sur la piste des enjeux collectifs sous-jacents.
5. Saisir la « logique » du jeu collectif (ou de la formulation d'une synthèse sur l'enjeu collectif principal des acteurs).
6. Formuler les significations des échanges.

En ce qui concerne les difficultés liées à la maîtrise des procédures constructivistes :

1. La difficulté de la fameuse « expérimentation intellectuelle » des macro-concepts et de leur confrontation avec la réalité pour les « concrétiser ».
2. La difficulté de la mise en œuvre concrète de la « connaissance par l'interaction », demandée par la méthodologie constructiviste. Il s'agit, en fait, d'appréhender intuitivement les significations sur le terrain de l'enquête pour, ensuite, et ensuite seulement, les vérifier dans la modélisation.

Ce pragmatisme de difficultés pourrait-être expliquer par cette question de Jean-Louis Le Moigne « *la métaphore de l'organisation vivante des enracinements de nos connaissances en permanentes régénérations au sein de multiples et changeants terreaux n'est-elle pas plus satisfaisante pour rendre compte de leur légitimation épistémique au sein de nos cultures que celle du socle maçonné et immuable qui image les fondements ?* » (Le Moigne 1994, 12).

En tout cas, de nombreux chercheurs utilisent cette posture constructiviste dans l'analyse systémique, avant tout d'une façon très fonctionnelle afin d'aménager ces outils pour mieux construire le champ de la Communication Organisationnelle.

3. Le paradigme des comportements communicationnels :

Partant du principe qu'il faut communiquer pour agir, et agir pour communiquer, le paradigme sur les comportements communicationnels permettra à certains chercheurs français, de mettre à jour l'importance du lien commun entre les acteurs et leurs réactions en situation, une perspective proche de la Psychologie sociale ou Psychosociologie. Comme nous avons déjà vu, la communication organisationnelle englobe toutes les formes de communication utilisées par l'organisation dont les dispositifs, les pratiques et les processus communicationnels, afin de se mettre en rapport et d'interagir avec ses publics.

Nous ne sommes pas loin de la pratique établie dans le premier paradigme, puisque les phénomènes informationnels et communicationnels servent comme source aux paradigmes des comportements communicationnels. En effet, tout est relié : la production, l'exécution, la transmission et la réception des discours. Dans ce cas, quelques chercheurs français vont utiliser les discours consacrés à l'environnement et au développement durable (DD) pour amener une étude recherche-action sur des travaux qu'ils appelleront de communication engageante³²⁰.

Cette communication engageante pratiquement fut initiée par les pouvoirs publics, les entreprises, les experts, les militants, les ONG et les différentes associations, dans l'objectif de faire participer, de faire agir et de faire discuter le public sur des actions durables. Ensuite, les laboratoires de recherche, dans la perspective d'échanges pluridisciplinaires, se sont rendus compte que leurs discours sur un projet qui garantit l'avenir des humains et de la planète étaient assez soutenables pour créer une nouvelle perspective théorique et pratique. Selon Françoise Bernard la Communication Engageante met en relation les cinq notions structurantes : l'engagement, l'action, l'espace public, la responsabilité et l'institution. Il « *s'agit d'observer comment les codes et les interprétations sont 'négociées', il s'agit aussi de noter l'importance des contradictions dans lesquelles les individus et les organisations se débattent et débattent* » (Bernard 2009, 4).

Ces notions, citées par Françoise Bernard, amèneront certains enseignants chercheurs en communication organisationnelle à analyser le comportement des individus à partir de leur

³²⁰ La théorie de l'engagement fut utilisée par la première fois par le psychologue social Kurt Lewin et son concept de dynamique de groupe et de recherche-action, en 1947. Ensuite, le psychologue social Charles Adolphus Kiesler, va publier son célèbre ouvrage essentiellement sur la théorie de l'engagement, 'The psychology of Commitment', dans lequel il définit « l'engagement est le lien qui unit un individu à ses actes ». Cette notion d'engagement peut donc former une explication du changement d'attitude qui prend le contrepied des approches de persuasion puisque les attitudes deviennent une conséquence du comportement et non l'inverse. En France, cette théorie est travaillée par les psychologues sociaux Robert-Vincent Joule et Jean-Léon Beauvois qui ont créé le concept de soumission librement consentie, aussi appelé « soumission sans pression ».

collaboration vers un comportement communicationnel participatif développé dans ces démarches de recherche-action. Nous pourrions utiliser ici cette idée ‘d’agir ensemble pour le bien de tous’, où les acteurs concernés seront intimement associés à la motivation et à l’implication du projet. Selon Arlette Bouzon participer à un projet de cette envergure, « *va au-delà de la simple réalisation de tâches distribuées, indépendantes les unes des autres. Elle consiste à chercher à atteindre, à plusieurs, un but, le plus souvent inaccessible pour un acteur individuel en raison, notamment, du partage des savoirs. Elle implique une adhésion à l’objectif commun et peut difficilement être imposée sans un certain assentiment des personnes concernées* » (Bouzon 2004, 208).

En outre, cette approche :

« *Paradigme des comportements organisationnels* » pour reprendre l’expression de Delcambre, permet aussi de vérifier les changements d’habitudes, de routines, et de comportements dus à l’action de l’engagement. Le public concerné a le sentiment d’appartenir au projet en question et pour cela il sera plus sensible au problème et à sa résolution. Comme elle fut conçue et développée dans l’univers de la psychologie sociale, la communication engageante exerce une posture sociocognitive, qui selon Bernard transmet le « *désir de savoir, désir de faire partager, désir d’agir, etc.* » (Bernard 2011, 180).

En soulignant ce lien entre la psychologie sociale et le comportement engageant, nous finirons ce paradigme en mettant en scène le concept de ‘*soumission librement consentie*’³²¹, ou ‘*soumission sans pression*’, de Robert-Vincent Joule et Jean-Léon Beauvois. Ce concept touche le contexte de la liberté, qui pourrait être très efficace dans une organisation. C’est-à-dire, qu’indépendamment des conditions externes ou internes, une fois que l’individu est impliqué par ‘*son libre arbitre*’, il n’est pas nécessaire de rester derrière lui pour l’examiner ou voir ce qu’il fait. Pour Joule, « *ce qui compte, finalement, est moins ce que l’on va dire aux personnes dont on souhaite infléchir les comportements ou les idées que ce que l’on va leur faire faire pour les inscrire dans un cours d’action qui, le moment venu, les amènera à faire, en toute liberté, ce qu’on attend d’elles* » (Joule 2001, 282).

³²¹ Un concept développé par Robert Vincent Joule et Jean-Léon Beauvois dès 1987, pour décrire la conséquence d’un procédé de persuasion qui conduit à donner l’impression aux individus concernés qu’ils sont les auteurs de certaines décisions. De cette manière, une personne pourrait ainsi modifier son comportement, ses objectifs et ses choix avec le sentiment d’être responsable de ces modifications. Pour aller plus loin je vous conseille les deux livres publiés par ces auteurs : *Petit traité de manipulation à l’usage des honnêtes gens*, 1987 et *La Soumission librement consentie : Comment amener les gens à faire librement ce qu’ils doivent faire ?* 1998.

En résumé, nous pouvons dire que le fait d'être à l'heure et présent à un rendez-vous, à une réunion, au travail, ou de faire partie bénévolement d'une association, cela nous inscrit directement dans un acte engageant. Si nous prenons le sens large, combien sommes-nous à faire partie de ce quotidien de notre propre *soumission librement consentie* ? « *Autrement dit, de petits actes peuvent nous embarquer plus assurément et plus loin dans le changement en actes que de grandes idées* » (Bernard 2015, 92).

4. Le paradigme sociotechnique :

Dans ce paradigme sociotechnique, les chercheurs s'intéressent prioritairement aux nouveaux modèles d'information et d'organisation, inspirés par l'émergence et l'utilisation des outils plus performants que sont les Technologies de l'Information et de la Communication. Dans ce sens, nous assisterons à une informatisation des formes d'activité professionnelle et aux effets sur les pratiques professionnelles de nombreux salariés, et pas seulement les salariés des services de communication. Cadres et salariés seront de plus en plus confrontés aux nouvelles méthodes de travail et auront à repenser leurs anciennes convictions et les valeurs autrefois très impliquées dans leur culture de leur organisation.

L'analyse, donc, n'est pas seulement celle du système socio-technique, mais aussi celle des adaptations et ajustements comportementaux de salariés dont on exige le plus souvent de nouvelles connaissances et savoir-faire, et de la performance. Cette nouvelle situation technologique en milieu de travail fait partie actuellement des nombreuses études des différents enseignants chercheurs en communication organisationnelle. Munie de cette dynamique informatisée et optimisée à tout niveau hiérarchique, l'organisation passera pour une véritable structuration.

Ces nouvelles structurations seront liées aux changements dans et par l'organisation : changement de pratiques professionnelles, changement par la technique, changement par les acteurs, changement *organisationnel et changement technologique* comme nous l'explique Angélique Roux³²².

« *Ce cadre présente la particularité de permettre une analyse concomitante des niveaux micro, méso et macro : les dynamiques organisationnelles y sont en permanence associées à celles*

³²² Angélique Roux est Maître de conférences en SIC et chercheure au LERASS à l'Université Toulouse III Paul Sabatier.

d'hypothèses sur les changements sociaux et à une étude des pratiques des acteurs et des jeux d'acteurs au travers d'interactions plus localisées, évacuant la dichotomie traditionnelle et jugée stérile par Proulx (2001) entre macro et micro. La technique y (ré) interroge les pratiques et les formes de communication, qui à leur tour sont susceptibles de (ré) interroger les conceptions techniques et organisationnelles » (Roux 2007, 126).

Ce climat organisationnel, servira au sociologue britannique Anthony Giddens³²³, à développer sa théorie de la structuration³²⁴, en 1973. Cette théorie sera empruntée par Marshall Scott Poole³²⁵ et Robert McPhee³²⁶, ces derniers étudieront en profondeur ce climat organisationnel de structure et changement, et publieront *A structuration theory of organizational climate*, dans l'ouvrage *Communication and Organizations : an Interpretive Approach* de Linda Putnam et Michael E. Pacanowski, en 1983.

Inspirées dans cette optique, Angélique Roux, Carole Groleau³²⁷ et Anne Mayère³²⁸ mèneront leurs recherches sur le champ : des technologies, des dynamiques interactionnelles, de la structuration, du changement, des évolutions d'activités et des dispositifs d'information et de communication associés en milieu organisationnel. Ces auteurs nous révèlent que ce mouvement de l'instrumentalisation sociotechnique traite de plus en plus de la communication comme un objet technique dans ses fonctionnalités. C'est-à-dire que ces outils informatisés créés pour faciliter la communication (messageries électroniques, web site, MSN, Facebook, Twitter ou autre), ne fonctionnent pas comme mode d'échange entre les individus, mais comme un outil d'information, sans intégration dans un contexte d'utilisation performant. « *Le déploiement du nombre de technologies contemporaines fait émerger des conflits patents ou latents, en particulier s'agissant des TIC dans les organisations. On peut y voir la résultante d'un déni de légitimité, et la source d'une violence symbolique et pratique par le monopole que s'attribuent certains groupes d'acteurs dans la spécification des technologies* » (Groleau et Mayère 2007, 159).

³²³ Anthony Giddens, sociologue britannique, est professeur de sociologie à l'université de Cambridge. Il est connu pour sa théorie sur la structuration et sa vision holistique des sociétés contemporaines.

³²⁴ La théorie de la Structuration étudie la manière dont les systèmes sociaux sont produits et reproduits dans l'interaction sociale à travers le temps et l'espace des acteurs impliqués. En France, de nombreux chercheurs se sont aussi intéressés à l'application de la théorie de la structuration à l'organisation.

³²⁵ Marshall Scott Poole est professeur de Communication Organisationnelle, d'Innovation, de Technologies et des Systèmes d'Information à l'Université Illinois à Urbana-Champaign.

³²⁶ Robert D. McPhee est professeur de Communication Organisationnelle et de Théorie de la Structuration à l'École Downs Hugh à l'Université de l'Arizona.

³²⁷ Carole Groleau est professeure agrégée au Département de Communication de l'Université de Montréal.

³²⁸ Anne Mayère est Professeure à l'Université Toulouse 3, IUT A et chercheure au LERASS.

Pour Josiane Jouët³²⁹, en même temps que ces outils de messageries montrent un côté convivial et instantané, ils masquent leurs jeux sociaux de rencontres imaginaires couvertes de pseudonymes.

« L'adhésion au paradigme digital, à la croyance dans les technologies de pointe comme voie de sortie de crise et comme source de progrès scientifique et social, constitue l'idéologie dominante. [...] La robotique, la bureautique, la domotique revêtent, pour les enquêtes, un caractère d'universalité et d'irréversibilité. Mais à l'image d'avenir attachée à la technologie informatique est aussi associée celle d'un bouleversement radical de la société. Les représentations sociales des nouvelles techniques incorporent la perception d'une rupture que traversera tout le corps social » (Jouët 1989, 26).

Nous voyons dès lors que les chercheurs intéressés par les dispositifs sociotechniques ne peuvent être indifférents à leur généralisation jusque dans les espaces collectifs, au point d'effacer les frontières anciennes entre le temps de travail et le temps domestique, entre le lieu dédié et contrôlé du travail organisé et les lieux mobiles où le travail se poursuit.

Cette rupture sociale liée aux nouvelles technologies, au « numérique », selon Gilbert de Terssac³³⁰, va créer un malaise organisationnel qui va s'installer dans les grandes et petites entreprises, étant donné que l'individu se sent de plus en plus menacé soit par la réduction des places occupées dans le travail en raison de l'optimisation des machines, soit parce qu'il ne voit plus sa place en raison des changements informatisés.

« L'individu ressent qu'il n'a plus sa place ou bien qu'il n'y a plus de place pour lui ou encore qu'il n'est pas à sa place : un fossé se creuse entre l'individu et son entreprise ou l'institution qui l'emploie. La conception de l'efficacité ou de la légitimité des décisions qui sont prises contredisent sa vision du travail 'bien fait', la confrontation avec les décisions organisationnelles dans lesquelles il ne se reconnaît pas, est coûteuse » (Terssac 2013, 3).

Le chercheur en communication organisationnelle dans ce champ est invité à formaliser ses problématiques, ses théories et ses concepts de façon mobilisable, au travers de la mise en discussion de différents cadres d'analyse. Fondamentalement ses productions scientifiques et épistémologiques seront tracées dans des théories structurantes, ainsi que sur les bases « d'une

³²⁹ Josiane Jouët est directrice du programme du Master 2 Professionnel Communication et Multimédia - Université Panthéon-Assas (Paris II).

³³⁰ Gilbert de Terssac est professeur de sociologie des organisations à l'Université Toulouse 2 et directeur de recherche au CNRS.

approche communicationnelle renouvelée de l'articulation entre technologies et organisations » (Groleau et Mayère 2007, 162).

Nous pourrions reprendre le travail réalisé par Mayère, Roux et Isabelle Babet sur « *Zéro papier* » et « *pense-bêtes* » à l'aune de l'informatisation du dossier de soins, où la dynamique de rationalisation et l'optimisation d'équipement en formalisant les règles au travers de systèmes informatisés, parfois rend les services plus contraignants et plus bouleversants qu'ils étaient. Elles expliquent que différents agents humains et non humains sont mobilisés pour rendre l'activité maitrisable et ce « *travail invisible est en cela un travail consistant à faire et défaire des combinaisons, à rendre compatibles des fils d'activités distincts, au fil d'inscriptions et de conversations qui sont autant de 'petits cailloux' collectivement agencés et ré-agencés sur le parcours des patients et du service* » (Mayere, Babet et Roux 2012, 138).

Cette approche sociotechnique en résumé, repose également sur différents processus de soins, de gestion et de recherche très variés. Pour sortir de ce cadre informatisé et de ces constants malaises, Jacques Rojot explique qu'il « *est donc nécessaire d'entrer dans les cadres de signification des acteurs et de les reconstituer dans des schémas conceptuels de cadres de signification technique, que les acteurs vont aussi partiellement s'approprier. Connaissance savante et connaissance ordinaire ne sont sans doute pas identiques, mais elles ne sont pas séparées, et elles ne peuvent pas l'être* » (Rojot 2000, 87).

5. Le paradigme de l'activité :

Dans ce paradigme de l'activité, le dernier de la liste de Pierre Delcambre, nous allons voir que les chercheurs en communication organisationnelle font une profonde analyse sur le changement organisationnel, c'est-à-dire sur la transformation du discours et du comportement dans le milieu du travail. S'intéressant aux salariés au travail, les chercheurs qui s'inscrivent dans ce paradigme, issu de la sociologie du travail, observent le plus finement possible l'action, la coopération et les communications en situation de travail.

Les chercheurs s'intéressent ainsi à la culture professionnelle de l'entreprise, à son mode d'organisation, à ses contraintes technologiques, à ses contenus de travail et au langage (oral et écrit) qui circule quand on travaille, puisque selon Annie Borzeix³³¹ et Béatrice Fraenkel³³²

³³¹ Annie Borzeix est directrice de recherche en sociologie, au CNRS et l'Ecole Polytechnique.

³³² Béatrice Fraenkel est directrice d'études à l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris.

nous ne pouvons pas travailler sans parler, sans lire et sans écrire. Dans cette perspective, elles disent que toute activité, sans exception, se fait aussi avec des mots. Mots pour : agir, décrire, montrer, organiser, coordonner, décider, comprendre, négocier et réaliser un ensemble de tâches mis en place pour que l'individu puisse travailler (Borzeix et Fraenkel 2001).

Pour développer et partager, leurs connaissances et leur savoir-faire, les individus sont confrontés fréquemment aux innovations technologiques et aux effets de mutation, d'internationalisation et de mondialisation. Les écarts entre les initiatives prises pour améliorer la productivité et la multiplication de systèmes technologiques ont construit une certaine tension et une barrière entre homme/machine/employeurs.

Pour Brigitte Guyot³³³ cette tension entre les personnes, les dispositifs et les ajustements patronaux faits pour réduire la plupart du temps les coûts, met parfois les utilisateurs dans des positions très inconfortables. « *Cela entraîne alors potentiellement une tension entre des attentes (personnelles, institutionnelles) et le mode de fonctionnement des personnes. Cela pose aussi la question de la légitimité à proposer des solutions et à les faire accepter par les collègues. Si tous ont conscience d'améliorations possibles, ils ne savent pas trop qui serait légitime pour offrir un système commun qui tienne compte des intérêts de chacun* » (Guyot 2009, 116).

Nous assistons également à l'évolution de l'approche langagière marquée par l'apparition des groupes de plus en plus polyvalents et à de nouvelles formes d'organisation. Ces évolutions amènent les chercheurs à observer et interpréter le langage et la contextualisation utilisés par les individus. Selon Michèle Lacoste³³⁴, pour comprendre les situations, le langage est le plus souvent indispensable. Dans ce cas, « *le langage peut être amené à jouer un rôle essentiel dans l'approche conjointe de la signification. L'analyse du langage permet alors de suivre, dans leurs déroulements complexes, les tentatives pour élaborer en contexte les conditions d'une action commune* » (Lacoste 1990, 85).

³³³ Brigitte Guyot est enseignante en SIC à l'INTD (Institut National des Sciences et Techniques de l'information), Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), Paris.

³³⁴ Michèle Lacoste est professeur à l'UFR de Sciences de la Communication de l'Université Paris XIII

Gino Gramaccia, lui aussi, fait référence au philosophe anglais John L. Austin³³⁵ en invoquant ses actes de langage³³⁶ et l'engagement des acteurs en respectant la capacité des individus à tenir leurs promesses et à faire preuve d'efficacité quand il y a une prise de décision. La recherche en communication organisationnelle, selon Gramaccia doit aussi respecter certains principes de langage, comme celui de l'immersion. Dès lors, pour lui, il y a un engagement citoyen dans une posture de chercheur : un chercheur ne doit pas penser contrairement à son rapport et à son objet de recherche, il doit préconiser la « *nécessité de rompre avec les égoïsmes professionnels, de briser les cloisonnements fonctionnels et culturels, de préparer les conditions de l'harmonie sociale dans le but de s'ajuster en force aux variabilités commerciales, dans le but des valeurs jugées nécessaires au fonctionnement optimal des organisations, ce que nombre d'auteurs ont appelé d'efficience* » (Gramaccia 2001, 21).

Cette question langagière, et plus largement « sémiotique », va aussi être travaillée par Nicole d'Almeida et Yanita Andonova qui résument les médiations langagières, esthétiques, techniques et symboliques dans de nombreux travaux « *portant tour à tour sur l'uniforme professionnel, la mise en scène des lieux et des rôles, la ritualisation ou l'événementialisation des pratiques, etc.* » (d'Almeida et Andonova 2006, 142).

Christian Le Moëne estimera que ces études sur les questions langagières au travail, les discours et les écrits professionnels « *sont nécessaires et fondamentaux, comme plus largement le constat que l'information-communication sous les conditions de la révolution numérique est devenue l'un des aspects centraux du développement du capitalisme et a peut-être engendré une nouvelle étape de développement, etc. Toutes ces approches et ces objets sont évidemment pertinents et intéressants* » (Le Moëne et Gallot 2015, 16).

En résumé ce paradigme de l'activité mérite autant d'attention que les autres paradigmes des logiques sociales des phénomènes communicationnels et informationnels, systémiques, des

³³⁵ John Langshaw Austin est le représentant majeur de la philosophie du langage ordinaire. Sa théorie des actes de langage sert à démontrer cette affirmation qui contredit le sens commun. Austin analyse avec une finesse remarquable les expressions les plus courantes pour critiquer sans concession la doctrine pragmatique des « sense-data » (données sensibles) censées s'interposer entre le sujet percevant et les objets perçus. Sans jamais opposer une solution réaliste aux difficultés qu'il soulève, il utilise la philosophie du langage ordinaire non comme une fin en soi, mais comme une voie d'accès pour étudier les faits de la perception et parle à ce propos de « phénoménologie linguistique ».

³³⁶ Nous ne rentrerons pas dans l'univers de l'acte de langage de J.L. Austin, cependant nous citerons qu'il a fait un grand travail en expliquant à tout public qu'il existe trois actes très importants : l'acte locutoire de dire quelque chose, l'acte illocutoire effectué en disant quelque chose et l'acte perlocutoire qui arrive lorsqu'en disant quelque chose, de véritables conséquences se produisent sur les pensées ou les actes d'autres personnes.

comportements communicationnels et sociotechniques, car, d'une façon ou d'une autre ils se complètent. Comme l'explique Guyot, il faut que nous « *gardions en tête qu'en milieu professionnel, tout besoin se rattache à des attitudes, à des motivations, avec une expression plus ou moins explicite, le tout étant lié à l'action et à l'exigence de résultat. Il paraît fondamental de percevoir tous ces éléments, aussi bien les attentes, les attitudes, les motivations, que l'expression (d'un besoin) par rapport à l'action, qui viennent jouer sur la formulation d'une demande, ou dans ce qui reste encore non formulé* » (Guyot 2006, 42).

Bien sûr, cette description d'un moment (celui de la transmission par les premiers professeurs intéressés par la communication organisationnelle) ne vise pas à arrêter le cours des choses, et vraisemblablement, il sera possible de retrouver, en France aussi, des approches paradigmatiques déjà étudiées auparavant, notamment en Amérique du Nord. Dans cet esprit, nous pouvons relever que Françoise Bernard, dans son étude du projet interdisciplinaire des Sciences de l'Information et de la Communication, repère un ensemble de paradigmes liés à ces approches multidisciplinaires et interdisciplinaires de la communication, qu'elle estime, vu leur niveau d'abstraction, « métaméthodologiques » (Bernard 1998c, 89). Ces paradigmes sont :

1. Le paradigme de l'expression et de l'écoute, ou une approche par la rhétorique ;
2. Le paradigme de l'information et de la régulation, ou une approche par la cybernétique ;
3. Le paradigme de l'opinion et de la persuasion, ou une approche par la psychosociologie et la sociologie ;
4. Le paradigme de l'objectivisme ;
5. Le paradigme du mécanicisme ;
6. Le paradigme du béhaviorisme.

3.2.3 Premiers bilans dans les années 2006

La recherche en Communication Organisationnelle est loin d'être clôturée par ces paradigmes construits par Pierre Delcambre et Françoise Bernard. Ce champ de recherche en France est en train d'être construit et pour cela des nombreux enseignants-chercheurs font des analyses de plus en plus centrées et ciblées sur la recherche des problématiques soit acquises par des projets interdisciplinaires, soit par le croisement entre différentes disciplines ou théories. Ces éléments vont servir à ce groupe de chercheurs en Communication Organisationnelle à développer quelques axes de recherches sur des nouvelles logiques d'organisation du travail,

des pratiques d'adaptation et des contraintes normatives du modèle gestionnaire dominant. Selon Nicole d'Almeida et Yanita Andonova la communication organisationnelle française « englobe les dispositifs, les pratiques et les processus communicationnels constitutifs des dynamiques de construction sociale des organisations au sens large. Cette définition met l'accent sur les actes de communication dans les organisations : langages, discours, pratiques, sur les dispositifs informationnels et communicationnels qui y coexistent, mais aussi sur le sens proposé ou attribué » (d'Almeida et Andonova, in Olivesi, 2006, 130 et 131).

Ce champ de recherche peut être reconnu ainsi non pas par son unité mais par sa convergence. Même s'il est né dans un environnement professionnel, nous assisterons à son détachement du domaine de la prescription et de l'instrumentalisation vers un champ de recherche scientifique plus solide, avec la création des groupes des recherches dans des laboratoires, produisant des perspectives critiques, analytiques et méthodologiques. Ces travaux vont se constituer sur la base des corpus bien distincts, tels que :

1. Corpus de documents produits au cours du travail permettant de cerner la dimension agissante de la communication ;
2. Corpus de productions des médias d'entreprises permettant de retracer la dimension idéologique et institutionnelle des organisations ;
3. Corpus des discours professionnels dans lequel se repèrent les stratégies de légitimation d'une activité spécifique. (d'Almeida et Andonova 2006, 141)

D'Almeida et Andonova citent encore d'autres courants de pensée portés encore sur les organisations. Ainsi elles dégagent six regards : l'analyse systémique des organisations, l'analyse des organisations comme un ensemble politique engageant des liens spécifiques, l'analyse des dynamiques médiatiques des entreprises (Paul-Cavallier et Walter, 2002), l'analyse des organisations comme institution productrice de valeurs et de comportements, l'organisation comme système technique (Arlette Bouzon, 2004), et enfin l'organisation analysée comme système de signes. Elles estiment que les travaux de recherche mettent en évidence aussi les rapports de place, les savoirs, les identités, les valeurs, les langages (vécus, formatés ou automatisés), ainsi que des médiations langagières, esthétiques, techniques et symboliques. Ces médiations sont analysées dans une perspective critique et alors la communication organisationnelle est pensée comme :

« Une ingénierie du symbolique dans laquelle certains repèrent l'euphémisation des rapports de force. Un tel regard mobilise des concepts spécifiques (dispositif, domination mais aussi négociation et 'bricolage') et engage un large spectre de travaux parmi lesquels nous citerons la lecture foucauldienne des organisations, la compréhension fine des travaux de l'institution (et son modelage des corps et de représentations) et la pratique revisitée du débat » (d'Almeida et Andonova 2006, 142).

Selon Nicole d'Almeida, l'objet d'étude n'est pas simplement la parole au travail ou la parole du travail, mais la parole de l'organisation, parole qui institue un certain ordre, un certain temps et un certain sens.

« Les entreprises sont aujourd'hui attachées à consigner autant leurs représentations et leurs valeurs que leurs gestes et leur savoir-faire. La transmission du savoir-faire est essentielle et ne peut plus être confiée au mécanisme naturel de la succession des âges. [...] Bien que l'on parle aujourd'hui de la fin du taylorisme (auquel succéderait un management de l'implication et de l'initiative accordant une large place à l'oralité), la confiance à l'égard de démarches procédurales ne faiblit pas, bien au contraire. Le souci d'ajuster de façon toujours plus précise le savoir-faire des salariés et les besoins de l'organisation est omniprésent. Il apparaît de façon éclatante dans les démarches de qualité et de certification » (d'Almeida 2012, 27).

Dans cette vision les salariés sont obligés de s'adapter aux nouvelles stratégies d'entreprise qui visent à accroître la flexibilité technique, fonctionnelle, organisationnelle, salariale et numérique.

Dans le même contexte, Gino Gramaccia remarque que la période entre 1990 et 2000 est d'abord marquée par la tension entre les deux plus fortes représentations d'une organisation, c'est-à-dire : la représentation managériale et son discours visionnaire, éthique, irénique et injonctif et la représentation salariale et son acceptation à la précarité technique (dans certaines entreprises), aux nouvelles formes de contrôle et à la surveillance constante de la hiérarchie. *« L'individu devient un travailleur contingent, victime des temps et des lieux »* (Gramaccia 2006, 1). La même période est marquée d'autre part des programmes de recherche bien diversifiés et convergents. Il cite quelques problématiques émergentes comme pistes d'études :

1. La visibilité sociale de Pierre Delcambre ;

2. La communication numérique de Manuel Castells³³⁷ qui deviendra un paradigme communicationnel que Gramaccia appellera ici paradigme ingénierique ou de la communication de l'ingénieur qui sera interprété entre les années 1992 et 1999 par Jean-Claude Moisdon, Christophe Midler, Philippe Zarifian.
3. La communication de risque, d'Arlette Bouzon déjà citée par d'Almeida et Andonova comme système technique ou des signes, mais interprétée par Gramaccia comme enjeu d'une recherche consacrée à l'analyse théorique de la communication dans les projets de conception.
4. L'injonction éthique, que travaillera sur la question environnementale, la responsabilité sociale de l'entreprise, l'organisation communicante, la communication organisante et les normes nouvelles de conception qui font partie du champ d'étude de Nicole d'Almeida et Yanita Andonova.
5. Et enfin les approches pragmatiques³³⁸ développées par lui-même qui consistent à resserrer les liens contractuels, le plus souvent temporaires, pour la résolution de problèmes complexes et imprévus, surgissant au cours des processus d'activités.

Gino Gramaccia, explique que dans la stratégie pragmatique « *les individus sont invités, au titre de valeurs moralement qualifiées (confiance, engagement, solidarité), à faire provisoirement abstraction de leurs calculs stratégiques. Par le truchement de stratégies performatives, le management fait donc prévaloir cette règle morale qui énonce implicitement qu'il ne serait pas bon de ne pas agir de façon solidaire dans des situations d'urgence dictées par l'autorité des objectifs* » (Gramaccia 2006, 5). Cependant, il relativise en disant que la question pragmatique est loin d'être vue comme une perspective centrale de la Communication Organisationnelle, toutefois elle mérite une attention particulière. Pour Gramaccia l'approche pragmatique aborde entre autres de multiples interrogations théoriques sur les propriétés organisantes de la communication.

« *L'organisation ne peut plus être pensée comme un territoire défini selon des critères d'espace stabilisé et de durée longue, mais sur des stratégies d'alliance, d'engagement (Bernard, 2003),*

³³⁷ Manuel Castells est considéré en France et un peu partout dans le monde, comme le sociologue à l'heure d'internet.

³³⁸ Charles William Morris, 1938, définit la vision pragmatique à cette partie de la sémiotique qui traite du rapport entre les signes et les usagers des signes. Définition très vaste, qui déborde le domaine linguistique (vers la sémiotique) et le domaine humain (vers l'animal et la machine). En 1979, Francis Jacques dit que « *la pragmatique aborde le langage comme phénomène à la fois discursif, communicatif et social* ». Le langage est conçu par elle comme un ensemble intersubjectif de signes dont l'usage est déterminé par des règles partagées. *Pour approfondir sur le sujet je vous invite à lire le livre La Pragmatique de Françoise Armengaud (Armengaud 2007, 3- 14) et l'article de Cândida Rodrigues sur le travail de Gino Gramaccia Les actes du langage dans les organisations (Rodrigues 2004).*

d'indexation des acteurs dans des réseaux, de capture d'externalités positives, de transactions (Taylor, 1993) et de contrats. De manière générale et toute prudence épistémologique requise, c'est la manière dont les individus imaginent, structurent, instituent et transforment leurs 'mondes organisationnels' qui intéressent les sciences de l'action organisée et dont la communication organisationnelle fait partie » (Gramaccia 2006, 6).

L'équipe de Bordeaux (MICA), va publier, en 2013, le premier référencement de travaux en communication organisationnelle, une cartographie généalogique dans un livre : *Abécédaire*. Ce référencement n'a eu lieu que tardivement car les travaux en communication organisationnelle n'ont été publiés dans la revue *Communication & Organisation*, qu'à partir des années 1992. Cette 'archéologie du savoir', comme explique Gramaccia, traite les thèmes abordés par périodes, comme par exemple : en 1992 la réflexion était centrée sur le sentiment d'appartenance, en 1995 sur les mémoires d'entreprises, passant par la qualité en 1999, la fidélisation et la personnalisation en 2005. A partir de 2006, les thématiques sont plus appuyées sur la communication de crise et du risque, les formes de coexistence dans les organisations, la question de l'urgence, l'individu au travail, l'évaluation des performances et les pratiques de coaching. Nous assisterons manifestement à une solide crise managériale et à une crise des modèles et des conceptions. En 2008, les recherches portent sur la conduite du changement organisationnel, en 2009, sur l'approche communicationnelle de l'individu au travail, en 2010, sur la communication à l'épreuve des mutations économiques et en 2011, sur la sémiotique proposée par les nouveaux modèles d'interprétation et ses logiques de sens. Puis en 2012, c'est l'approche générationnelle qui prendra la place, basée sur la question des groupes sociaux et les nouveaux cycles de la vie. Les mutations des métiers de la communication publique, les enjeux communicationnels de l'intelligence économique et l'intégration sociale des technologies numériques, en 2013, vont ouvrir une nouvelle perspective celle de l'appartenance (Carayol et Gramaccia 2013).

Ainsi nous pouvons suivre d'Almeida et Andonova quand elles disent qu'un domaine d'action devient un champ d'étude scientifique à partir du moment où « *il recouvre progressivement des recherches consacrées à l'analyse des processus communicationnels dans la configuration des organisations au sens large (entreprises, institutions publiques, collectivités territoriales, associations). [...Et quand,] il dépasse les approches à visée opérationnelle et, tout en prenant en compte les multiples enjeux, les contextes et les pratiques professionnelles de communication, affirme une posture à la fois critique et analytique »* (d'Almeida et Andonova 2006, 132).

3.2.4 La perspective Allagmatique et l'Approche Communicationnelle des Organisations (ACO)

D'autres chercheurs tentent de produire de nouvelles perspectives.

Tout d'abord, en 2004, Valérie Carayol propose sa perspective à l'*Allagmatique*, ce terme venant du grec '*allagma*', '*changement*'. Elle souhaite combattre la tendance à produire des reconstructions rationalisantes de travaux déjà développés pour préférer aller à la rencontre de la découverte de différentes expériences acquises autour de la communication organisationnelle. Cette perspective « *consiste en effet, au-delà du résultat produit, à essayer de suivre le cheminement du chercheur, à voir les bifurcations, les options suivies, les références, les interférences avec le travail d'autres chercheurs...* » (Carayol 2004, 20).

Elle va décrire quatre processus (des mouvements de transformation) où la dynamique accordée aux phénomènes communicationnels va être capable de générer, d'actualiser et de moduler des éléments et des acteurs d'interaction. Chaque processus joue un rôle différent et concerne :

1. La temporalisation qui peut engendrer des effets de surprise, d'irruption, d'oubli, de déstabilisation et des crises ;
2. Les co-références qui peuvent engendrer l'équivoque, l'ambiguïté, l'incompréhension, l'illusion, l'endoctrinement, le conditionnement occulte et la propagande.
3. L'ordonnancement qui peut engendrer la perte d'autonomie et de souveraineté, l'abus, la dépendance obligée, le parasite, l'aliénation et l'immobilisation.
4. L'identité et les frontières qui peuvent engendrer la duperie, la méprise, la feinte et la confusion. (Carayol 2004, 215)

Ensuite dans les années 2007 et 2008 à partir de cette diversité de champ de recherche, le groupe de chercheurs français constitué par Jean-Luc Bouillon³³⁹, Sylvie Bourdin³⁴⁰ et Catherine Loneux, propose une nouvelle démarche scientifique. Ils vont étudier les différents types de phénomènes informationnels et communicationnels en tenant compte de leurs

³³⁹ Jean-Luc Bouillon est maître de conférences HDR en SIC à l'Université Rennes II, responsable de la spécialité Métiers de l'Information et de la Communication (MICO) du Master 2 communication, au Département de Communication et directeur-Adjoint du laboratoire PREFICS (EA4256).

³⁴⁰ Sylvie Bourdin professeure en SIC et responsable du master 2 Communication Numérique à l'Université Paul Sabatier Toulouse 3, est chercheur au LERASS, membre du Groupe Org & Co.

caractéristiques, leurs parcours et leurs structures. Ils évoquent en 2007, l'apparition d'un nouveau cadre d'analyse qu'ils appellent '*Approches Communicationnelles des Organisations*' (ACO). Ces Approches visent « à comprendre les organisations, leur fonctionnement et leurs dynamiques à partir des phénomènes de communication qui les structurent » (Bouillon, Bourdin, et Loneux 2007, 02).

Cette notion fut inspirée par les actes et les discussions menés pendant le colloque³⁴¹ international *Approches Communicationnelles des Organisations, perspectives croisées : penser la recherche par-delà les frontières géographiques et disciplinaires*, organisé par l'Université du Québec à Trois-Rivières. Les précurseurs des Approches Communicationnelles des Organisations en France justifient leur choix en faisant référence aux travaux des anglo-saxons réunis dans leur manuel *The New Handbook of Organizational Communication : Advances in Theory, Research, and Methods*, dirigé par Fredric M. Jablin et Linda L. Putnam, 2000 et l'article *Conceptual Foundations* de Stanley Deetz, ainsi qu'aux recherches menées au Québec par l'école de Montréal et les travaux de James Renwick Taylor (*Rethinking the theory of organizational communication : How to read an organization*, J.R Taylor, 1993 ; *The Emergent Organization: Communication as its Site and Surface*, Taylor, J. R. et E. J. Van Every, 2000, et *Communication as organizing: Empirical and Theoretical Explorations In the dynamic of text and conversation*. F. Cooren, J.R. Taylor, E.J. Van Every, 2006).

Ils font également référence aux chercheurs d'Ottawa Luc Bonneville et Sylvie Grosjean dans l'ouvrage *Repenser la communication dans les organisations*, 2007, et l'article de S. Grosjean sur *Mémoire organisationnelle en action : du sens en construction*, ainsi qu'aux travaux des Européens, en utilisant comme référence les recherches réalisées à l'Université Catholique de Louvain et à l'Université Libre de Bruxelles. Les ACO pourraient être alors définies comme une démarche scientifique qui cherche à comprendre le fonctionnement et l'évolution de différents types d'entités sociales liées à l'organisation et aux différentes migrations conceptuelles, « au-delà des spécificités géographiques et institutionnelles » (Bourdin 2008, 124).

Sans nous attarder sur ces différentes migrations conceptuelles, néanmoins nous reprendrons les catégories que ces chercheurs proposent pour classer les approches qu'ils ont

³⁴¹ Ce colloque était organisé dans le cadre du 75^{ème} congrès de l'ACFAS (Association Francophone pour le Savoir), le 10 et 11 mai 2007.

réunis dans le dossier de ce Numéro 31 de *Communication & Organisation*³⁴² : les approches psychosociologiques, anthropologiques et pragmatiques (Françoise Bernard, Pierre Delcambre, Florence Carion et Romain Huët) et les approches socio-cognitives, socio-économiques et gestionnaires des organisations (Isabelle Comtet, Bertrant Fauré, Angélique Roux, Carole Groleau, Anne Mayère et Michel Durampart) (Bouillon, Bourdin et Loneux 2007).

Pour eux, la notion des ACO vise à regrouper les approches qui, dans le champ de la communication organisationnelle, « *cherchent à comprendre les organisations par la communication et visent à les distinguer clairement des travaux qui s'intéressent de manière prioritaire à la 'communication des organisations' ou à la 'communication au sein des organisations'* » (Bouillon, Bourdin et Loneux 2008, 4). Cette approche constitue, selon Sylvie Bourdin un 'glissement paradigmatique' des recherches en communication dans le champ des organisations. Ce passage entre la communication organisationnelle aux ACO, pour elle, est dû à l'état évolutif des recherches françaises du groupe Org&Co. Pour cela, le projet conceptuel des ACO « *vise à élaborer un cadre intégrateur pour les recherches en les inscrivant fortement au sein des SIC ; autrement dit : il vise à penser communicationnellement les organisations »* (Bourdin 2008, 123).

Bourdin explique que les ACO travaillaient aussi autour des deux axes. « *D'une part le registre symbolique (discours, politique, projet) dans lequel les Technologies d'Information et de Communication pour l'Enseignement (TICE) se trouvent convoquées par le truchement de la rationalisation portée par la 'société de la connaissance' et la technologisation-médiatisation. D'autre part, il s'agit, à partir des situations de communication, de rendre compte des transformations qui affectent la transmission pédagogique et le travail d'organisation en intégrant les apports des théories de l'action et de l'expression, et en les réinscrivant dans le contexte politique, économique et technique où elles prennent place »* (Bourdin 2008, 137).

En résumé, les Approches Communicationnelles des Organisations se développent autour de trois dimensions. La première est liée aux études des discours, langages, systèmes de signes, débats et la production d'écrits professionnels. La deuxième est liée à l'analyse de la combinaison entre les activités informationnelles et communicationnelles, les dispositifs

³⁴² « Migrations Conceptuelles » est le titre du dossier du numéro 31 de la Revue *Communication & Organisation* : Migrations conceptuelles. D'où viennent les concepts de la communication organisationnelle ?, 2007. En ligne sur : <https://communicationorganisation.revues.org/88>

techniques et les systèmes de règles formelles qui structurent et rationalisent l'organisation, en lien direct avec les dynamiques des TIC, les modélisations du travail et les transformations organisationnelles. La troisième concerne les politiques de communication, les différents acteurs impliqués dans la vie des organisations, salariés, clients, usagers, sous-traitants, fournisseurs, actionnaires, décideurs politiques et le grand public et les techniques et outils de communication publicité, relations publiques et mécénat. Ces trois dimensions sont totalement complémentaires et interdépendantes. Cependant, « *une organisation ne se réduit pas à un objet, ni à un construit social émergeant de processus économiques et de régulations sociales : elle est également un construit symbolique. Elle est, pour partie, ce qu'elle dit être, et se constitue au travers de ses discours, des signaux qu'elle émet, des idées et idéologies qu'elle relaie et sur lesquelles elle s'appuie de manière plus ou moins explicite* » (Bouillon, Bourdin et Loneux 2007, 5).

Jean Luc-Bouillon est conscient du fait que proposer une nouvelle perspective renvoi à de nombreux enjeux³⁴³. En ce qui concerne les ACO, les enjeux sont :

1. La capacité à conceptualiser en termes communicationnels les différentes formes de coordination impliquées dans l'action collective et dans la construction sociale des organisations.
2. La capacité d'apporter une nouvelle qualification de production symbolique des organisations, celle au-delà des normes, des règles formelles, des procédures, des hiérarchies, des technologies.
3. La capacité à articuler des phénomènes communicationnels avec les nouvelles formes de rationalisation productive.
4. La capacité à apporter une nouvelle qualification de la production symbolique des organisations
5. Et enfin, la capacité de déconstruire les notions génériques de 'communication' ou de 'phénomènes communicationnels' associés aux organisations afin d'en extraire des concepts intermédiaires opératoires et des observables sur le terrain. (Bouillon 2008, 05, 65,75 et 78)

Ainsi, la notion ACO, « *poursuit la volonté de rompre avec les pratiques professionnelles de la 'communication des organisations' mais aussi de dépasser les limites*

³⁴³ Nous vous invitons à lire l'article *L'impensé communicationne' dans la coordination des activités socio-économiques : Les enjeux des Approches communicationnelles des organisations*, de Jean-Louis Bouillon, 2008, dans l'ouvrage *Approches Communicationnelles des Organisations*.

ainsi que le caractère ambigu et peu explicite de l'expression 'communication(s) organisationnelle(s)', qui peut renvoyer tout à la fois et selon les auteurs, aux politiques et stratégies de communication mises en œuvre par les organisations et aux multiples formes de communications diffusés dans les organisations » (Bouillon, Bourdin et Loneux 2007, 4). Pour ces auteurs français, l'ACO ne doit pas être identifiée ni comme une théorie, ni comme un modèle d'interprétation structuraliste et déterministe à validité universelle, ni comme un modèle à la finalité prescriptive et instrumentale tournée vers l'action et l'ingénierie sociale.

Bouillon conclut que :

« Les ACO nous semblent ainsi permettre de dépasser l'impensé communicationnel des théories de la coordination en apportant une meilleure qualification des situations de communication, de l'articulation entre processus économiques et processus communicationnels, et en permettant de redonner une place à la production symbolique des organisations et à sa dimension idéologique. Mais nous sommes bien conscient que l'impensé communicationnel est juste entamé, et que la boîte noire est à peine entrebâillée » (Bouillon 2008, 81).

3.2.5 L'avenir de la communication organisationnelle en France : Nouvelle ère ?

Les évolutions techniques dans les équipements numériques de communication ont eu des effets autant sur les gens dans leur vie privée (les « digital native », les équipements musicaux, les relations par « réseaux sociaux ») que sur les organisations, leurs modes de management et les communications de travail. Dès l'apparition de ces phénomènes, des chercheurs se sont intéressés, en France comme ailleurs aux « *communications organisationnelles à l'ère du numérique* ». Ainsi, la dernière publication, avant la clôture de notre thèse (avril/2016), fut *Communication Organisationnelle, Management et Numérique*, publié en 2014, dirigé par Sylvie P. Alemanno. Cet ouvrage traite du phénomène numérique toujours renouvelé, des nouveaux modèles managériaux mis au service des technologies numériques.

Les questions que se posent les chercheurs renvoient souvent à une évaluation des bénéfices et des coûts de ces nouvelles formes « équipées » de communication. Si « *les outils changent, les problématiques de recherche perdurent : il ne s'agit plus de Minitel ni des premières messageries électroniques, mais de pratiques du web, de progiciels de gestion, de*

MSN, de Facebook, de Twitter ou encore de Microsoft Messenger » (Rouquette, in Martin-Juchat 2012, 188). Certes il n'y a rien de mauvais dans ce nouveau monde informatisé et connecté 24h sur 24h, il y a eu même une réduction des coûts grâce à la dématérialisation des objets. Mais quel prix payent aujourd'hui les salariés, les cadres et le public avec cette surcharge d'informations ? L'appropriation de ces dispositifs est-elle vraiment nocive ?

Le développement de ces formes communicationnelles amène un regain d'intérêt pour les entreprises, dans leurs contacts avec leurs clients notamment. Si les clients sont des personnes privées dotées des mêmes équipements techniques, alors un champ de pratiques évolutives, interactives, immédiates et réactives se renouvelle ; et la liste n'est bien sûr pas exhaustive, comme l'explique Olivier Galibert³⁴⁴, comportant déjà le Web 2.0 et 3.0, les RSN, les communautés virtuelles. Dès lors des fonctions nouvelles apparaissent dans les services de communication comme celles de gestionnaires de communauté ou *community managers* et développeur des réseaux de communication électronique liés aussi au web 2.0, aux réseaux sociaux et au marketing. La professionnalisation de ces champs qui consistent à animer et à fédérer des communautés sur Internet, à traiter des messageries, des conférences électroniques et des consultations de données est encore en plein développement. Cependant, Galibert explique qu'il y a eu un fort changement, « *le plus souvent dans une rupture affichée avec la manière de communiquer d'antan, comme si l'annonce de l'avènement d'un Web 2.0 effaçait des réflexions marketing déjà anciennes sur l'instrumentalisation de la socialisation électronique* » (Galibert 2011, 184).

Un des bénéficiaires de ce nouveau champ technologique est l'enseignement à distance, qui utilise tous ces recours mais a encore des difficultés à s'affirmer comme une structure pédagogique et didactique. Selon Michel Durampart³⁴⁵, parfois ces outils sont soit réappropriés et non partagés soit utilisés pour des usages bien particularisés, à la place d'être utilisés comme un support organisationnel ou éducatif. « *Dans ses différentes composantes (outils, normes, fonctions), le dispositif intègre ainsi dans l'activité une dimension macro et micro-sociale, et permet d'établir un lien, ou une disjonction, entre le positionnement individuel (la place de*

³⁴⁴ Olivier Galibert est professeur à l'IUT de Dijon au sein de l'équipe COSMOS - Communication, Savoirs, Médiations, Organisations.

³⁴⁵ Michel Durampart est directeur du Laboratoire I3M site Toulon, directeur ED 509 (SHS) Université de Toulon, membre du comité revue Hermès et responsable de la rubrique Varia, membre du GDRI-CNRS COMMED, IRMC Tunis (communication et Cyber espace au Maghreb,) et membre titulaire du CNU 71ème section.

chacun) et collectif (contraintes, prescriptions organisationnelles, représentations individuelles de ces enjeux) » (Durampart 2007, 173).

Cette « communication électronique organisationnelle ou communication organisationnelle médiatisante », si nous pouvons les appeler ainsi, permettent certainement à l'ensemble de l'organisation de gagner du temps, de l'espace et parfois de l'argent. Cependant, l'utilisation intempestive des outils (messagerie électronique, site web, gestion électronique de documents, courrier électronique, forum de discussion, workflow, groupware, bandeau publicitaire et réseaux sociaux, et autant d'autres) qui envahissent le travail à distance ou à proximité, sont à l'heure actuelle une des préoccupations centrales pour certains chercheurs. Pour d'Almeida et Andonova, bien que ces outils permettent le changement d'informations, le stockage, le classement et la création des documents numériques, nombre de chercheurs mettent l'accent « *sur les rapports de place, les savoir, les identités, les valeurs et les langages (vécus, formatés, ou automatisés) » (d'Almeida et Andonova 2006, 142).*

Ces analyses prennent d'autant plus d'ampleur que l'approche critique se développe aussi en France. Ainsi un ouvrage récent *La Communication & Organisation : Perspectives critiques*, de Thomas Heller³⁴⁶, Romain Huët³⁴⁷ et Bénédicte Vidaillet³⁴⁸, apporte un regard critique sur l'ensemble des rapports sur la communication/organisation, autour de deux parties subdivisées en sept chapitres et une praxis. La première traite de *Penser la critique*, la deuxième intitulée *Communication, organisation : études critiques* réunit des recherches empiriques relatives à des objets spécifiques. Le Praxis s'inscrit dans une démarche de réflexion « *dans un nouvel imaginaire, susceptible de rouvrir les possibles en matière d'organisation et de communication » (Heller, Huët et Vidaillet 2013, 28).*

Les recherches en communications organisationnelles restent donc massivement développées en France dans le cadre des Sciences de l'Information et de la Communication. Le fait que les communications se technicisent plus, s'équipent plus amène certainement des rapprochements avec les recherches dans le domaine des réseaux et des médias (d'où le rôle majeur de la revue Réseaux) et un appui de plus en plus important sur les sciences de l'information et du document qui aident à mieux penser le monde documentaire sur lequel

³⁴⁶ Thomas Heller est professeur à l'Université de Lille 3, au sein du laboratoire GERICO.

³⁴⁷ Romain Huët est professeur à l'Université de Rennes 2, au sein du laboratoire Prefics.

³⁴⁸ Bénédicte Vidaillet est professeure à l'Université de Lille 1, au sein du laboratoire LEM (*Lille, Economie et Management*).

s'appuie les communications des salariés et celles des services de communication. Communication de travail et communication institutionnelle sont imbriquées. Ces évolutions conjointes amènent la recherche à se recomposer elle-même et le travail de recensement est fondamental pour suivre les transformations des problématiques de ce domaine de recherche. C'est tout l'intérêt du travail récent de Sidonie Gallot. Celle-ci a présenté au 30^{ème} Congrès du groupe Org&Co, à Rennes en mars 2016, un bilan socio-historique réalisé au travers d'une analyse qualitative basée sur l'étude de 121 textes publiés entre 2009 et 2015 par ce groupe. Les résultats complets de cette étude *Bilan et perspectives des recherches récentes en communication organisationnelle en France : Analyse des productions scientifiques du groupe Org&Co 2009-2015* ont été publiés en septembre 2016 (Gallot 2016a) et nous nous appuyerons sur son résumé pour présenter l'analyse qu'elle fait.

Par un travail d'analyse lexicale des textes, de leurs mots-clés et des concepts récurrents de ces productions, elle a réussi à extraire sept thématiques qui intègrent les évolutions en Communication Organisationnelle, qui sont : (1) les formes d'organisations en lien avec le déploiement massif et les usages des TIC numériques, (2) les normes et cultures organisationnelles, (3) les stratégies, outils et techniques de management, (4) les discours d'entreprises en tant que relations/médiations publiques, (5) les contextes de production et d'usages d'objets textuels et de formes discursives, (6) l'instrumentalisation des activités professionnelles et (7) les identités professionnelles et l'évolution des métiers. Certes, dans cette production, il y a aussi une thématique qui revient régulièrement, celle où les chercheurs « *interrogent des postures, des concepts, des objets, des cadres théoriques ou des méthodes d'enquêtes et d'observation, etc...* » (Gallot 2016b, 151).

Si nous essayons de comprendre ce foisonnement, nous retrouvons ici la perspective classique, que nous avons déjà rencontrée au Brésil, qui consiste à s'intéresser aux évolutions des services et métiers (identités professionnelles et l'évolution des métiers), la technicisation de la communication touchant néanmoins bien d'autres métiers et services (instrumentalisation des activités professionnelles). Nous retrouvons aussi la perspective propre aux analyses médiatiques, elle aussi de longue tradition (les discours d'entreprises en tant que relations/médiations publiques) ou renouvelée par les échanges avec les travaux canadiens (le travail sur la production textuelle et discursive). Enfin nous notons l'accentuation française quant à l'analyse de l'évolution des organisations (formes d'organisations en lien avec le déploiement massif et les usages des TIC numériques), de leur management (les stratégies,

outils et techniques de management) et plus largement du contexte réglementaire-normatif ou des contextes culturels nouveaux liés aux transformations du capitalisme industriel.

Sidonie Gallot conclut dans son résumé que cette étude permettra de :

« Proposer un modèle d'appréhension des travaux, de dresser un bilan détaillé et surtout de soulever un certain nombre d'hypothèses : [comme] par exemple à propos de l'évolution des paradigmes sous-jacents (relativement à ceux proposés par Delcambre & Taylor en 2001), à propos de la nature du programme (Le Moëgne, 2015), et enfin, de dégager les perspectives et les apports attendus de la poursuite de cette étude pour saisir par les évolutions scientifiques, sociales et sociétales dans lesquelles elles s'inscrivent, ce que sont et comment se font les recherches en communications organisationnelles » (Gallot 2016b, 152).

Dans cet objectif, la création d'un manuel en matière de communication organisationnelle en France serait très utile pour l'avenir de cette nouvelle génération de chercheurs. Comme dans les manuels nord-américains, ceux qui utiliseraient ce manuel avec de bonnes pratiques, avec des contenus, des recherches efficaces faites dans un ensemble de techniques stratégiques comme enquêtes, expertises et audits, confirmeraient une légitimation de savoirs. Ainsi, nous pouvons considérer que l'avenir de la communication organisationnelle en France est bien entre les mains des savants et de la nouvelle génération de chercheurs.

En restant dans ces perspectives Gino Gramaccia et Laurent Morillon³⁴⁹ estiment qu'un manuel en communication organisationnelle est souhaitable. Puisque, jusqu'à 2017, il n'existe aucun manuel spécifiquement sur ce champ en France, à la différence de la conception des nord-américains qui produisent depuis toujours des manuels en version anglaise, et une version francophone publiée par les canadiens. Ils proposent cette idée dans deux articles : Pour une approche critique des modèles dans les manuels de communication des organisations, 2005, de Gramaccia et Morillon, et Chercheurs et praticiens : un panorama des modèles en communication des organisations, 2011, de Morillon. Ils ont analysé six³⁵⁰ manuels qui traitent de la communication, du marketing et du management en langue française. Les représentations de l'organisation et de la communication, sont considérées dans ces manuels *« comme un ensemble de méthodes et de techniques opératoires pour produire une valeur ajoutée immatérielle de nature cognitive, affective ou conative auprès de différents publics. Ces*

³⁴⁹ Laurent Morillon est Maître de Conférences en SIC à l'Université Toulouse 3 et chercheur au LERASS.

³⁵⁰ *Communicator, Publicitor, Plan de Communication, Pentacom, Mercator et Marketing Management.*

manuels proposent donc des outils et des modèles reproductibles d'actions à partir de théories » (Morillon 2011, 233). Le résultat de cette recherche, montre que la diffusion de méthodes, modèles et techniques menées par les auteurs a un potentiel qui ne peut être négligé. (Morillon et Gramaccia 2013). Faire un « manuel », ce n'est donner ni transmettre mais soumettre au lecteur des propositions : le lecteur est « *actif en interaction avec des réseaux de savoirs, des représentations, [des] situations. Le manuel est un agent médiateur entre auteur(s) (professionnel, enseignant, enseignant-chercheurs, etc.) et les lecteurs/co-auteurs (étudiants, professionnels, enseignants...)* ; *il fait interagir un sujet avec un savoir communicationnel à construire* » (Morillon et Gramaccia 2013, 366).

Pour conclure, nous nous appuyons sur une tentative de bilan réalisé par Christian Le Moëne lors d'un entretien avec Sidonie Gallot publié en 2015 (Le Moëne et Gallot 2015, 05). Christian Le Moëne, dans cet entretien, revient sur le programme de recherche Org&Co en communication organisationnelle.

Certes, la Communication Organisationnelle est une notion floue, mais suffisamment pour être ouverte, unitaire, même si parfois elle est imprécise et très généraliste comme une discipline en plein développement. « *Suffisamment floue et imprécise pour que chacun puisse finalement y mettre ce qu'il souhaitait, sans avoir à faire des efforts de justification pour pouvoir s'y situer* » (Le Moëne 2010, 292-293). Pourtant pour lui, le travail initié reste à poursuivre : « *des notions qui peuvent paraître évidentes comme information, organisation, réseau, influence, doivent être strictement redéfinies en fonction du contexte pratique et épistémologique dans lequel ces notions sont utilisées* » (Le Moëne et Gallot 2015, 15). Il est dès lors fondamental de définir en permanence et de clarifier les concepts et les notions utilisées en ce qui concerne ce champ, pour optimiser une posture conceptuelle vers la construction d'objets et de débats scientifiques. Les notions utilisées dans ce cas sont : l'information, la communication, l'organisation, la communication organisationnelle, la problématique communicationnelle, l'approche communicationnelle ou informationnelle, etc. (Le Moëne 2010, 292).

Il persiste à penser que ce programme de recherche (republié en annexe à cet article) est pertinent, notamment par son « heuristique négative », selon Lakatos³⁵¹, l'ensemble des questions qui permettent de construire un programme de recherche par une critique ou par une

³⁵¹ Cette expression sur l'heuristique négative et positive fut retirée des études d'Imre Lakatos, dans son ouvrage *l'Histoire et méthodologie des sciences*, 1994.

délimitation qui vise à définir ce qu'un programme de recherche n'est pas, ce qu'il n'entend pas faire : « *son heuristique négative concernait indubitablement la nécessité de se démarquer des approches d'expertises, des approches instrumentales des professionnels. Cependant nous étions soucieux de ne pas réduire les approches critiques aux approches idéologico-politiques qui tendaient à considérer que les communications institutionnelles n'étaient que le dernier avatar de « l'idéologie bourgeoise managériale »* (Le Moënné et Gallot 2015).

Très réticent néanmoins à dresser un bilan, même s'il est important de permettre aux jeunes chercheurs de situer leurs recherches dans une filiation, il estime que les bilans relèvent de « la science en train de se faire » et qu'ils participent donc aux dynamiques qu'il conviendrait de mettre sereinement à distance. Il souligne néanmoins l'importance du contexte d'apparition des communications organisationnelles au sein des SIC : la situation a créé « *un contexte critique qui était au demeurant nécessaire pour échapper à la tentation de l'expertise et de l'instrumentalisation managériale des recherches et nécessaire pour résister au retournement idéologique libéral des années quatre-vingt, dont l'un des axes idéologiques fut la « défense de l'Entreprise »* (Le Moënné et Gallot 2015).

Le Moënné estime que la caractéristique centrale, dans les premières années, était l'extrême dispersion des travaux qui ne se pensaient pas clairement comme participants de la même construction scientifique. Néanmoins le tout descriptif de ces travaux avait un avantage : cela attestait d'un travail d'observation et de terrain, de collecte et d'analyses de données sur ces pratiques sociales. Dès lors les approches des communications organisationnelles ont couvert simultanément et progressivement une multitude de phénomènes d'information-communication.

Si le programme de recherche a aidé une dynamique collective, et conserve une actualité heuristique, il a le sentiment néanmoins :

« d'une certaine stagnation de certaines directions de recherche, par exemple sur les états des lieux des services et des secteurs de la communication professionnelle, sur les associations professionnelles, sur les grandes thématiques et orientations des stratégies de communication de différents secteurs professionnels. Nous manquons, il me semble, de travaux d'observation et d'études socio-économiques et de données fiables sur ces grandes évolutions. Or dans le même temps, des travaux intéressants et très structurés se sont développés sur les conséquences de la mutation numérique... » (Le Moënné et Gallot 2015, 11).

3.3 Les perspectives brésiliennes de la Communication Organisationnelle 2006-2016 :

La Communication Organisationnelle au Brésil est un champ académique avec de multiples perspectives et des actions communicationnelles, un champ de recherches très large marqué par l'évolution, la capacité de produire et de créer des réflexions sur les terminologies utilisées, un champ lié au savoir-faire. Dans ce contexte, le *savoir* étudié par les chercheurs et le *faire* développé par les professionnels, nous montrent que cette forte symbiose entre les deux acteurs cherche dans une réflexion systématique des solutions quotidiennes aux problèmes organisationnels.

Si l'on s'intéresse aux dix dernières années nous observons que la Communication Organisationnelle au Brésil est représentée par une multitude de perspectives d'étude et qu'elle a développé une 'convergence interdisciplinaire' bénéficiant des tensions et connexions entre les perspectives théoriques et pratiques. Ces convergences, selon Margarida Kunsch, sont abritées par des perspectives théoriques et hypothèses épistémologiques inspirée pour une bonne partie par l'influence américaine, car au Brésil nous allons trouver aussi des recherches fondées par le positivisme, le post-positivisme, le réalisme, l'interprétativisme, la rhétorique, la théorie critique, le post-modernisme et le post-structuralisme, le féminisme et le post-colonialisme. Aujourd'hui dans cette première décennie du XXI^{ème} siècle la communication organisationnelle va enfin

« pouvoir être considérée comme un champ de recherche aux perspectives multiples et universelles dans son ensemble, par ses méthodes, ses théories, sa recherche et ses postulats philosophiques. Cette ouverture et ces nombreuses possibilités d'étude permettront de grands progrès réalisés effectivement par l'étude des phénomènes communicationnels dans les organisations comme objet d'une discipline propre, et non plus comme une analyse sociologique ou psychologique » (Kunsch 2009, 71).

Mais il nous faut signaler, ici comme dans d'autres pays, que les transformations économiques et les transformations sociales en cours contribuent à rendre publics des problèmes qui donnent lieu à discussion. Font question aussi bien la mondialisation, dans un pays « émergent » comme l'est le Brésil que la valorisation des droits des citoyens, dans un pays où, après la période de la dictature, le mouvement démocratique rencontre un certain nombre de difficultés. Nous passons alors d'un système contrôlé à une énorme expansion des

affaires, avec une opinion publique plus active et plus libre. Ce changement a provoqué des bouleversements radicaux dans les relations de travail, soit dans la manière de parler, soit de produire, soit de commercialiser. Dans ce contexte, les entrepreneurs étaient obligés de créer des formes de communication avec le public interne à travers des publications spécialement adressées aux employés, et, en ce que concerne le grand public, faire des publications centrées sur la diffusion des produits, compte tenu de la concurrence qui était en expansion. C'est à partir de ce moment que la communication organisationnelle va prendre de l'envergure et avec l'évolution et l'informatisation s'insérer dans l'ère d'une nouvelle révolution, celle de comprendre ce qui se passe en dedans et en dehors l'organisation.

Les Brésiliens comprennent la Communication Organisationnelle comme un champ de connaissance qui a pour objet l'étude des phénomènes communicationnels dans le contexte organisationnel (par et dans les organisations) publiques, privées et non gouvernementales. Dans le champ de recherche sur les approches et les perspectives brésiliennes de la Communication Organisationnelle, nous allons retrouver les matrices théoriques citées auparavant dans les perspectives nord-américaines de George A. Burrell et Gareth Morgan (1979) : traditionnelles, fonctionnalistes, interprétatives, humanistes radicaux et structuralistes radicaux. Ensuite, celles de Linda Putnam (1982), qui analyse les paradigmes dans la perspective : mécanique, psychologique, interprétative et d'interaction des systèmes. Également celles de Tom D. Daniels, Bany Spiker et Michael J. Papa (1997) qui se réfèrent aux mêmes paradigmes, mais soulignent également le point de vue critique à la suite d'une vision dialectique. En outre, celles d'Eric M. Eisenberg et Harold L. Goodall (2001) qui présentent cinq autres paradigmes : transfert d'information, processus transnational, stratégie de contrôle, équilibre entre créativité et contrainte/coaction/subjection, et l'effort de dialogue. Enfin, celles de Dennis Mumby, dans son ouvrage *Organizational Communication : A critical approach*, publié en 2013, qui décrit cinq perspectives de la communication organisationnelle, de la façon suivante : fonctionnaliste (transmission d'informations), interprétative (communication comme dialogue et création de significats), critique (communication comme création de significats des systèmes idéologiques transmise par les relations de pouvoir), post-moderne (communication en tant que système instable et porteuse de sens) et féministe (communication en tant que création de sens et d'identité de genre) (Kunsch 2014, 42).

Nous sommes donc face à une diversité de travaux, dont les inspirations sont multiples et cette variété que nous venons de souligner pourrait nous perdre, si nous ne bénéficions pas,

comme en France, de travaux qui cherchent à présenter de manière synthétique l'ensemble de ces analyses. C'est dans cette perspective de synthèse, pour simplifier et éviter d'être redondant sur les courants définis par les brésiliens, que nous avons pris comme référence l'étude réalisée par la professeur Ivone de Lourdes Oliveira, entre 2013 et 2014, qui a eu pour but de donner plus de visibilité aux recherches brésiliennes et à ces nouvelles démarches. Ce travail a mobilisé de nouveaux étudiants chercheurs³⁵² dans le cadre d'un projet de recherche inséré dans la discipline brésilienne Processus Interactionnel des Organisations (PIO), partie intégrante du Programme de Post-Graduation en Communication Sociale de l'Université Catholique de Minas Gerais (PUC/MG). Le choix bibliographique a commencé par la définition des huit³⁵³ auteurs brésiliens dans le domaine de la communication organisationnelle, basé sur les références propres de ces étudiants. Ensuite, cette équipe a vérifié, entre 2005 et 2012, dans les articles et les chapitres de livres publiés par ces auteurs, les idées centrales, les principaux apports théoriques et leurs méthodologies, ainsi que leurs Curriculum Lattes (Capes Lattes). A l'issue de cette première étape ont été identifiées trois approches théoriques comme récurrentes : la première traite d'une perspective interactionnelle / relationnelle, la deuxième d'une perspective de la « complexité » et la troisième d'une perspective systémique, selon la théorie des systèmes sociaux. Ce travail a donné naissance à plusieurs discussions académiques, à la publication de plusieurs articles scientifiques et à un livre : *En comprenant le champ de la connaissance : réflexions épistémologiques sur la communication organisationnelle, à partir des auteurs brésiliens*, publié en 2015. « Cette publication est censée contribuer au renforcement de la construction épistémologique du domaine de la communication organisationnelle, offrant la visibilité à des concepts et aux paradigmes qui s'y rapportent » (Oliveira, Pennini et Mourão 2015).

Pour compléter ce travail, nous avons trouvé nécessaire de rajouter d'autres perspectives que nous avons identifiées dans des productions scientifiques brésiliennes de la même période, notamment celles d'auteurs que nous avons déjà cités auparavant. Nous avons aussi utilisé la revue *Organicom*, 2009 (V.06. N.10/11), dirigée par Margarida Kunsch (2009), la « *Communication Organisationnelle et Relations Publiques : recherche, reproduction, application / Comunicação Organizacional e Relações Públicas: pesquisa, reprodução,*

³⁵² Anice B. Pennini; Bruna Raquel de Oliveira e Santos; Bruno Barbosa Costa; Cristiano Diniz Cunha; Ellen Barros; Eulálio Mabuie; Isabella Novais; Isaura Mourão; Joanicy Brito Gonçalves; Márcia Araújo; Marlene Machado; Nadjanaira Costa; Terezinha Gislene Rodrigues Alencar e Vanessa Mol.

³⁵³ Les auteurs concernés : Cleusa Scroferneker (PUC-RS), Eugênia Barichello (UFSM), Ivone de Lourdes Oliveira (PUC-Minas), João José A. Curvello (UNB), Luiz Carlos A. Iasbeck (UCB), Márcio Simeone Henriques (UFMG), Margarida M. K. Kunsch (USP) et Rudimar Baldissera (UFRGS).

aplicação » pour aboutir à un meilleur panorama. Nous avons dès lors rajouté les trois perspectives suivantes : la perspective critique, l'humanisme et les communications numériques et des réseaux sociaux (en portugais : médias et mediações). Notre analyse et pour commencer au Brésil, même si la Communication Organisationnelle aujourd'hui est une discipline à part entière, nous trouvons encore des traces de celles qui en sont l'origine, c'est-à-dire : les relations publiques, la communication d'entreprise, la communication corporative et/ou institutionnelle. Selon Maria do Carmo Reis³⁵⁴, cette Communication Organisationnelle « *cherche, en théorie et en pratique, à construire une vision holistique, stratégique, humanisée et dialogique des organisations et de ses relations* » (Reis 2009, 47).

Notre seconde analyse, qui reste encore un problème posé dans l'enseignement de la communication organisationnelle au Brésil, est celle de l'absence de lignes d'études exclusives en communication organisationnelle dans les programmes de Communication Sociale au niveau supérieur dans les Universités Fédérales et Publiques. Kunsch attire l'attention sur ce fait dans son étude³⁵⁵ sur *La production scientifique en relations publiques et communication organisationnelle au Brésil : analyse, tendances et perspectives (A produção científica em relações e comunicação organizacional no Brasil: análise, tendências e perspectivas)* (Kunsch 2003), en expliquant que ce phénomène provoque ainsi le déplacement d'enseignants de ce domaine vers les programmes de gestion de ces mêmes universités. Pour elle, il y a bien une transversalité entre le programme de gestion et la communication organisationnelle qui se retrouve jusque dans les publications. Néanmoins, cette transversalité peut être évitée si, le « *programme a une ligne de recherche continue et a également des enseignants spécialisés dans le même domaine. Ceci donnerait aux groupes d'études les possibilités de travailler sur les thématiques spécifiques et de développer des mémoires de masters et des thèses en doctorat dans ce champ. Nous pourrions dire que ce sont des 'locus par excellence'* » (Kunsch 2015, 114).

Avant de vous présenter ces six perspectives brésiliennes nous voudrions, dans le tableau suivant indiquer les noms de quelques chercheurs spécialisés en communication organisationnelle, leurs lignes de recherche, groupe d'appartenance et institution.

³⁵⁴ Maria do Carmo Reis traite dans sa ligne de recherche sur la performance dans la région et les interfaces entre les processus de communication.

³⁵⁵ Cette étude concerne : « *la production scientifique en relations publiques et communication organisationnelle au Brésil : analyse, tendances et perspectives* ». Elle est actualisée chaque année par l'équipe Cecorp ECA/USP.

Leader	Groupe de Recherche	Institution
Adriana Machado CASALI	Etudes sur la Communication Organisationnelle : stratégies et processus	Universidade Federal do Paraná (UFP), actuellement au Canada à l'école de Montreal
Ângela MARQUES	Groupe d'Etude sur les Interactions Pratiques et Processus Institutionnels	Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG / FAFICH)
Ivone OLIVEIRA	Communication dans le contexte organisationnel : aspects théorique-conceptuels	Pontificia Universidade Católica de Minas Gerais (PUCMG / FCA)
Margarida Maria Khroling KUNSCH (participent de ce groupe Heloiza MATOS, Luiz Alberto de FARIAS et Paulo NASSAR)	Centre d'Etudes en Communication Organisationnelle et Relations Publiques – Cecorp	Universidade de São Paulo (ECA/ USP)
Marlene MARCHIORI	Communication et Culture Organisationnelle – GEFACESCOM	Universidade Estadual de Londrina (UEL)
Cleusa SCROFERNEKER	Groupe d'Etudes Avancées en Communication Organisationnelle	Pontificia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS / FAMECOS)
João José Azevedo CURVELLO	Groupe d'Etudes Avancées en Communication Médiatique et Organisationnelle et "Médias Organisationnels"	Universidade de Brasília (UnB)
Wilson BUENO	Communication d'Entreprise au Brésil : une lecture critique – CRITICOM	Universidade Metodista de São Paulo (UMESP / FCCC)
Rudimar BALDISSERA	Groupe de Recherche en Communication Organisationnelle, Culture et Relation de Pouvoir	Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS / FBC)

1. Perspective relationnelle/interactionnelle :

Selon l'étude réalisée par l'équipe du Processus Interactionnel des Organisations (PIO) la perspective relationnelle/interactionnelle établit des bases solides sur les réflexions d'ordre théorique et conceptuel ainsi que sur les recherches empiriques. Elle note une préoccupation, en effet, sur la communication et la construction de dialogues entre les interlocuteurs. Elle questionne la relation, l'expérience et le vécu personnel que l'employé a avec le monde du travail à partir d'une vision critique et stratégique des processus communicationnels des organisations et dans les organisations. Son objet d'étude consiste à comprendre l'organisation en tant qu'acteur social et à établir la reconnaissance des pratiques discursives et la construction de sens dans les processus d'interlocution, entre autres. D'une certaine façon, cette perspective se trouve compatible avec la pensée du partage symbolique de l'environnement, dans lequel les personnes s'interpellent mutuellement. Pour faire face à cette interaction relationnelle, il faut

d'abord résoudre le problème de la communication dans les organisations. Pour cela, la chercheuse Vera França³⁵⁶ propose les courants de recherche suivants :

1. La communication doit être vue comme un processus d'interaction et de pratique, de production et d'interprétation entre sujets sociaux, au lieu de confirmer la polarisation entre les émetteurs et les récepteurs.

2. La communication est aussi une réalité dans laquelle il est possible d'identifier les marques symboliques de ces sujets et de l'environnement qui les entoure.

3. La communication est un processus dépendant d'un contexte particulier, dans lequel se produisent des manifestations et des événements singuliers de la pratique discursive et du panorama socioculturel d'une certaine société. (Apud França, 2002, in Oliveira, Mourão et Pennini 2015, 21)

Cette vision montre que l'objet de la Communication Organisationnelle est celui de la communication elle-même. Selon Marques et Oliveira, la construction conceptuelle de cette perspective est caractérisée par des relations construites par et/ou dans les organisations (Colnago 2007). « *La Communication Organisationnelle peut ainsi être vue en tant qu'un processus de construction et de dispute de sens, mais aussi comme procédure dialogique, politique et critique qui promeut la configuration de significations, d'informations et de connaissances* » (Marques et Oliveira 2015, 120-121).

Cependant, le défi majeur de la perspective relationnelle/interactionnelle, à laquelle elle fait face aujourd'hui, est celui d'identifier les questions méthodologiques, concernant à la fois l'enseignement et la recherche, qui traversent ce champ. En effet, ces questions sont « *régulièrement dépassées par l'apparition de techniques méthodologiques nouvelles dans des recherches qui ne sont pas uniquement des études de cas configurées de façon descriptive* » (Marques et Oliveira 2015, 122).

³⁵⁶ Vera Regina Veiga França professeure des universités en Sciences Sociales, est coordinatrice du Programme Post-Graduation en Communication (PPGCOM) et du Groupe de Recherche sur l'Image et Sociabilité (GRIS) de l'Université Fédéral de Minas Gerais (UFMG). Elle a défendu sa thèse en doctorat à l'Université René Descartes, à Paris V, Sorbonne sur la Communication et Socialité : Le Journalisme au-delà de l'information, en 1993, sur la direction de Michel Maffesoli. Actuellement elle consacre ses recherches aux domaines des théories de la communication, de la communication et la culture des médias et des méthodologies de la recherche en Communication.

A partir de cette vision interactionnelle et relationnelle, Marlene Marchiori va introduire dans le champ des recherches de la Communication Organisationnelle brésilienne des études pour mieux comprendre la culture organisationnelle et la communication, comme un pont avec les significats. Son objectif est de créer une compréhension commune et de confiance à travers l'acceptation ou pas du message. La communication, dans ce contexte, forme la culture organisationnelle par la construction de ces significats. Ces significats représentent le fait d'articuler, « *les personnes relient ces significats subjectifs à toutes leurs actions. Sans le partage de ce significat, la culture ne peut ni exister ni survivre* » (Marchiori, 2006b, 85, cité par Scroferneker 2008, 23).

Pour Marchiori, le rassemblement de cultures, d'échanges ou d'idées, construit pour valoriser socialement et fondamentalement une organisation, n'est pas toujours bien vu. Bien au contraire, ces changements sont plutôt considérés comme facteurs d'inconfort, de la résistance et de conflits au sein du groupe déjà installé. Cependant, même si ces conflits génèrent désordre et désorganisation dans le système, cela ne veut pas dire qu'ils sont nécessairement préjudiciables. Selon Baldissera, si ce bouleversement conflictuel est bien pris en charge par le système, l'organisation ou autre, il servira nécessairement à la propre régénération systémique de cette organisation. Enfin, « *il est important de souligner que la connaissance du système d'organisation, et ainsi, de ses processus communicationnels et culturels, peut être complexifiée, si dans ce cas, il est compris que l'organisation est un sous-système socioculturel, lié à d'autres systèmes* » (Baldissera 2009b, 13).

2. Perspective de la complexité :

Pour définir la perspective de la complexité nous nous appuyerons sur un ouvrage dirigé par Cleusa Maria Andradre Scroferneker *Dialogue Possible : Communication Organisationnelle et le paradigme de la Complexité, publié en 2008* (Scroferneker 2008). Selon Scroferneker c'est une option paradigmatique défendue³⁵⁷ depuis 2004 dans les thèses en doctorat, articles scientifiques, séminaires et colloques au Brésil. Mais c'est Rudimar Baldissera qui défendra dans sa thèse³⁵⁸ en Communication Organisationnelle, l'usage de ce paradigme en

³⁵⁷ Selon Scroferneker les auteurs qui vont aussi étudier le sujet de la complexité sont : Margarida Kunsch, Galdêncio Torquato, Paulo Nassar, Marlene Marchori, Wilson Bueno, Ivone Oliveira, Maria do Carmo Reis, João José Curvello et Adriana Casali.

³⁵⁸ Rudimar Baldissera a défendu sa thèse de doctorat en Communication Sociale, en 2004, sur : *Imagem-conceito : anterior à comunicação, um lugar de significação/ L'image-concept : antérieure à la communication, lieu de signification, à l'Université Catholique du Rio Grande do Sul.*

faisant référence à la théorie de la complexité d'Edgar Morin³⁵⁹. Il estime que ce paradigme permet de réfléchir sur les processus de communication de l'organisation en profondeur, en gardant à l'esprit les contradictions, les incertitudes, les tensions, les écarts, la résistance, le désordre et la désorganisation. Ce paradigme, selon lui, permet que se fasse

« une étude multidimensionnelle pour que se puissent dévoiler et comprendre les toiles qui matérialisent les relations, interconnexions et interactions dans les processus de la communication organisationnelle. Dans ce contexte, pour pouvoir réfléchir sur des possibles et probables déroulements et perspectives, une fois que la pensée complexe, en même temps qu'elle réunit, contextualise et globalise, elle reconnaît aussi le concret, l'individuel, le particulier et le singulier » (Baldissera 2009a, 146).

Selon lui, le fait que les organisations soient composées de personnes qui possèdent des univers cognitifs très différents, ainsi que des cultures et points de vue divers implique la complexité des processus communicationnels. (Baldissera 2010, 61) Le *Complexus*, qui signifie 'ce qui est tissé ensemble/o que é tecido em conjunto', en fait, veut dire qu'il y a de la complexité lorsque différents éléments sont constitutifs inséparables de l'ensemble, comme par exemple l'économie, la politique, la sociologie, la psychologie, l'émotionnel et la mythologique. Le tissu est interdépendant, interactif et inter-rétroactif entre l'objet de la connaissance et de son contexte, les parties et le tout, le tout et les parties, les parties avec soi-même. Pour cela, Edgar Morin considère la complexité comme l'union entre l'unité et la multiplicité. (Morin, 2011, 36, cité par Kunsch 2014, 44) Morin explique que la connaissance ne peut pas exister dans un univers soit totalement déterministe, soit totalement aléatoire. Elle ne peut s'exercer et se développer que dans un

« univers d'unité/diversité et ordre/désordre/organisation, qui sont les conditions mêmes de l'existence de notre monde et de nos existences, sont en même temps les conditions de la connaissance. Une fois encore, les conditions d'existence du monde sont les mêmes que les conditions d'existence de la connaissance. [...] Si la connaissance existe, c'est qu'elle est organisationnellement complexe. C'est cette organisation complexe, à la fois fermée et ouverte,

³⁵⁹ Edgar Morin, chercheur français, est directeur de recherche émérite au CNRS et docteur honoris causa de plusieurs universités à travers le monde. Il créa le paradigme de la complexité en 1982, dans le livre *Science Avec Conscience* (1982), qui exprime une forme de pensée acceptant les imbrications de chaque domaine de la pensée avec la transdisciplinarité. Le terme de complexité est pris au sens de son étymologie « complexus » qui signifie « ce qui est tissé ensemble » dans un enchevêtrement d'entrelacements (plexus). Il crée aussi le terme *reliance* qu'il a défini selon sept principes : systémique ou organisationnel, hologrammatique, boucle rétroactive (l'effet agit sur la cause), boucle récursive, autonomie / dépendance (auto - éco - organisation), dialogique et réintroduction du connaissant dans toute connaissance.

dépendante et autonome, qui peut construire des traductions à partir d'une réalité sans langage. C'est cette complexité organisationnelle qui porte en elle les plus grandes aptitudes cognitives et les risques ininterrompus et multiples de dégradation de ces aptitudes, c'est-à-dire les possibilités inouïes et les fragilités insensées de la connaissance humaine » (Morin 1986, 219 et 232).

Nous verrons que ces incertitudes sont partie prenante de la Communication Organisationnelle principalement quand nous essayons de les apercevoir dans une vision globale avec des trajectoires individuelles et collectives. Scroferneker fait allusion aussi au « *(re)positionnement des organisations dans le monde mondialisé/globalisé, technologique et virtualisé* » ; elle souligne l'importance des « *nouvelles relations et interactions qui s'établissent et qui (re)signifient le processus communicationnel des organisations* ». Pour elle, comme chercheur et constructeur des sciences, nous sommes face au même défi : « *bouger, mobiliser et stimuler nos recherches pour répondre aux (in)certitudes liées à la communication organisationnelle* » (Scroferneker 2008, 21 et 27).

Si nous revenons avec Morin, « *la complexité n'est pas seulement le problème de l'objet de connaissance ; c'est aussi le problème de la méthode de connaissance nécessaire à cet objet* » (Morin 1986, 232). Pour Baldissera, la compréhension de la complexité de la communication organisationnelle est justement marquée par une logique de microcosmes sociaux, « *le système communication organisationnelle s'organise (une auto-éco-exo-organisation) s'imbriquant avec plusieurs autres systèmes, sous-systèmes et microsystèmes [officiellement légitimés et non-officiels], sans se subordonner à une logique imposée* » (Baldissera 2008, 45).

3. La perspective de la systémique :

Cependant, la perspective systémique³⁶⁰ au Brésil est traduite par João José Curvello (Curvello 2009) d'une façon nouvelle, sortant de la théorie des systèmes de Talcott Parsons³⁶¹ et Jürgen Habermas et de l'opposition théorique du conflit social de Ralf Dahrendorf³⁶² et

³⁶⁰ Selon Curvello cette théorie est travaillée par différents courants : Ackoff, Banathy, Beer, Capra, Checkland, Churchman, Eden, Emery, Flood, Forrester, Friend, Freire, Jackson, Jantsch, Linstone, Luhmann, Mason, Maturana, Miller, Mitroff, Prigogine, Rosenhead, Senge, Stacey, Trist, etc (Curvello 2009, 92)

³⁶¹ Talcott Edger Parsons, sociologue américain, a élaboré la théorie du fonctionnalisme systémique de l'action. Cette théorie emprunte des éléments à différents auteurs (Sigmund Freud, Émile Durkheim, Max Weber, Vilfredo Pareto, etc.).

³⁶² Ralf Gustav Dahrendorf, sociologue germano-britannique, fut considéré comme l'un des auteurs fondateurs de la « théorie du conflit social ».

Charles Wright Mills³⁶³, pour travailler dans la vision de Niklas Luhmann³⁶⁴, celle du constructivisme systémique-communicationnel. Cette perspective gagnera force dans le milieu académique et celui de l'entreprise, dans les années 2000 quand les approches réductionnistes sont montrées insuffisantes pour expliquer les phénomènes tels que la diversité et le changement dans les environnements organisationnels plus complexes.

Pour Curvello (2009), cette nouvelle épistémologie de la complexité surmontera effectivement les paradigmes classiques (simplicité, causalité linéaire, régulation externe, homogénéité ordre et réductionnisme), les amenant à de nouvelles discussions, dont le système, l'environnement, la complexité, la communication, la différence, l'observation, le sens, l'autopoïèse, le paradoxe et la réduction de complexité qui vont devenir des concepts-clés. Elle surmonte également la vision mécaniciste et réductionniste qui travaille avec la simple opposition entre *structuralisme et processualisme, domination et conflit, affirmation et critique*. Dans ce contexte elle est remplacée par la pensée systémique et complexe, qui amplifie « *les options d'analyse dans le champ et contribue à la liberté de la communication organisationnelle de son caractère purement utilitaire et instrumental* » (Curvello 2009, 104).

Cette vision, démontre qu'un système n'est pas une entité stable, mais une entité procédurale, qui s'organise à partir des événements, toujours passagers et hypothétique. L'organisation est vue comme un système *autopoïèse* de communication et de décisions associées à son environnement interne et externe, dont le changement est un acte ou quelque chose de permanent. Selon Curvello, Luhmann nous « *amène dans un nouvel espace de liberté et de capacité à projeter de nouvelles possibilités pour l'avenir. Le système opère, ainsi, à la base d'une perpétuelle sélection. Les sélections qui gèrent les décisions vont générer de nouvelles sélections pour de nouvelles décisions, en flux continu et autoréférentiel* » (Curvello 2009, 97).

³⁶³ Charles Wright Mills sociologue américain, fut distingué par sa réflexion sur les élites aux États-Unis et ces trois principaux secteurs du pouvoir (politique, économique et militaire). Il publia deux principaux ouvrages *The Power Elite* (1956) et *White Collar* (1951). Il s'inscrira dans une tradition de sociologie critique, à contre-courant de l'approche sociologique dominante de Talcott Parsons, dont il a dénoncé le théoricisme dans *L'Imagination sociologique* (1961).

³⁶⁴ Niklas Luhmann, sociologue allemand, spécialiste de l'administration et des systèmes sociaux, fut le fondateur de la théorie des systèmes sociaux. Il fut considéré comme le sociologue allemand le plus important de la seconde moitié du XX^{ème}. Cette théorie s'appuie sur une approche transdisciplinaire du social qui l'amène à produire une analyse englobant de multiples approches : philosophique, linguistique, littéraire, juridique, économique, biologique, théologique ou pédagogique. La fin de sa vie sera notamment consacrée à l'analyse des phénomènes médiatiques.

En outre, nous remarquerons également d'autres perspectives étudiées par les chercheurs brésiliens, comme par exemple le paradigme critique, le paradigme humanisé et le paradigme des médias et médiatisation, entre autres.

4. La perspective de la critique :

La construction de l'approche critique de la Communication Organisationnelle brésilienne exige une pensée plus dynamique que celle des paradigmes précédents. Elle rassemble aussi des identités personnelles et collectives, résultantes de processus communicationnels. Dans l'étude faite par Marchiori dans son livre, *Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional* publié en 2006, elle fait une révision bibliographique sur toutes les perspectives de la communication organisationnelle. Elle y partage les préoccupations du professeur Stanley Deetz, qui ramène l'expression des significats à la compréhension des processus de communication, ceux qui « *produisent activement du sens, des sentiments, des identités et des expériences du monde* » (Deetz, 2010, in Marques et Oliveira 2015, 116).

Une autre réflexion aussi menée par les chercheurs brésiliens est celle de Dennis Mumby (2013), qui perçoit la perspective critique dépendante d'une vision dialectique. Elle fonctionne avec des relations de pouvoir. L'organisation est perçue comme une arène de conflits. Cet auteur met l'accent sur les classes opprimées (les travailleurs, les femmes, les minorités ...). Cette approche, d'une certaine manière, exige un très grand effort de comparaison, puisqu'il doit examiner non seulement les moyens selon lesquels le dialogue est discursivement présenté en tant que pratique et règle de conduite, mais aussi comment s'établissent les dispositions de convivialité à partir de bases morales et éthiques. En outre, il faut également reconnaître la possibilité d'un espace commun de partage de normes, d'intérêts et de décisions publiques qui s'intéressent à tous les acteurs de l'interaction négociée (Oliveira et Paula 2007, in Marques, 2015).

Selon Marques et Oliveira, cette perspective s'intensifie en mettant en évidence le rôle attribué au dialogue dans la résolution de conflits et dans l'établissement de principes éthiques et moraux de comportement. Ce « *dialogue ne peut pas être caractérisé sous sa forme uniquement positive pour garantir équité, réciprocité et participation dans les processus argumentatifs qui s'établissent dans les contextes organisationnels* » (Marques et Oliveira 2015, 118).

Ces modèles théoriques montrent qu'à vouloir (re)dimensionner la Communication Organisationnelle, les auteurs se trouvent face à un problème. En cherchant à mettre en évidence ces innombrables possibilités d'interprétation, selon la professeure Cleusa Andrade Scroferneker, il est nécessaire avant tout de comprendre le rôle de la communication dans et pour l'organisation. *« D'une manière générale, les organisations règlent leurs actions communicationnelles en utilisant le modèle traditionnel des caractéristiques informationnelles et des transferts d'informations. Un tel choix montre d'une certaine manière la méconnaissance du pouvoir de la communication en tant qu'outil stratégique. En conséquence, il est fondamental d'étendre les débats sur le thème, en vue de (re)positionner la communication organisationnelle dans l'espace des organisations »* (Scroferneker 2004, 38).

5. La perspective de l'humanisation :

Cette perspective humanisée de la Communication Organisationnelle, est une des préoccupations de la professeure Kunsch qui considère cette vision comme un agent transformateur dans les organisations. L'analyser, signifie penser à un processus plus complexe construit au travers d'interactions humaines et de la valorisation humaine et sociale avec des moyens transmis par les messages internes, institutionnels et de marketing. Elle est fondamentalement sur deux grands axes :

1. L'organisation comme un espace de dialogue et construction des significations ;

2. La communication comme un lieu et en processus d'humanisation de l'organisation dans les relations de travail.

Cette perspective dépasse la vision mécaniciste et instrumentale de la communication, pour une vision humaniste, interprétative et critique. Elle a comme objectif de :

1. Considérer l'autre comme une partie du monde. L'autre est une personne, un groupe, celui qui représente un horizon de possibilités différentes des nôtres.

2. Comprendre le sens commun de la façon dont le monde fonctionne. Respecter les différences et savoir comment traiter avec elles.

3. Voir que les organisations ne sont plus stables et fixes. Elles sont instables, incertaines et reproduites dans les pratiques discursives au même moment par les membres du collectif humain.

4. Sentir que chaque individu a son univers cognitif et reçoit, interprète et donne un sens à sa manière, et à ce qui l'intéresse en particulier.

5. Apercevoir la communication comme un processus dialogique qui établit des relations, et non plus comme un seul transmetteur d'informations.

6. Appeler l'humanisme par son dynamisme, sa coopération, son interprétation, son innovation, ses qualités et ses buts. (Paris 2015)

Cette étude a déjà généré un ouvrage *La Communication Comme Facteur d'Humanisation dans les Organisations*, dirigé par Kunsch et publié en 2010. Cet ouvrage fut le fruit du 3^{ème} Congrès de l'Abrapcorp, réalisé à São Paulo, en 2009, où furent choisis quatorze auteurs, dont le professeur américain Dennis K. Mumby qui a publié un article sur les *Réflexions Critiques sur la Communication et l'Humanisation dans les Organisations*. Kunsch affirme qu'actuellement les organisations sont mises en évidence par leur rapport humain entre les individus dans les entreprises. En effet, il y a un changement considérable dans les pratiques internes des entreprises et celles de la relation socio-environnementale. Dans le champ académique, selon Kunsch, les théories « *stimulent l'analyse des propres êtres humains auxquels les organisations servent d'espace de créativité, de satisfaction et de reconnaissance. Pour cela, il est fondamental de mettre l'accent sur la construction de significats et de sens dans toutes ces relations* » (Kunsch 2010, 12).

Nous ne pouvions pas terminer l'exposé de paradigme d'humanisation sans citer la phrase de Robert Wood Johnson³⁶⁵ : « *Aucun problème n'est plus grand ou plus urgent que l'obtention de saines relations de coopération entre employés et employeurs. [...] Patience, prudence et intelligence ... Une entreprise n'est pas un club de débats, mais un lieu auquel les employés contribuent avec leurs sources inexhaustibles d'idées. Nous sommes le sort des générations futures ... Nous écrivons l'histoire* » (Johnson 1966, 5).

³⁶⁵ Président fondateur des entreprises Johnson & Johnson, une entreprise pharmaceutique américaine fondée en 1886. Actuellement elle possède 250 filiales, et est présente dans 60 pays à travers le monde. Ses produits sont commercialisés dans plus de 175 pays.

6. La perspective de la communication numérique et de réseaux :

Cette nouvelle ère numérique des médias et des médiatisations nous fait questionner sur : où allons-nous et où nous arrêterons-nous ? Etant donné que cette question devient obsolète par rapport aux nouveaux outils qui existent : intelligence artificielle, drones, cyborgs, logiciels, applications, réseaux, intranet, extranet, big data, portails corporatifs, hot sites, forums, et autres, et cette liste n'est pas vraiment exhaustive.

Cette perspective, affirme Kunsch, est très complexe, puisqu'il faut tenir compte de la question humaine, de la valeur des organisations et des actions de communication de plus en plus surchargées et actualisées dans l'instant. Dans cette *ère digitale, des réseaux numériques ou des médias sociaux*, les organisations n'ont plus le contrôle lorsque le public se retrouve touché. Les entreprises sont obligées de changer non pas par choix, mais par les pressions venues de l'extérieur, qui mettent en cause les pressions sociales et celles du marché. S'il n'y a pas de cohérence dans les discours institutionnels sur la véracité de l'information ou sur le rapport social, cette vérité mensongère est susceptible d'être mise en échec et d'être publiée instantanément de façon désobligeante dans les réseaux sociaux.

Selon la chercheuse, « *ce passage du paradigme analogique au numérique inverse le moyen traditionnel d'émission d'informations, celui où la communication est faite via un flux unilatéral et un récepteur passif, au contraire d'un processus interactif où le récepteur devient également un émetteur. Ainsi, la communication numérique se présente-t-elle comme un réseau de relations qui utilise les formes les plus diverses d'interactions via Internet, dans cette blogosphère de la web 2.0, web 3.0, blogs, Instagram, wikis, wikipedia et les médias sociaux comme Facebook, MSN, Twitter, LinkedIn, etc.* » (Kunsch 2014, 46).

Dans ce contexte les chercheurs brésiliens se montrent réticents à faire un lien entre la stratégie communicationnelle des organisations et le déterminisme technologique dans ses aspects sociaux, économiques et idéologiques, comme le signale dans sa recherche Camila K. Colnago³⁶⁶. Selon elle, « *la technologie ne peut pas être considérée comme seule responsable du succès ou de l'échec des objectifs d'une organisation. Elle peut être vue comme un instrument pour guider la performance stratégique des responsables de la gestion, vu que les*

³⁶⁶ Camila Krohling Colnago, est docteure en Communication Digitale, à l'Université Méthodiste de São Paulo, où elle défendit sa thèse, en 2014, sur la *Communication dans les PME : proposition d'un modèle d'application pratique dans les médias et réseaux sociaux*.

réseaux sociaux peuvent être d'excellents outils de promotion des activités produites par des entrepreneurs individuels, des micro-entreprises et des petites sociétés » (Colnago, 2014, cité par Oliveira et Marques 2016, 8).

Par exemple, les recherches faites par les informaticiens et physiciens spécialisés en *Intelligence Artificielle*, mettent au point des expériences futuristes, susceptibles de jouer des rôles multiples. Ces expériences futuristes ou ces récentes mutations technologiques pourraient être une des causes liées aux changements sociaux et économiques. Nous avons pris comme exemple les recherches du laboratoire IRIDIA (Institut de Recherche Interdisciplinaires et de Développements en Intelligence Artificielle), de l'Université Libre de Bruxelles, cité par Manuel Castells.

Selon ces chercheurs, les utilisateurs deviennent maîtres de ces expériences et de cette mutation technologique. Ils sont à la fois utilisateurs d'Internet, des ordinateurs, des systèmes de communication, de décodage et de reprogrammation génétiques pour être ensuite des amplificateurs et des extenseurs de l'esprit humain. Selon Castells nous sommes ce que « *nous pensons et le comment nous nous exprimons en tant que marchandises, services, production matérielle et intellectuelle : aliments, bâtiments, systèmes de transport et de communication, ordinateurs, fusée, santé éducation ou images. L'intégration croissante entre les esprits et les machines, y compris la machine ADN [...] transforment fondamentalement la manière dont nous naissons, vivons, apprenons, travaillons, produisons, consommons, rêvons, luttons ou mourrons* » (Castells 2001, 57).

Pour conclure sur ces six perspectives, nous voyons bien la difficulté des synthèses. Pour celui qui chercherait quels sont les chercheurs se réclamant ou acceptant de se retrouver dans telle ou telle perspective, il s'apercevrait que les chercheurs peuvent se retrouver à plusieurs endroits. Les perspectives décrites par Lourdes et par nous-mêmes ne sont pas des contenants étanches. Il s'agit plutôt de montrer des évolutions à l'intérieur de traditions ; et de souligner que les appuis théoriques définissent certaines références plus centrales que d'autres, et que les travaux se focalisent sur des objets ou des terrains parfois différents ; on met ainsi la lumière sur des « courants » derrière certaines têtes de file.

Dès lors nous pouvons nous demander si les évolutions et transformations de ce domaine de recherche au Brésil se font sans rupture, ou sans volonté de « réorientation » comme nous

l'avions déjà vu dans les années 2006-2008 en France avec les ACO. Deux chercheurs semblent vouloir une telle réorientation.

Les professeurs Angela Marques et Ivone de Lourdes Oliveira, dans l'article *Configuração do campo da Comunicação Organizacional no Brasil : problematização, possibilidades e potencialidades*, publié aussi en français dans la Revue *Communication & Organisation*, 2015, n. 48, *Configuration du champ de la Communication Organisationnelle au Brésil : problématisation, possibilités et potentialités*, affirment que les chercheurs brésiliens sont en quête d'une autre direction épistémologique. Actuellement, ils « *s'interrogent à propos du lieu commun que la Communication Organisationnelle occupe dans l'Académie, de la dépendance théorique des études organisationnelles et du ton prescripteur caractéristique d'une partie de la littérature encore en vogue. En outre, ces chercheurs interrogent la préférence pour le factuel et le faire, et rendent visibles des questions nouvelles, jugées non pertinentes jusque-là* » (Marques et Oliveira 2015, 115).

Il y aura donc à voir, dans les années à venir, si ce « changement de direction épistémologique » souhaité est mis en œuvre par suffisamment de jeunes chercheurs pour devenir un nouveau courant, négociant différemment son rapport au monde professionnel (professions de communication, agences et services de communication œuvrant aussi bien dans les organisations publiques, privées et non gouvernementales). Nous pouvons noter l'optimisme des chercheuses Angela Marques et Ivone L. Oliveira sur l'avenir des recherches en Communication Organisationnelle :

« Il est d'ores et déjà possible d'affirmer que le XXI^e siècle sera marqué par d'autres tendances d'études et d'autres questions de recherche sur la Communication Organisationnelle si nous considérons les regards et perspectives en provenance des Sciences Humaines et Sociales (SHS). La littérature scientifique s'intensifie avec la production de livres, d'articles et de séminaires thématiques nationaux et internationaux. Les groupes de recherche prolifèrent et jouent un rôle fondamental dans l'articulation des recherches communicatives dans le contexte des organisations » (Marques et Oliveira 2015, 118).

Si nous devons conclure sur les évolutions de la Communication Organisationnelle au Brésil, nous devons rappeler que, dans l'organisation de notre thèse, nous avons voulu traiter séparément, dans le prochain chapitre, de la « communication intégrée ». Cette approche théorique de la communication est, semble-t-il, spécifique au Brésil, et y a été développée il y a déjà un temps, puisque la théorie de la Communication Organisationnelle Intégrée,

aujourd'hui un véritable concept au Brésil, a été définie par Margarida Kunsch, depuis 1985. Cette avancée du milieu des années 1980, régulièrement travaillée depuis, est logique : « *la Communication Organisationnelle au Brésil est l'espace de la pensée responsable par la recherche continue de théories et de la transposition de celles-ci en modes interprétables par les communicateurs* » (Kunsch 2009, 57).

Conclusion Chapitre 3 :

Une fois la période d'institutionnalisation sociale du champ de recherche passée, dans ce chapitre nous avons fait un état des lieux des recherches en Communication Organisationnelle jusqu'aux années 2010. Que pouvons-nous dire du jeu des proximités et des différences ?

Nous pouvons faire l'hypothèse que, si les phénomènes d'institutionnalisation sociale d'une sous-discipline, ou d'un champ de recherche, devaient être marqués par le caractère national des systèmes de formation et de recherche universitaires propres aux deux pays, ensuite les champs de recherche se trouvaient confrontés à d'autres forces qui pouvaient rapprocher la communication organisationnelle en France et au Brésil.

De fait, la première force pouvait être les mécanismes socio-professionnels universitaires qui président à l'institutionnalisation cognitive d'une discipline et de ses champs de recherche. Les rencontres (congrès, journées d'études), la définition des programmes de ces journées (appels à contribution), la définition de thématiques de revues, le travail des lecteurs évaluateurs sollicités par les revues, la construction scientifique de « laboratoires » et leur construction identitaire sont autant de mécanismes qui contribuent à l'institutionnalisation cognitive. Il n'y avait pas de raisons que ces mécanismes ne soient pas à l'œuvre dans les deux pays. Nous en avons suivi certains.

La seconde force devait être la montée en puissance des mécanismes d'évaluation et de mise en concurrence des recherches, dans une période où l'internationalisation est une des normes de qualité exigée des chercheurs et de leurs publications. Or cette internationalisation pousse aux croisements, aux échanges, à ce que certains appellent en didactique la « fertilisation croisée ».

Qu'avons-nous pu mettre en lumière ? Nous avons pu mettre des échanges internationaux qui rapprocheraient les développements des travaux de chaque pays (le Brésil et la France). Nous avons pu, certes repérer les « influences » et certains échanges. Ainsi la communication organisationnelle française s'est intéressée aux travaux nord-américains, surtout canadiens francophones. Des échanges existaient de longue date au Brésil, même si nous n'avons pas mené une enquête systématique et n'avons repéré que des « moments » (le rôle de Dimitri Weiss, assez en amont de la période considérée ; des échanges franco-brésiliens à la fois individuels ou en groupes d'universitaires brésiliennes, comme par exemple des publications d'articles et/ou la coordination d'un ouvrage comme par exemple la revue de Bordeaux - Communication & Organisation N.51). Nous pouvons estimer que si les échanges internationaux sont bien une norme pour chacun, les échanges franco-brésiliens, en ce qui concerne la communication organisationnelle, sont embryonnaires. Ce qui est vraisemblablement en cours, c'est la construction progressive d'un socle de références communes, ce à quoi notre thèse pourrait contribuer.

Avons-nous pu mettre en évidence un cadre rapproché d'analyses, de méthodologies de rapport aux terrains étudiés, d'épistémologie ? Ce serait bien présomptueux que de le dire. Nous avons pu à peine montrer que chaque pays cherche à se doter d'une « généalogie » des travaux fondateurs, un cadre qui puisse aider à la formation des étudiants et des jeunes chercheurs. Mais les éléments que notre chapitre 2 a exposés, caractéristiques d'une manière de « poser des traditions », montraient que si le Brésil faisait un gros travail de « généalogie disciplinaire », appuyée sur la tradition des Relations Publiques, les chercheurs français ne semblaient pas encore prêts à faire ce travail. Dans le chapitre 3, nous avons pu observer que « faire un bilan » des recherches est une entreprise très délicate pour ceux qui s'y risquent. Ainsi il n'est pas sûr que, dans la période considérée, nous puissions estimer que les cadres d'analyse, les méthodologies ou les épistémologies se rapprochent. La science en train de se faire est riche et diverse.

Pourtant s'il y a des proximités, c'est que les chercheurs des deux pays se trouvent face à des phénomènes nouveaux ou plus sensibles, qui demandent à être étudiés. Les listes des « thématiques » ou des « objets de recherche » comportent donc des éléments communs aux deux pays et une étude plus conséquente que celle que nous avons pu réaliser pourrait mieux établir cela. Pour ne reprendre que deux d'entre eux : les chercheurs sont confrontés à de nombreuses transformations des entreprises, mais encore des organisations administratives, ou du secteur

non marchand. Observer et comprendre ces transformations, dans des secteurs économiques fort nombreux, pour des organisations industrielles de tailles très différentes, pour un secteur marchand en pleine transformation du fait de l'e-business, pour des administrations d'Etat ou « territoriales » soumises à des contraintes de gestion plus affirmées, etc. est un travail considérable pour les chercheurs. Avant d'améliorer il faut encore comprendre, or pour les chercheurs, comparer ou « confronter » ce qu'ils trouvent, observent et analysent suppose un travail collectif qui lui aussi suppose une « organisation méthodique ». Le second élément commun est la transformation considérable du « monde » de la communication, sous l'effet des changements d'équipements (technologies de l'information et de la communication) et de leurs conséquences dans les échanges. Il est permis de penser que nous passons d'un monde où les déplacements et les structures territoriales de l'espace étaient un élément majeur de la communication à un monde où les jeux de temporalité (immédiateté, relations synchrones ou a-synchrones - aussi bien pour le son, que pour l'image et pour les textes) ne nécessitent plus de mobilités physiques. Les formats anciens et leurs supports, leurs duplications, leurs propriétés sont remis en question. Ces transformations des outils, des normes, des formes communicationnelles sont donc un « réel » commun qui oblige les chercheurs à le construire comme objet de science.

Chapitre 4 : Deux approches fort différentes de l'intégration stratégique des communications : en France et au Brésil

« Chaque langue est un vaste système de structures, différent de celui des autres langues, où sont ordonnées culturellement les formes et les catégories qui permettent à l'individu de communiquer, mais aussi d'analyser la nature, d'apercevoir ou d'ignorer tel ou tel type de phénomènes ou de relations ... [c'est dans la langue que l'individu] coule son mode de raisonnement et c'est grâce à elle qu'il construit l'édifice de sa connaissance du monde »³⁶⁷ (Whorf, 1958, 252 et 213, cité par Ekambo 2009, 13).

Pour conclure cette thèse, nous voudrions revenir un peu en arrière, et reprendre un aspect de la transformation de la « communication organisationnelle » dans la fin des années 80. En effet, armée du travail que nos trois premiers chapitres nous ont fait faire, nous pouvons explorer une question à laquelle nous avons consacré les premières années de notre thèse : nous voulions étudier la « Communication Intégrée », théorie et pratique développée au Brésil, et chercher si, en France, nous pouvions trouver une approche similaire ou « parente ». Ce n'est donc qu'une approche propre au champ de recherche brésilien que nous essaierons de comprendre dans ce dernier chapitre.

Ce nouveau travail n'est pas sans lien avec certaines questions abordées dans le chapitre précédent : on peut estimer que « la Communication Intégrée » brésilienne vise à répondre à certaines transformations des entreprises et des organisations, qui deviennent plus complexes, qui voient leurs organisations mettre en jeu des services et des agences nombreuses. « La communication », comme secteur économique, s'est développée et diversifiée en s'appuyant sur des étudiants formés aux métiers de la communication dans les écoles et universités. Mais cette multiplicité concurrentielle (des méthodes et des services) peut déboucher sur un éparpillement cacophonique. Dans ce chapitre, nous verrons comment au Brésil et en France

³⁶⁷ Cette citation fut publiée en 1958, par B. L. Whorf, dans *Language, Thought and Reality*, à New York, Wiley and Sons, p. 252 et 213, et tirée du livre : *L'information et la communication du Chronique à l'uchronique* de Jean-Christien D. Ekambo, p.13, publié en 2009.

s'analyse et se traite cette multiplication des acteurs du système de « la communication », comment se pose à nouveau la question de la « stratégie », du « management » d'activités qui mettent en jeu la communication, mais aussi le marketing.

Dans ce chapitre nous entrons de plain-pied dans des questions que l'on pourrait appeler « fonctionnalistes » : ici l'analyse, d'universitaires, de professionnels, sert à comprendre pour améliorer. Il s'agit peut-être moins de nouvelles « compétences professionnelles » que de nouveaux comportements, de nouvelles orientations à expliciter et défendre pour mieux « gérer » la complexité.

Nous travaillerons en deux temps. Dans un premier temps, nous évoquerons la situation française. Comme souvent, voir les chapitres précédents, établir une généalogie de questions professionnelles et des approches théoriques de ces questions nous amène à retourner aux Etats-Unis. C'est que le « Marketing Communication Intégrée » que nous avons pu étudier en France est pensé dans la ligne définie par un universitaire américain au début des années 1990, l'« Integrated Marketing Communication ». Dans un second temps nous reviendrons aux années 1985, quand, au Brésil, des universitaires cherchent à développer un nouveau concept, une nouvelle approche de la communication organisationnelle : la « Communication Organisationnelle Intégrée ».

Tout l'intérêt de ce chapitre conclusif sera de comprendre, en les comparant, les deux manières d'installer, aux mêmes époques, ces nouvelles approches cherchant « l'intégration » de nombreuses formes et services de communication.

4.1 L'Integrated Marketing Communication (IMC) aux États-Unis et en France

4.1.1 Presque trente ans de doctrine Integrated Marketing Communication en conquête de marchés

Nous refaisons mention des Etats-Unis puisque la notion de la Communication Intégrée représentée par la France y trouve son origine. Notre histoire commence, il y a presque trente ans, en 1989, aux États Unis, quand le président des *4As - American Association of Advertising Agencies - (AAAA)*, Keith Reinhart, contacte le professeur de Marketing et de Journalisme de

l'Université de l'Oklahoma, Don E. Schultz³⁶⁸, pour développer le premier programme de recherche sur '*Integrated Marketing Communication – IMC*³⁶⁹'. Une idée originale présentée pour la première fois par le publicitaire Leo Burnett³⁷⁰ durant une conférence organisée par cette association. Cependant, aucune certitude quant à l'origine de l'IMC qui proviendrait du travail publié par Colin Coulson-Thomas³⁷¹, qui, dans les années 1980, a introduit l'idée de la relation entre le marketing et les moyens de communication.

Dans tous les cas, Don E. Schultz a été l'un des premiers à formuler la nécessité d'intégrer les différentes composantes de la communication dans le marketing. En 1989, le premier programme de recherche est financé par les *4As - American Association of Advertising Agencies (AAAA), l'Association of National Advertisers (ANA) et l'American Advertising Federation (AAF)*. Ensemble, ils donnent naissance au programme *Medill IMC*, à l'Université Northwestern, aux États-Unis. En 1991, il y a donc plus d'une génération, les premiers étudiants *Integrated Marketing Communication* sont diplômés. La même année, le professeur Schultz crée, avec son équipe, un nouveau programme de recherche, ce paradigme prendra le même intitulé de formation : *Integrated Marketing Communication*. Un an après, en 1992, Schultz et son équipe publient le livre *The New Marketing Paradigm : Integrated Marketing Communication*, un concept alors inexistant dans les secteurs de la communication et du marketing. Dans ce livre Schultz développe un concept uniquement lié au marketing³⁷² et à la

³⁶⁸ Don E. Schultz est professeur émérite de Communication Marketing intégrée (CMI) à la Medill School, l'Université Northwestern. Il est également président de la firme de consultants, Agora, Inc, basé à Evanston, dans l'Illinois. Il a écrit plusieurs livres sur les Communications Marketing Intégrées, communiquant mondialement sa marque stratégique le MCI. Schultz a donné de nombreuses conférences et organisé de nombreux séminaires sur la communication marketing intégrée, marketing, publicité, promotion des ventes, les marques et l'image de marque, en Europe, Amérique du Sud, Asie, au Moyen-Orient, en Australie et en Amérique du Nord. Il est l'auteur ou le coauteur de 18 livres, tous reconnus par le monde professionnel.

³⁶⁹ Nous continuerons à décrire *l'Integrated Marketing Communication* de façon originale, en anglais, sans le traduire, tout au long de cette rubrique, pour pouvoir la distinguer de celle utilisée en France.

³⁷⁰ Leo Burnett était directeur de publicité et chef d'entreprise, l'un des plus « créatifs » dans le secteur de la publicité au 19^{ème} siècle. Burnett était connu pour être fortement impliqué dans la révolution créative dans les années 1960. Il créa sa propre entreprise, basée à Chicago, en 1935, la Leo Burnett Company, l'agence de publicité parvenue au 10^{ème} rang dans le monde. Il fonctionne désormais avec 200 unités au niveau mondial et la société comprend aussi 94 agences de publicité dans 83 pays.

³⁷¹ Le Professeur Colin Coulson-Thomas, est une autorité internationale sur la transformation de l'entreprise, l'organisation et les compétitivités futures, et directeur fondateur de start-ups. Il est professeur à l'Université de Luton et à l'Université de Lincoln. En 1983 il a publié le livre *Marketing Communications*, à Oxford, U.K, dont il parle de la nécessité d'une intégration entre le marketing et la communication.

³⁷² Marketing est un nom anglais utilisé dans les agences de publicité qui signifie un ensemble de techniques et de méthodes de stratégie commerciale, orienté aussi vers la représentation et la vente d'une marque.

publicité³⁷³. Concept où il affirme la nécessité de l'intégration entre les secteurs de la communication.

Dans cet ouvrage, Schutz et son équipe, défendent une pensée commune qui réunit la communication et le marketing. En intégrant cette union, les professionnels du marketing sont conduits à abandonner leur but principal celui de la promotion et de la vente et à mettre l'image de la marque au second plan. Tout cela, parce que, le monde du marketing entre alors dans une nouvelle ère de publicité, celle « *du respect, pas de l'insolence ; du dialogue, pas du monologue ; de la sensibilité, pas des formules fondées. [...] Les annonceurs, leurs agences et les médias modifient leurs relations pour assumer de nouveaux rôles, celui de l'Integrated Communication Marketing* » (Schultz et al. 1994, 13). Ainsi, nous entrons dans une période où le Marketing, art de la mise en marché ayant imaginé les évolutions de la publicité vise à transformer celle-ci, pour qu'elle soit plus compatible avec les autres efforts à l'égard des médias et des consommateurs. Les exigences de ces deux « publics » ont changé à l'égard des entreprises. La critique du Marketing et de la Publicité comme « persuadeurs clandestins » (Packard 1957) trouve des échos. Et, de fait, dès les années 60, des mouvements consuméristes exigent la défense du consommateur, notamment par des boycotts, et les instances fédérales leur répondent favorablement (Kennedy et son message aux consommateurs en 1962, mise en place d'un droit du consommateur). Les américains croient en la puissance du Marketing et le craignent, et un marketing social et sociétal commence à se faire jour (Cochoy 1999, 239-241).

Même si au début, dans la fin des années 1980, le concept *Integrated Marketing Communication* émergea timidement, les professionnels du marketing, ne sont plus vus comme un mal nécessaire ou un élément incontrôlable des coûts. La publicité est de plus en plus perçue comme un investissement et un porteur fondamental de résultats spécifiques. Néanmoins, l'IMC avance et il va falloir détruire les vieilles certitudes sur le rôle que joueraient la publicité et la promotion des ventes sur les organisations, sur ce que font les médias et sur ce qu'il en est exactement de la gestion de comptes.

Le 'nouveau' *Integrated Marketing Communication* exigera de nouvelles compétences de la part de professionnels très qualifiés ainsi que des modifications dans les organisations, vu que les clients n'acceptent plus d'être piégés par des structures fonctionnelles et limitées. Pour

³⁷³ L'agence de publicité est responsable de la conception et de la réalisation de campagnes publicitaires, de campagnes de marketing et d'autres services publicitaires destinés à attirer et à fidéliser les consommateurs, par la pose d'affiches fixes ou mobiles, l'aménagement et l'entretien des panneaux publicitaires.

Schultz et son équipe l'IMC définit bien ces nouvelles exigences du marché, dans cette ère de la publicité, puisque

« L'Integrated Marketing Communication est un concept de planification entre la communication et le marketing. Elle reconnaît la valeur ajoutée d'un plan global et évalue les rôles stratégiques d'une variété de disciplines de la communication (par exemple, la publicité, réponse directe, la promotion des ventes, et relations publiques) et combine ces disciplines pour assurer la clarté, la cohérence, et l'impact maximal de la communication » (Schultz, 1993, in Don E. Schultz et Kitchen 1997, 9).

Nous voyons à travers cette citation que la question des rapports d'autorité entre le Marketing et les « secteurs » dits de communication est la question que veut résoudre Schultz à l'époque, pour le bénéfice des « 4As ». L'*Integrated Marketing Communication* devient une réalité pour une grande partie des agences de marketing américaines pendant les années 90. Le concept prend forme et se diffuse. Il n'est plus acceptable de travailler sans communiquer et sans chercher à connaître l'opinion des clients et des consommateurs sur une marque plébiscitée. Enfin, il n'est plus possible qu'une agence promeuve un produit sans savoir ce que recherche le consommateur. Il y a donc à « manager » l'ensemble des disciplines de la communication, les directions internes et leurs professionnels, ainsi que les agences sous-traitantes de « la communication ».

Schultz définit ce paradigme, comme un processus d'élaboration et de mise en œuvre de diverses formes de persuasion et utilise des programmes de communication dirigés vers les clients ou les gestionnaires.

« Le but de l'Integrated Marketing Communication est d'influencer ou d'affecter le comportement du public avec la communication sélectionnée. L'IMC considère tous les clients ou les chercheurs qui ont un lien avec le produit ou le service, et tient compte de tous les types de marques ou des contacts d'une entreprise, comme un canal de distribution potentiel pour de futurs messages. En somme, l'IMC démarre le processus avec des clients et des gestionnaires, et ensuite détermine et définit les formes et les méthodes par lesquelles la persuasion des programmes de communication devrait être développée » (Schultz, 1993, 17, cité par Kitchen 2004, 22).

Nous sommes donc ici encore dans le paradigme communicationnel du « tuyau », dirait Putnam (Putnam, Phillips et Chapman 1996, 375-408) ou du « le télégraphe » dirait Winkin (Winkin 2000, 13-26) et de l'influence : une source vise à stratégiquement influencer des cibles.

Simplement ici, il s'agit d'unifier le discours et les influences de « la source » persuasive. Le modèle théorique sous-jacent de la communication est mécaniste et l'approche communicationnelle fonctionnaliste.

Aux États-Unis, aucun concept professionnel, légitimé par des universitaires reconnus, n'avait reçu autant de publicité et causé autant de discussions entre les fabricants qui voulaient savoir les intérêts réels liés à l'utilisation de ce nouveau paradigme, l'IMC. Ce paradigme va également attirer l'attention des auteurs et des chercheurs nord-américains, qui vont ensuite commencer à mettre au point cette approche, et développer indépendamment de nouveaux concepts de l'IMC à partir de leur propre point de vue.

Toutefois, bien que ce concept soit bien accepté par la littérature du marketing, des incohérences ou des obscurités sur la définition, la description ou l'identité de ce qui est et ce qui n'est pas *Integrated Marketing Communication*, sont décelées. Il y a encore beaucoup de *zones d'ombre* qui ont besoin de clarification. Quelques auteurs spécialisés en marketing comme Hutton, Wolter et Griffin se demandent ce qu'il y a de nouveau dans l'IMC. Pour Phelps et Nowak que veut réellement dire l'IMC ? Une autre remarque est posée par des universitaires et spécialistes qui se demandent si *l'IMC est utile ou si c'est une mode à l'image de la Total Quality Management (TQM)*³⁷⁴, ou *l'Efficient Customer Response (ECR)*³⁷⁵ (Don E. Schultz et Kitchen 1997, 7- 18). En effet, ces experts soutiennent que l'IMC fait peut-être '*beaucoup de bruit pour rien*'. Selon Schultz,

« dans la mesure où la communication et le marketing sont concernés, la plupart des activités, dans le passé, ont mis l'accent sur la décomposition des concepts et des activités dans les spécialisations de plus en plus limitées. [...] Il semble que la pensée du marketing soit guidée par les principes de base. [...] Ainsi, malgré le développement de la pensée sur l'intégration, en particulier dans le domaine du marketing et de la communication, cela ne peut pas se refléter dans les entreprises qui pratiquent la communication ou la publicité par des agences privées qui desservent leurs besoins » (Don E. Schultz et Kitchen 1997, 8).

³⁷⁴*Total Quality Management* est un concept né au Japon en 1949, connu comme une démarche de gestion de la qualité dont l'objectif est l'obtention d'une très large mobilisation et implication de toute l'entreprise pour parvenir à une qualité parfaite en réduisant au maximum les gaspillages et en améliorant en permanence les éléments de sortie.

³⁷⁵*L'Efficient Consumer Response* regroupe un ensemble d'initiatives conjointes industrie-commerce destinées à apporter une réponse optimale au consommateur. Elle vise à mieux organiser l'ensemble de la chaîne de commercialisation et d'approvisionnement, en rendant les systèmes d'échange plus efficaces, moins coûteux et plus réactifs aux attentes des consommateurs.

Il y a donc dès lors des luttes d'influence entre les membres et les organisations de formation de ce monde mixte typique de la situation américaine (Universités + Agences-Conseil) pour recomposer le marché à leur avantage.

De fait les critiques furent nombreuses. Ainsi, le professeur Angus Jenkinson³⁷⁶ considère l'IMC comme une discipline qui relève exclusivement du secteur publicitaire et de celui du marketing, mais qui a oublié de réunir en son sein une conception de la communication organisationnelle, parmi les différentes pensées qui la composent. Pour cela, dans le même domaine mixte américain du Marketing, Angus Jenkinson défend une autre théorie, celle de l'*Integrated Marketing*. La différence entre les deux concepts est que l'IMC cherche à résoudre un défi commercial tandis que l'IM est une discipline holistique qui affirme réfléchir sur ce que l'ensemble de l'organisation a à faire, en tant qu'organisation. « *Il implique aussi l'ensemble du conseil d'administration, et pas seulement le chef du marketing* » (Jenkinson, cité par Mimoun 2008). Ainsi nous voyons bien que la question de la hiérarchie des rôles dans la « gouvernance » de l'entreprise est posée.

Cependant, à ce jour, il reste une absence de synergie ou de cohérence dans les projets à réaliser qui ne permet pas aux différentes organisations de se soutenir mutuellement. Larry Percy³⁷⁷ dit que l'expression empruntée par Jenkinson '*La tentation de la désintégration*', est malheureusement une réalité. « *Les organisations se sont appuyées sur des modèles en silos*³⁷⁸ pendant des décennies. Les professionnels du marketing ont développé des compétences dans des domaines très spécifiques, et ont fait des expertises de plus en plus spécialisées. Un tel niveau de complexité, pousse les organisations à réfléchir à une communication intégrée et la '*tentation de la désintégration*' est partout ... » (Larry Percy, cité par Mimoun 2008).

³⁷⁶ Angus Jenkinson fut professeur pendant 10 ans d'Integrated Marketing au Centre for Integrated Marketing, à l'University of Bedfordshire. Sa vaste carrière dans les affaires l'a amené à coacher les dirigeants et faciliter le changement dans les entreprises multinationales ainsi que dans des ONG. Actuellement il est président du conseil Stepping Stones Consultancy Ltd, une entreprise de consulting d'innovation et de changement qui aide les autres entreprises à atteindre leur plein potentiel.

³⁷⁷ Larry Percy est professeur de marketing à l'École de Commerce de Copenhague, et consultant en marketing et communication. Avant de créer son cabinet, il a passé plus de 25 ans dans la planification stratégique de grandes agences de publicité avec les organismes américains et a eu des responsabilités internationales. Il est l'auteur de la *Strategic Integrated Marketing Communications*.

³⁷⁸ La réflexion scientifique sur les modèles organisationnels en « silo », c'est-à-dire en marketing les silos nuisent généralement à la qualité de la relation client et à l'efficacité des campagnes marketing. Silos de données est un terme illustrant le fait que dans de nombreuses entreprises les données relatives aux clients ou prospects qui sont obtenues sur différents canaux ne sont pas unifiées.

L'utilisation de *l'Integrated Marketing Communication* est d'autant plus complexe que nous entrons dans un monde de nouvelles technologies, de globalisation, des usages de réseaux sociaux et d'une utilisation d'internet de plus en plus accessible, moderne et plus rapide. Les « entreprises » se « disloquent » et les relations entre siège et unités fonctionnelles supposent des communications numériques ou des voyages constants ; les modèles hiérarchiques, avec l'appel aux sous-traitants, sont aussi « recomposés » (Le Moëne 2006). Cette nouvelle ère technologique va établir également plusieurs contraintes entre la théorie et la pratique de l'IMC, comme nous l'avons déjà abordé dans les perspectives de la Communication Organisationnelle. En tant que discipline, ce concept lui-même, est venu à un moment où l'industrie n'était pas trop réceptive, et maintenant les entreprises n'ont plus de temps à perdre. Les campagnes publicitaires doivent être diffusées le plus rapidement possible pour pouvoir prendre l'avantage sur les concurrents. Cependant, dans cette ère digitale, les discussions, les décisions et les échanges entre les secteurs de la communication et ceux du marketing sont devenus de plus en plus difficiles.

Ainsi depuis les premiers pas de l'IMC, le nouveau contexte organisationnel et communicationnel des firmes, et pas seulement les firmes internationales, les « multinationales », a vécu aussi de grandes transformations. Don E. Schultz, explique que l'idée de *l'Integrated Marketing Communication* est née dans un contexte très différent.

« La seule chose qui a changé de façon spectaculaire, c'est que lorsque nous avons commencé l'IMC en 1989, il n'y avait pas d'internet, il n'y avait pas d'accès au Web, il y avait très peu de communications entre les réseaux électroniques. Ainsi, presque tout ce que nous faisons était de la publicité, des relations publiques, des soldes promotionnels, des coupons et ainsi de suite ... » (Schultz, cité par Mimoun 2008).

Il est donc important de prendre du recul pour comprendre le contexte dans lequel a émergé l'IMC, explique Alexandra Mimoun³⁷⁹, directrice de l'intégration stratégique à Ogilvy³⁸⁰, à Paris. Mimoun fait référence aussi aux changements depuis la publication, en 1993, du tout premier livre sur le concept de communication marketing intégrée de Schultz, *l'Integrated Marketing Communications : Putting It Together and Making It Work*, et l'autre

³⁷⁹Alexandra Mimoun défendit son mémoire de master en anglais, sur *IMC : Theory, practice and reality* (IMC : Théorie, Pratique et Réalité), en 2008 à l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences de l'Information et de la Communication (CELSA), à l'Université Paris IV – Sorbonne.

³⁸⁰Ogilvy est une entreprise succursale de la Hypernaked à London et de la Naked Communications à New York. Ces entreprises s'occupent des comptes publicitaires de Coca-Cola, Adidas, Nike et autres grandes marques.

ouvrage publié en 2004, *IMC, The Next Generation. Five Steps for Delivering Value and Measuring Returns Using Marketing Communication*.

Ce dernier met en évidence les nombreux changements qui se sont produits au cours de la décennie 1990-2000. Schultz rappelle dans la préface de ce dernier ouvrage que :

1. George Herbert Walker Bush occupait la Maison Blanche,
2. Le président russe Mikhaïl Gorbatchev avait remporté le prix Nobel de la paix
3. La Chine commençait tout juste à ouvrir ses frontières et son économie au monde,
4. L'Asie était en plein essor, tirée par les économies tigris,
5. L'internet et la téléphonie mobile étaient encore dans le domaine des *geeks* et de quelques universitaires, et peu d'entre nous avaient une adresse e-mail.

Il finit par dire que personne n'imaginait des entreprises *dot.com*. Alexandra Mimoun croyait fermement, elle, « *que l'émergence de l'IMC en tant que discipline avait eu lieu trop tôt. Je pense que c'est la raison pour laquelle cette façon puissante et révolutionnaire de la pensée a été mal interprétée et mal mise en œuvre au cours des vingt dernières années* » (Mimoun 2008).

Depuis, le domaine de la communication marketing a rencontré une révolution profonde et étonnante. Le contexte de l'*Integrated Marketing Communication*, de 1989, a profondément changé l'univers du travail et tout le paysage médiatique a évolué. Mimoun, affirme que

« plus que jamais, la notion d'IMC résonne dans l'industrie et révèle sa force. Dans un monde où les consommateurs prennent le contrôle, dans un monde où les messages des marques sont partout, les entreprises doivent repenser leur notion de marché. L'IMC peut maintenant se présenter comme une solution à un problème soulevé par ces changements, au lieu d'une façon intelligente de penser la communication marketing. C'est là la grande différence. Aujourd'hui, le concept de l'IMC a, plus que jamais, une 'raison d'être' » (Mimoun 2008).

La preuve de cette évolution, ce sont les erreurs commises par les industriels et leurs conseils en marketing, qui sans une vision lointaine et une véritable recherche basée sur une veille technologique peut enfoncer une entreprise à toute allure, comme nous pouvons le constater avec l'industrie Kodak. Kodak, pendant plus d'un siècle, a dominé le monde du cinéma et de la photographie populaire, avec des ventes dépassant 10 milliards de dollars en 1981 avec une marge d'environ 80% ; les pellicules ont été le moteur de l'expansion de

l'entreprise. Cependant les choses ont commencé à changer à la fin des années 1980, même si l'entreprise faisait encore le plus gros de son chiffre d'affaires sur les pellicules et non pas avec les appareils photo, elle devait faire un choix dans sa façon d'innover. Il lui faudrait trouver de nouvelles façons de prendre des photos et de les stocker. Selon Serge Touka³⁸¹, « *son erreur fut lorsque l'entreprise a commencé à se mettre au numérique, la firme n'a pas songé un seul instant à gagner de l'argent grâce aux appareils photo eux-mêmes, mais plutôt grâce aux images dont elle supposait que les gens les stockeraient et les imprimeraient* » (Touka 2015).

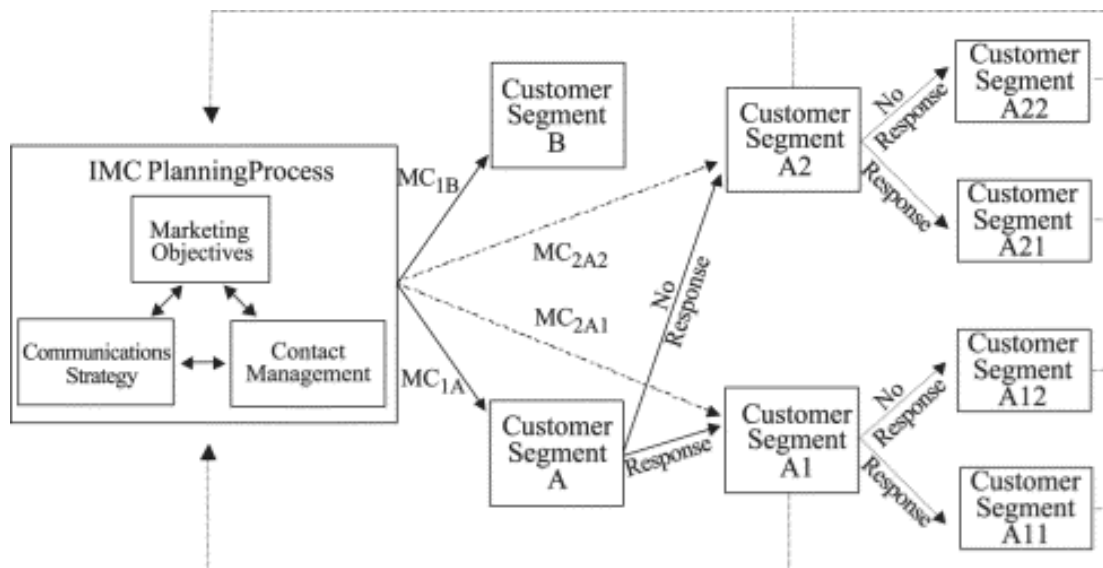
Néanmoins, l'IMC souffre des erreurs commises au début de cette nouvelle ère du développement du numérique aussi bien par les industriels que par leurs conseillers marketing. Cela explique une partie des difficultés soulignées par Schultz qui stipule que celles-ci sont causées par des entreprises qui cherchent à développer cette méthode sans réaliser le changement global que cela peut engendrer par crainte d'un échec. Aujourd'hui, les interventions données par les consultants de ce concept nécessitent une évaluation rigoureuse sur le retour d'investissement, souvent 'à risque élevé, gain élevé'. Pourtant, comme nous l'avons déjà dit, il manque toujours des personnes capables d'être polyvalents, étant donné qu'une grande partie des communicateurs du marketing n'a pas les compétences nécessaires pour élaborer des plans basés sur la synergie ou appliquer des modèles d'intervention dans la perspective de *l'Integrated Marketing Communication*.

Or, parler de « compétences » amène à une seconde question critique : au-delà de la simple question des contrats entre firmes et agences sous-traitantes de tel ou tel aspect de la communication, la question est plus largement celle des rémunérations des personnels : on touche là une question classique du secteur « RH » et non plus seulement du Marketing ! Comment ces professionnels sont-ils évalués et rémunérés aujourd'hui ? Cette nouvelle génération 'web' est censée tout savoir et tout gérer, sauf que le système d'évaluation et de récompenses est souvent basé, comme auparavant, sur la quantité plutôt que sur la qualité de leur production. Une grande partie des employés est payée de manière approximative ou selon l'expression française '*payé au lance pierre*', au regard de la quantité de brochures et de bulletins d'information qu'ils produisent. Autrement dit, ils ne sont pas payés au prorata du temps qu'ils ont passé face aux ordinateurs à attirer des 'amis' sur les toiles des réseaux sociaux, ou encore, à améliorer l'emplacement du référencement des moteurs de recherche. L'IMC comme concept ou pratique risque de ne pas avoir de succès, si les entrepreneurs ne trouvent

³⁸¹ Dans son CV Serge Touka se présente comme consultant en actualisation et ingénierie de modèle économique.

pas un ensemble de solutions pour régler ces pratiques, avant que ces nouvelles relations de travail liées aux pratiques numériques ne posent des problèmes aux prud'hommes. « *Cela signifie simplement qu'ils doivent trouver une nouvelle méthode de compensation* » (Schultz, 1993a, 12, cité par Gayeski 1996).

Il est donc très difficile, jusqu'à présent, pour les États-Unis et il en sera du même pour le Brésil, de séparer les concepts théoriques de *l'Integrated Marketing Communication* de celui de la Communication Intégrée Organisationnelle des pratiques conçues par les chefs d'entreprise. Pendant que l'Amérique du Sud et du Nord essaient de gérer scientifiquement sa Communication Intégrée dans et avec les Organisations et dans les agences de publicités et de marketing, la France, en tant que champ théorique, pour le moment n'utilise ni l'un ni l'autre. Cette proposition de l'IMC des États Unis, en tant que pratique, est pourtant apparue en France, nous allons le voir dans un instant. Pour conclure cette rapide analyse nous vous présentons le schéma publié par Schultz in (Schultz 2003). La partie droite de ce schéma montre la finalité marketing de cette théorie. Nous retrouvons dans la partie gauche les trois types de services dont les plannings doivent être articulés et ajustés : celui du Marketing (avec ses objectifs), de la Communication (qui doit être stratégique) et du Management (ici de toute la chaîne de contact avec les segments de clientèle).



Source : Le modèle IMC de : D. Schultz - Medill School Northwestern University. 2003

4.1.2 Le Marketing Communication Intégrée (MCI) en France

En France, des agences adopteront également la Communication Intégrée comme un des éléments de leur « boîte à outil » dans le marché du conseil Marketing. Toutefois cette version est exercée, actuellement, uniquement comme une pratique. Le concept va être soumis à des définitions nouvelles et à de nombreuses interprétations de la part des professionnels du secteur publicitaire français, qui vont transformer la conception « interne » et « externe » de la communication d'entreprise pour l'articuler plus puissamment au Marketing, en lui donnant des intitulés variables comme : Communication Multicanale, Communication Globale, Communication 360°, ou encore la dernière version utilisée par les agences franco-américaines *Marketing Communication Intégrée (MCI)*.

Est-ce une conséquence de l'organisation particulière du champ français des doctrines professionnelles (voir notre chapitre 1) ou de l'organisation disciplinaire de la communication où s'inscrit la communication organisationnelle en France (voir nos chapitres 2 et 3) ? En tout cas, le Marketing Communication Intégrée est considéré comme une 'mode' conçue par le marketing et pas comme un concept à étudier. En tant que pratique le MCI se définit comme un nouveau profil dans les secteurs du marketing et de la publicité en France, et jusqu'à présent, cette théorisation professionnelle n'a aucune valeur symbolique dans le monde de la recherche en tant que concept scientifique.

Nous allons étudier maintenant la version française de *l'Integrated Marketing Communication*. En 2006, est née en France une succursale de l'agence publicitaire Naked³⁸², dont le siège est aux Etats Unis : la *Né Kids*, dirigée par le publicitaire Eric de Ruyg³⁸³. C'est la première agence publicitaire à travailler cette pratique de *Marketing Communication Intégrée*, basée sur une démarche de *Communication Planning*. Chez les Né Kids, la pratique du Marketing Communication Intégrée est prise au sérieux : ils ont traduit la version américaine utilisée par le professeur Don E. Schultz : *l'Integrated Marketing Communication*. La version française du *Marketing Communication Intégrée*, employée par les Né Kids sous forme de consulting, aide les entreprises à voir différemment le monde de la Communication Intégrée,

³⁸² La *Naked Communications* est une agence publicitaire d'intégration. Elle travaille une nouvelle discipline en pleine expansion, plus connue aux USA et en Grande Bretagne sous l'acronyme IMC (Integrated Marketing Communications).

³⁸³ Eric de Ruyg enseigne le marketing intégré à SciencesPo. Il a débuté en tant que médiaplanner (FCB, Leo Burnett, BBDO) avant de fonder le Lab en 1993, puis la filiale française de Naked 2006-2011. En 2006 aussi il crée l'agence Red Guy qui travaille dans la stratégie de la communication marketing intégrée (IMC) et devient le président de Delight fondée aussi sur les principes de la communication marketing intégrée.

catalysant les idées et construisant des interviews avec les consommateurs, les leaders d'opinion. Nous avons eu l'opportunité d'interviewer Eric de Ruky, à Paris, qui justifie cette traduction américaine comme un choix évident.

« Mes associés Olivier du Chayla, à l'époque Nicolas Bard et moi-même, étions les premiers à travailler la question IMC – Integrated Marketing Communication en France. Une idée qui surgit aux Etats Unis, aujourd'hui leaders dans le monde. Nous faisons partie d'une succursale américaine, nous ne pouvons pas nommer la Communication Intégrée d'une autre façon. Ici en France, nous faisons le consulting pur, nous ne réalisons pas la création, ni la publicité ; faire ce travail de A à Z coûterait trop cher pour une entreprise française. Notre travail consiste à catalyser des idées et à les utiliser au bénéfice des entreprises. Car les gens sont devenus impatients et la bagarre autour du pouvoir d'achat est déclarée » (Ruky 2010).

Pour lui, ce 'paradigme' en France, est travaillé purement sur la base du marketing, il essaye de relier tout ce qui se réfère à la marque et au consommateur. Le but, selon de Ruky, est d'éviter la dissonance sur ce qui est dit sur la marque, et sur ce que veut dire la marque. Son travail de consulting consiste à séparer plusieurs groupes de marketing et leurs concepts, qu'il soit 360°, 365° ou encore la version 720°, ils transmettent la même chose : une communication éolique. Ces formats 360° ou autres sont différents de la Communication Intégrée pour deux raisons : la première le 360°, veut que la marque parle au consommateur avec un discours général et la deuxième, la MCI, est à l'écoute des attentes des consommateurs.

Aujourd'hui, il semble qu'une majorité d'entreprise et d'agences travaillent avec le *Marketing Communication Intégrée*. Par exemple : Bouygues Telecom, Coca-Cola, Nivea, Microsoft, Philips, Procter & Gamble. Cependant, Eric de Ruky ne tient pas seulement à ne faire que du consulting, il tient aussi à enseigner. Ce qui est actuellement le cas, il enseigne le MCI dans trois universités différentes : Sorbonne, Dauphine et Pro-Science. Il affirme que, pendant ses 20 heures de cours par semaine, les étudiants sont intéressés par ce sujet. *« Ils commencent à sentir la différence en travaillant avec la Communication Intégrée »* (Ruky 2010). Le moment du démarrage est toujours le plus difficile, étant donné qu'il y a actuellement une réadaptation à faire au sujet du nouveau monde du web et de ses enjeux. Eric de Ruky, nous éclaire grâce à quelques règles primordiales utilisées par les Né Kids ; pour avoir une bonne Communication Intégrée il est nécessaire avant tout de créer un planning.

« Ce planning doit être conçu dans une première partie avec : l'intention de vouloir communiquer, être prêt pour travailler avec les médias on line et off line, être sûr de l'opinion du

consommateur, connaître ses atouts et ses faiblesses, déterminer le moment clé et construire une architecture de communication et être authentique. Mais, il faut aussi disposer de trois mois pour valider la première partie de ce projet. Pour la deuxième partie il faut : créer du contenu, avoir un pilotage et accompagner surtout l'évolution. Ensuite, chaque trimestre un 'baromètre' sera réalisé pour mesurer s'il y a eu ou pas d'augmentation sur les ventes » (Rugy 2010).

De Rugy justifie que la majorité des entreprises françaises, considèrent la Communication Intégrée comme un sujet inconnu et l'inconnu fait peur. Donc, elles préfèrent suivre le processus connu et critiquer la MCI. En France, le planning stratégique a toujours suivi l'idée créative, n'attendant pas de savoir qui a raison. Le créatif en France a toujours eu le dernier mot.

« Ils vendent mal la stratégie, car le prix d'une création avant dans le monde publicitaire n'avait pas trop d'importance. L'objectif était de vendre. Il y a encore des agences qui travaillent sur cette cible, utilisant le marketing d'opportunité, la segmentation et l'intérêt de la marque. Nous les appelons constructeur des plateformes de marque. Dans les cinq ans à venir les agences et les entreprises vont perdre beaucoup d'argent si elles ne changent pas leur façon de travailler. Chez les Né Kids, nous d'ici là nous serons encore plus opérationnels et aussi organisationnels » (Rugy 2010).

Ces pratiques de Marketing Communication Intégrée, qui avaient vu le jour en 2006, se sont développées ensuite sous plusieurs noms : *Marketing Direct Multicanal, Communication Multicanale Intégrée, Communication Marketing Intégrée ou Marketing Communication Intégrée*. Ainsi dans leur livre *Le Marketing Direct Multicanal. Prospection, fidélisation et reconquête du client*, Yan Claeysen, Anthony Deydier, Yves Riquet estiment que pour éviter des erreurs de stratégies, une Communication Marketing Intégrée va s'imposer.

« Il faut éviter la cacophonie des messages. Cela suppose des communications interpersonnelles fréquentes et de qualité entre les équipes de communication et promotion, intérieures et extérieures à l'entreprise. [...] Une attention beaucoup plus importante est alors portée aux clients et aux consommateurs, à ce qu'ils souhaitent voir et entendre, à quel moment, où et par quel média. C'est une étape importante vers la communication intégrée » (Claeysen, Deydier et Riquet 2006, 8).

Pour eux, le consommateur est toujours au centre de l'attention et le Marketing Direct Multicanal est une discipline qui regroupe des techniques de communication qui visent « à faire réagir à distance un individu ou un groupe d'individus identifiés, au travers d'une action ciblée,

quantifiable et interactive » (Claeyssen, Deydier et Riquet 2006, 1). Indépendamment des cultures et des habitudes de la communication du marketing, qui varient d'un secteur à l'autre, ce sont les consommateurs et leurs exigences d'efficacité et de performance qui forcent le changement. Ce changement, pour eux, n'est pas 'un style de mode de plus', mais l'évolution naturelle pour les uns et la rupture indispensable pour les autres. Pour cela, faire de la *Communication Dynamique Intégrée* ou de la *Communication Multicanal Intégrée* est désormais un facteur fondamental de compétitivité. Etant donné que, « *l'audience prend initiative ! Les consommateurs n'attendent pas les campagnes pour se manifester. La vitesse et la qualité des réponses à leurs initiatives sont des facteurs déterminants de la construction et du maintien de la relation client. L'audience se cristallise !* » (Claeyssen, Deydier et Riquet 2006, 9 et 10).

La relation d'intégration et d'interactivité est devenue indispensable, puisqu'elle va permettre d'établir un équilibre à ce nouveau rapport de force. L'explication donnée par ces auteurs dans les ouvrages *Le Marketing client multicanal*, 2011, et *Le marketing direct multicanal : prospection, fidélisation et reconquête du client*, est que

« encore faut-il, plus que jamais, faire la bonne offre, à la bonne personne au bon moment par le bon canal. L'offre attendue n'est plus forcément commerciale elle peut être informative, ludique, culturelle. Le bon moment est désormais très lié au bon canal, mailing, e-mailing, sms, vidéo-mail ; quant à la bonne personne, attention à utiliser l'information issue de votre base de données de manière pertinente, car c'est bien de l'identification du bon réel besoin de cette personne dont il s'agit ! Il faut donc travailler dans une logique de communication qui s'inscrit dans la durée en personnalisant à la fois le fond (le contenu) et la forme (la fréquence et le canal) » (Claeyssen, Deydier et Riquet 2006, 02).

4.1.3 Marketing Communication Intégrée ou Communication Globale ?

En France comme ailleurs, les agences publicitaires avaient besoin d'embaucher des professionnels multifonctionnels. Toutes n'ont pas emprunté l'approche Marketing Communication Intégrée mais ont joué la carte de la communication. D'où l'utilisation des différents termes utilisés : Communication Globale, Multicanale, 360° et/ou Intégrée. Il est intéressant de noter effectivement que la définition de la « Communication Globale » fut

utilisée pour la première fois, en France, par Christian Regouby³⁸⁴, en 1988, dans un ouvrage *La Communication Globale. Comment construire le capital-image de l'entreprise*, qui a reçu le Prix Européen du meilleur livre en communication. Hors, Christian Regouby, n'est pas un spécialiste du marketing, mais de la communication et du management.

La « Communication Globale » permet de sélectionner tous les moyens médiatiques possibles qui pourront servir à la stratégie de l'entreprise. « *Dans une entreprise où tout communique, chaque expression de communication doit être considérée comme un élément vital de l'identité et de la personnalité de l'entreprise* » (Regouby 1988, 63). Pour Regouby, la Communication Globale était une nouvelle démarche qui visait à conceptualiser l'ensemble des potentialités de la communication dans une entreprise et à sélectionner des moyens informationnels en fonction des objectifs définis. Il conviendrait alors d'approfondir chaque discipline de communication, si nécessaire, pour opérer en connaissance de cause la sélection la plus adéquate au problème posé. Cette analyse disciplinaire fut considérée à ce moment-là très importante, car ces différentes disciplines évoluent « *très vite et deviennent très complexes à appréhender et de plus en plus sophistiquées à manier. Qu'il s'agisse du design, de la promotion, du marketing direct, de la communication interne, des relations publiques, chacun de ces domaines exige pour être mis en œuvre efficacement des niveaux de professionnalisme spécifiques et très pointus* » (Regouby 1988, 65 et 67). Pour lui, les critères fédérateurs pour que cette Communication Globale marche sont : (1) la mise en place d'une stratégie de construction et de capitalisation d'un territoire exclusif de marque, (2) la mise en œuvre d'une politique de cohérence et de synergie des moyens et (3) l'orchestration permanente de l'ensemble. Le responsable de la Communication Globale, Agence ou Dircom conseiller, devait manager comme un chef d'orchestre.

La Communication Globale portait de la dimension culturelle, historique et de la projection de l'entreprise dans l'avenir. Regouby, affirmait qu'il fallait une nouvelle façon d'agir, de concentrer et de révéler la personnalité et la vocation de l'entreprise, la formulation aboutie, c'était cela *l'entreprise-institution*.

« *Cette image de marque ne peut alors s'évaluer uniquement au regard d'un fonds de commerce. Sa valeur et sa puissance se mesurent, d'une part à sa capacité de reconnaissance et de*

³⁸⁴ Christian Regouby a créé et dirigé de 1984 à 2004 le Concept Consulting Group, société spécialisée en Communication globale, en management-communication du changement et des situations sensibles, en prévention et gestion des crises. Aujourd'hui il est expert français en management et communication des risques et des crises à l'Institut de Gestion des Risques et des Crises (IGRC) qu'il a fondé et qu'il préside.

mobilisation de ses publics internes et externes et d'autre part, aux potentialités possibles d'intervention et de développement de la marque à partir de la force et de la structure de contenu de l'image de marque » (Regouby 1988, 65).

Nous sommes donc bien face à une théorie professionnelle de la communication d'entreprise.

C'était prendre le contrepied de la position historique de Lucien Matrat, le père des Relations Publiques en France, qui s'exprimait clairement dans un courrier privé, en estimant qu'il fallait bien distinguer les domaines de la communication.

« Quarante ans d'expériences m'ont également appris que, pour l'entreprise, il n'y a ni 'communication globale', ni 'image globale'. Il y a des communications, plus au moins cohérentes entre elles qui, pour atteindre des objectifs différents, utilisent des stratégies et des langages différents. [...] J'ai appris, aussi, et souvent à mes dépens, qu'il n'y a pas une image globale de l'entreprise, mais des images multiples et différentes. Les images importantes pour l'entreprise ne sont pas celles que l'on projette, mais celle que chaque 'public' enregistre en fonction de facteurs qui lui sont personnels et qui vont influencer son 'mode de décodage' de ce qu'on lui dit, ou de ce qu'on lui montre. Ce sont ces images multiples qui vont non pas se fondre dans une image globale, mais se superposer dans des hiérarchies variables suivant les publics et leur position du moment vis-à-vis de l'entreprise pour déterminer leur jugement à l'égard de celle-ci » (Matrat, 1988, cité par Boiry 2003, 220 et 221).

A l'articulation des années 80-90, une révolution culturelle va s'exercer dans les entreprises, car il deviendra urgent de changer les méthodes de travail utilisées par ces organisations, celles qui mettent à distance l'employeur, l'employé et le consommateur. Il y a d'autant plus urgence que la situation française ne permet pas aux entreprises de se comporter comme des « boîtes noires »³⁸⁵ (Latour³⁸⁶ 2005, 29) : dans la situation économique et sociale les entreprises sont « mal-aimées », le « re-engeniering » s'installe, de nombreuses fusions-acquisitions engendrent une montée du chômage, le pouvoir d'achat des consommateurs suit difficilement l'intégration financière du passage du franc à l'euro avec l'augmentation des prix. Les entreprises vont devoir s'ouvrir pour assumer la philosophie '*consommateur citoyen*', c'est-à-dire garantir une relation interactive et conviviale clairement identifiable avec les différents

³⁸⁵ Expression utilisée par Bruno Latour dans son ouvrage *La science en action*, publié en 2005.

³⁸⁶ Bruno Latour est sociologue, anthropologue et philosophe des sciences, il est professeur à Sciences-Po, Paris où il est directeur du Médialab et du Programme de Sciences Po Expérimentation Arts & Politiques (SPEAP).

publics. C'est en tous cas, l'avis de Paul-Laurent Zaccarie³⁸⁷, qui écrit en 1993 un ouvrage *Audit de la Communication Globale*, dans lequel il explique que si les entreprises veulent franchir le cap du XXI^e siècle, il sera nécessaire de communiquer. Cependant,

« si les entreprises de communication, comme les autres, sont faites pour gagner de l'argent, investir, progresser sur leur marché, il est également nécessaire de reconsidérer l'attitude des chefs d'entreprises soucieux du devenir de leur société ou de leur groupe. Et dans ce cadre-là il devient naturel, voire obligatoire, de rechercher les 'fuites' pouvant se produire dans les flux de communication » (Zaccarie 1993, 10).

Quand Zaccarie utilise le terme 'fuites' il ne se réfère pas seulement aux fuites financières, mais aux stratégies mal définies ou erronées. Il aborde la communication comme un champ de bataille dans les préliminaires de son ouvrage. Faisant une analyse de la communication du dictateur³⁸⁸ romain Jules César, qui n'était pas seulement un général et un homme d'État, mais qui rayonnait également dans l'art oratoire et dans l'art de l'écriture. Un pouvoir supplémentaire qui permettait à César d'adapter les institutions à l'extension de la puissance romaine. Un empereur qui pourrait choquer certains chercheurs aujourd'hui, tout en sachant que

« César savait conquérir, organiser, battre, administrer et soumettre les populations (de gré ou de force). Mais il savait aussi écrire et communiquer à l'extérieur. Il travaillait ses 'comptes rendus' (de bellum gallicum), à sa façon... très publicitaire. Il savait également convaincre ses troupes et communiquer à l'intérieur. [...] Il complète que rien n'a été inventé depuis. Les entreprises qui 'marchent' ont toujours un César³⁸⁹ qui communique » (Zaccarie 1993, 11).

Cet exemple donné par Zaccarie, nous invite à penser qu'avoir un *César* qui communique, c'est mettre la communication au cœur de la stratégie managériale elle-même. Nous pouvons aussi nous souvenir que Redding, au moment de construire la speech communication, formait la ligne de commandement dont l'efficacité allait être évaluée à l'épreuve du feu. Du Général au Caporal, maîtriser la communication (interne et externe) était alors un des arts utiles et nécessaires pour lequel il fallait se former, en plus du maniement des armes et de la stratégie militaire. Si l'on s'y arrête un peu, nous pouvons voir ici encore une

³⁸⁷ Paul-Laurent Zaccarie est diplômé de l'ESSEC (marketing) et d'un DEA de Gestion. Directeur du Cabinet Zaccarie, Weber et Associés (en 1993).

³⁸⁸ Dans la République romaine antique, le dictateur était un magistrat extraordinaire détenant les pleins pouvoirs.

³⁸⁹ Toutefois, malgré ses talents, César fut assassiné par une conspiration de sénateurs, les conjurés ayant éliminé César pour l'empêcher de devenir roi et sauver ainsi la République.

théorie professionnelle de la communication qui pense « stratégie », « cible », « canal », mais qui sait que toutes ces « communications descendantes » ne sont pas « étanches ». Si elles ne sont pas forcément « complémentaires », du moins l'interconnaissance des unes et des autres devrait éviter la cacophonie et des effets de « contre productivité ». Il faut anticiper la réactivité des cibles et leur contribution à « la communication ».

Afin d'éviter la précipitation vers la catastrophe, les professionnels de différents secteurs du marketing français, poussés par ces nouvelles technologies et ces nouvelles attentes des consommateurs, créèrent de nouveaux concepts qui ne peuvent plus être comparés à la communication de Jules César ni au modèle de la Communication Globale.

Le livre de Jacques Lendrevie et Arnaud de Baynast³⁹⁰, le *Publicitor : Communication 360° on line et off line*, interprété comme la *Communication Multicanale Intégrée*, une notion qui va gagner un 'e' à la fin de 'Multicanale' et va être utilisée comme un recours à plusieurs canaux de communication. Ils précisent « *l'utilisation sélective, conjointe et complémentaire de plusieurs canaux de communication afin de parler d'une même voix avec le maximum d'efficacité* » (Lendrevie, Baynast et Emprin 2008, 540). Cette nouvelle interprétation, va nous conduire une fois de plus au cœur des concepts du marketing et de l'optimisation des budgets. En effet, cette *Communication Multicanale Intégrée* ne date pas d'hier. De tout temps, les entreprises ont utilisé simultanément plusieurs moyens de communication pour réaliser leurs publicités ou leurs campagnes de marketing, faisant appel aux canaux de communications qui existent (radio, journal, cinéma, télévision, magazine, packaging ou autre). Ce qui change maintenant, c'est la cohérence entre les messages véhiculés par ces différents émetteurs, qui ne sont perçus, ni comme un enjeu, ni comme une stratégie absolue. Selon Lendrevie, il ne se « *parlait pas encore de communication intégrée, mais on en faisait sans le savoir, en se débrouillant avec les moyens du bord, en faisant de l'intégration que nous appelons 'cosmétique'*³⁹¹ *et en diffusant des mots d'ordre pour que tous les communicants, au sein d'une entreprise, aient une parole cohérente* » (Lendrevie, Baynast et Emprin 2008, 540).

Pour ces publicitaires il existe encore la version *Communication Intégrée Totale*, et pour que celle-ci soit efficace il faut mettre en cohérence les messages sur l'entreprise et les messages

³⁹⁰ Arnaud de Baynast est le fondateur de l'agence Sales Story, directeur général d'Euro RSCG World Wide, premier réseau d'agences interactives.

³⁹¹ L'intégration cosmétique ou intégration formelle est une mise en cohérence graphique avec en permanence le drapeau de la marque. Elle s'appelle ainsi parce qu'elle tient plus du maquillage pour faciliter l'attribution des messages à la marque que du traitement en profondeur pour que tous les émetteurs parlent d'une même voix.

commerciaux sur les produits. Cette mise en cohérence serait, dans toutes ses formes, centrée vers la communication d'une organisation et d'une marque, qu'elle soit interne ou externe, institutionnelle ou commerciale. La *Communication Intégrée Totale* serait la jonction de la *Communication Corporate Intégrée* (Communication interne, financière, sociétale) et de la *Communication Marketing Intégrée* (publicité médias, marketing direct, promotion des ventes, packagings, communication sur lieu de vente...). Pour ces publicitaires, « *chaque forme de communication cible un public particulier : l'acheteur, le consommateur, le salarié, l'actionnaire, le citoyen. En fait, on les traite comme publics différents alors que ce ne sont que les différentes facettes des mêmes individus* » (Lendrevie, Baynast et Emprin 2008, 542).

Dans le livre le *Publicitor*, Lendrevie utilise une citation de Jean-Yves Naouri, alors président de Publicis Conseil, qui a déclaré : « *Aujourd'hui, le consommateur est en même temps téléspectateur, auditeur, internaute, client, salarié, actionnaire, etc. En général, les marques s'adressent à lui différemment selon son statut. Cette approche unicellulaire de la communication d'une marque devient donc incohérente* » (Naouri, cité par Lendrevie, Baynast et Emprin 2008, 542). Cette incohérence nous renvoie à notre problème et paradoxalement nous met sur le bon chemin, celui de la cohérence. Cohérence dans les messages, dans les actes et dans les démarches. Nous savons, depuis toujours, que pour arriver à une solution, il faut regarder le fond du problème, car il ne s'agit pas seulement de créer de nouvelles formules de communications stratégiques, mais de penser aux pratiques tactiques.

« *L'intégration n'est pas une nouvelle couche à ajouter à la communication. C'est une excellente occasion de remettre à plat l'ensemble de la stratégie de communication. A quoi bon mettre en cohérence des messages s'ils ne sont stratégiquement pas valides ? [...] C'est d'abord un problème d'homme et de compétences pluridisciplinaires. Il faut penser une organisation nouvelle des agences et des annonceurs, pour mieux coordonner la communication et pour une plus grande objectivité dans le choix des canaux et dans leur articulation* » (Lendrevie, Baynast et Emprin 2008, 547).

Jacques Lendrevie explique que la Communication Intégrée se démarque des approches strictement publicitaires et pour que celle-ci fonctionne, il est nécessaire d'avoir des compétences pluridisciplinaires. Surtout, les responsables doivent, dès le départ et tout au long de leurs démarches, se débarrasser des idées préconçues ou privilégiées.

« *Il ne suffit pas de réunir plusieurs experts autour d'un projet pour avoir une vision multidisciplinaire. Comme il ne suffit pas de rassembler un bon maçon, un bon plombier ou un*

bon électricien pour concevoir une maison qui tienne debout. Il faut un architecte et un maître d'œuvre qui suivent le projet de A à Z. Où sont les architectes des programmes de Communication Intégrée ? Qui fait office de maître d'œuvre ? » (Lendrevie, Baynast et Emprin 2008, 552).

Au sein des directions générales, les échelons hiérarchiques doivent se comporter comme de véritables architectes et maîtres d'œuvres pour pouvoir accéder à l'efficacité et à l'exécution de cette Communication Intégrée. Ils sont donc obligés d'oublier leur fonction autonome de 'chef', basée initialement sur l'exécution d'un seul rôle spécifique parfois, pour devenir des 'chefs' polyvalents et multifonctionnels. Un enjeu pris très au sérieux par tous ceux qui veulent réadapter leurs entreprises à ce type de Communication Intégrée. « *Les conséquences du développement de la Communication Intégrée obligent les agences et les groupes de communication à repenser en profondeur leur métier, leur savoir-faire, leurs relations avec leurs clients et, en fin de compte, à imaginer de nouvelles formes d'organisations* » (Lendrevie, Baynast et Emprin 2008, 598).

Cependant, la Communication Intégrée, qu'elle soit multicanale, globale, marketing ou autre, vit encore et toujours dans une impasse, car pour se remettre en cause, il faut faire le plus difficile : changer le comportement des hommes et des organisations. Philippe Gaumont, le président de la FCB (Foot Cone and Belding)³⁹² France, dit lors d'une interview à CB News que : « *la Communication Intégrée est comme la Sainte-Vierge. On la prie beaucoup mais on la voit peu* » (Gaumont, CB News, n° 785, avril 2004, cité par Lendrevie, Baynast et Emprin 2008, 593). Les théoriciens professionnels évoquent donc, pour comprendre les limites de la diffusion de la « communication intégrée », non les concurrences entre les prestataires de services communicationnels, ni les conflits internes entre directions au sein du management, mais les « résistances ». Dès 1994, Don E. Schultz disait lui-même : « *l'obstacle le plus important au développement de la Communication Intégrée tient tout simplement à la résistance au changement au sein des organisations* » (Shultz, 1994, cité par Lendrevie, Baynast et Emprin 2008, 594). Autrement dit, changer veut dire : recommencer, reprendre, modifier, transformer ou se différencier, mais cela fait partie d'une autre étude, celle des sciences ethnologiques ou de la psychologie humaine. En tout cas, rares sont les personnes qui ont le sens ou le désir de changer. Les changements ne se font pas du jour au lendemain. Pour

³⁹² Fondée à Chicago en 1873, FCB a été la troisième plus ancienne agence de publicité au monde. L'agence avait pour nom Lord & Thomas jusqu'en 1942, quand Albert Lasker, un des fondateurs de la publicité moderne, rendit la société à ses trois dirigeants, Emerson Foote à New York, Fairfax Cone à Chicago et Don Belding en Californie. En 2000, FCB réalisait un chiffre d'affaires de 9,5 milliards de dollars avec plus de 190 bureaux dans plus de 102 pays.

transformer une personne, une société ou une organisation, il faut du temps et surtout l'accord des toutes les parties concernées, pour arriver à un équilibre.

Toutefois, cette résistance peut être causée par le manque de compétences, puisqu'un manager compétent fonctionne comme un grand chef d'orchestre, il n'a pas besoin de savoir jouer de tous les instruments, mais sa connaissance, son charisme et son expérience lui permettent de composer la meilleure équipe. Lendrevie explique que

« le chef d'orchestre de la communication intégrée est d'abord un stratège, un 'honnête homme' en communication, un créatif, non pas au niveau du verbe mais à celui de la méthode et de la réflexion. Ce doit être bien sûr un animateur, un chef d'équipe car la démarche de communication intégrée est forcément collective au sein des groupes de communication [...]. Voilà beaucoup de qualités, fort différentes, à réunir dans une même personne ! » (Lendrevie, Baynast et Emprin 2008, 605).

4.2 Une avancée d'analyse académique pour la communication organisationnelle : La Communication Intégrée au Brésil

Au Brésil la Communication Organisationnelle depuis les années 1985 a été amenée à réfléchir à la complexité organisationnelle de la communication dans les organisations ; des universitaires brésiliens ont été amenés à produire une nouvelle théorie visant l'intégration stratégique de différentes communications de l'entreprise. Cela fait donc 30 ans que le Brésil a formé des professionnels dans cette optique « lentille » et qu'ils ont développé des réflexions et des recherches pour améliorer leurs propositions théoriques et pratiques.

4.2.1 Mondialisation et effets des changements organisationnels (entreprises et administrations sur les communications organisationnelles) :

Nous avons insisté dans l'introduction de ce chapitre sur deux transformations des mondes organisationnels qui ont pris une ampleur considérable depuis plus de 30 ans : le monde économique s'est considérablement transformé, le terme de globalisation étant souvent utilisé pour désigner ce phénomène ; mais le monde de la communication a vécu lui aussi des évolutions techniques, ce que certains appellent une e-révolution et cela touche les individus dans leur vie privée autant que dans leur vie professionnelle, et les organisations elles-mêmes.

Or pour le Brésil, la mondialisation (globalisation et rôle des pays émergents) fait partie des changements économiques majeurs des dernières décennies. Cette mondialisation amène aussi dans ce pays une transformation de nombreuses entreprises, plus internationales, mais aussi de nombreuses administrations d'Etats aux prises avec de nouveaux modes de régulations des marchés et des marchés du travail. Ce que nous appelons 'mondialisation' n'est pas un phénomène récent. Les cycles économiques de la mondialisation ont au moins 500 ans. Cependant, il y a eu des changements de contrôle, constitués d'abord par les militaires, les secteurs économiques et idéologiques. Ces changements fréquents dans les mondes politiques, économiques et sociaux transforment les relations entre entreprises, mais aussi les relations des entreprises aux administrations des Etats où elles ont leur siège ou leurs unités de production ; elles transforment aussi les organisations de travail et donc les relations entre les salariés.

La question de la mondialisation est bien prise en compte par les chercheurs en communication organisationnelle ; ainsi, le professeur Chaparro explique que la notion de mondialisation est liée au fait de dire quelque chose, en coordonnant les actions tactiques du langage de la communication adaptée à ce marché compétitif. Pour lui, cette notion de mondialisation à la fois complémentaire et convergente, est liée à deux autres verbes d'action : agir et interagir. Or ces échanges mondialisés sont le fait d'organisations de plus en plus complexes. A la fois parce que leur organisation devient internationale, avec une activité reposant sur de nombreux partenaires dans des pays différents, et parce que la complexité organisationnelle suppose une coordination et des communications avec de très nombreux services internes et sous-traitants. La communication n'est pas à l'écart de ces transformations : elle aussi est le fait de services internes aux entreprises mais aussi d'agences multiples (sous-traitantes ou « conseil ») réalisant et planifiant « la communication » de l'entreprise ou de l'organisation.

C'est dans ce contexte que le concept et la pratique de la Communication Intégrée, telle qu'elle sera définie au Brésil, va exiger non seulement de la coopération entre tous les professionnels de la communication, mais plus encore : une pensée collective stratégique au bénéfice de l'entreprise. Les quatre grands domaines de la communication sont ainsi concernés : le journalisme, la publicité, les relations publiques et le marketing. Il s'agit d'obtenir un grand travail d'unité, puisque ces domaines font partie d'un ensemble, ils font partie d'un même tout. « *La mondialisation produit, chaque fois plus d'environnements compliqués et de discussions conflictuelles. Pour cela, la communication est devenue aussi importante et complexe dans une*

structure, dans la performance et dans la vie des organisations » (Chaparro 2010, 02). Cette modernisation, du champ de la Communication Organisationnelle Intégrée, en théorie ou en pratique, interne ou externe, va dépendre des politiques qui seront proposées en adéquation avec ce nouveau monde. Selon la professeure Kunsch, « *pour cela, il est indispensable de réétudier non seulement les pratiques, mais surtout les concepts de ce secteur [...]. Les exigences de la société, de la mondialisation et la 'guerre' de la compétitivité dans le marché bousculent les organisations et les poussent à agir de façon très stratégique en se basant sur les méthodes scientifiques* » (Kunsch 2002, 202).

Or cette complexification du monde organisationnel se produit en même temps qu'un développement de « nouvelles technologies de l'information et de la communication » qui transforment les formes anciennes d'échange, dans les organisations et entre les organisations. La révolution technologique de l'information exige de nous tous et principalement des organisations, l'évolution d'une communication stratégiquement planifiée. Les organisations ont besoin d'avoir une vision macro des politiques internes et externes, pour pouvoir répondre à tous les nouveaux besoins sociaux. Chaparro (1996) compare également cette révolution technologique à celle d'une mondialisation chaque fois plus compliquée. En effet, nous produisons à présent plus que nous avons besoin, les inventions et créations incessantes de nouveaux gadgets et des machines à tout faire, sont chaque fois plus modernes et plus puissants, mais plus ordinaires, passant pour un effet de mode. L'e-révolution est ainsi un moment où s'accélèrent les changements technologiques des communications, exigeant que les professionnels acquièrent de nouvelles compétences et acceptent les changements incessants de l'organisation communicationnelle. Ces changements touchent non seulement le monde professionnel des communicants, ils touchent aussi la production et la vente.

Jean-Claude Ruano-Borbalan³⁹³, fait un rappel sur la rapidité de cette 'e-révolution'.

« L'équipement informatique (circuits intégrés) est présent, on le sait moins, dans la totalité des machines-outils, appareils industriels, domestiques ou publics, et véhicules du monde moderne. [...] La révolution technologique globale, à laquelle nous assistons depuis des années, a produit une grande mutation de la recherche industrielle et universitaire dans les domaines de

³⁹³Jean-Claude Ruano-Borbalan est professeur et chercheur associé au Conservatoire National des Arts et Métiers - CNAM, docteur en histoire et cofondateur du magazine Sciences humaines. Ce magazine est une des références pour comprendre l'humain et la société à travers l'actualité des sciences humaines et sociales.

la biologie appliquée, de l'intelligence artificielle et de la robotique. Généralement des aspects fondés par les techniques industrielles » (Ruano Borbalon 2010b).

4.2.2 Au Brésil, des chercheurs construisent le concept de Communication Organisationnelle Intégrée

Nous savons que les racines de la Communication Organisationnelle proviennent de différents champs : administration et théorie des organisations ; sociologie et psychologie sociales et organisationnelles ; anthropologie ; linguistique, rhétorique et théorie de la communication. Le travail développé par les chercheurs de ces différents champs saisissait déjà les préoccupations du comment créer une communication plus claire dans et avec les organisations. De ce fait une idée de rassemblement, de valorisation et de promotion de l'employé fut nécessaire. En même temps, Nilo Luchetti (Brésil) et Dimitri Weiss (France), qui maintiennent, dans les années 1972, de fortes relations et de très riches échanges, vont proposer par exemple la *Communication Organisationnelle vers l'Excellence*. Cette Communication Organisationnelle d'Excellence préconisait l'intégration de chaque secteur en créant d'une part la synergie à l'intérieur des services de l'entreprise et d'autre part l'élaboration de contenus d'informations pertinentes.

C'est dans cette philosophie synergétique et l'intégration entre différents secteurs que la professeure Margarida Kunsch va réussir à mettre en place une nouvelle perspective. Pour cela, elle a dû étudier différentes questions sur les conditions, les échanges et les possibles intégrations entre les employés et les employeurs dans une organisation. Kunsch³⁹⁴, en 1985, défendra, à l'École de Communication et Arts de l'Université de São Paulo (ECA/USP), son mémoire de master recherche sur la « *Planification de Relations Publiques en Fonction de la Communication Intégrée dans les Organisations* », expliquant le paradigme de la Communication Organisationnelle Intégrée (COI), ce qui semblait à l'époque inenvisageable. C'est ainsi que ce concept fit son apparition.

Pour cette chercheuse, la philosophie du mot « *intégrée* » dans la Communication Organisationnelle est un champ qui a une importance cruciale pour le développement des

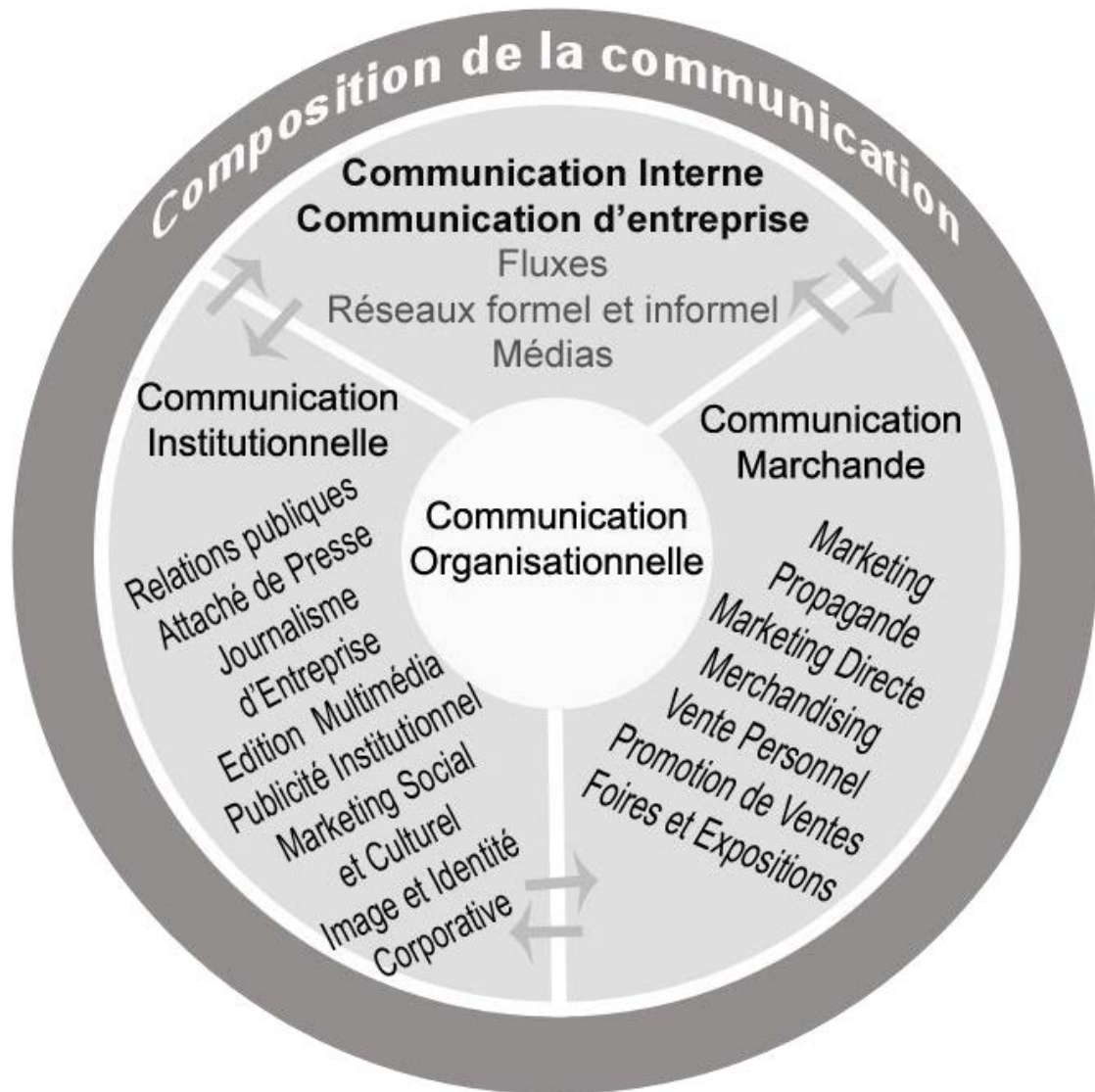
³⁹⁴ Margarida Kunsch, professeure rattachée au CNPq (Conseil National de Développement Scientifique et Technologique), est aussi consultante en Relations Publiques et en Communication Organisationnelle Intégrée pour de grandes entreprises au Brésil et dans d'autres pays d'Amérique Latine (Mexique, Colombie, Argentine...)

entreprises du Brésil et d'autres pays d'Amérique Latine. Selon elle, cette perspective peut être comprise comme

« une philosophie qui oriente la convergence de différents secteurs, en permettant une performance synergétique. Et que se présuppose une jonction de la communication institutionnelle, de la communication de marché, de la communication interne et de la communication administrative, qui forment l'ensemble du champ de la communication organisationnelle. Elle doit, également, constituer une unité harmonisée, malgré les différences et les particularités de chaque secteur et des sous-secteurs respectifs. Seule la convergence de toutes ces activités, sur la base d'une politique globale, clairement définie et dans les objectifs généraux de l'organisation, va permettre de créer des actions stratégiques et tactiques de communication centrées sur l'efficacité dans l'organisation. [...La Communication Organisationnelle Intégrée] permet à l'organisation d'avoir une liaison avec son public et la société en général. Pour cela, il ne faut plus isoler ces modalités communicationnelles » (Margarida M. K. Kunsch 2002, 150).

Pour présenter rapidement les éléments qui définissent la Communication Organisationnelle Intégrée nous vous proposons les trois figures suivantes. Deux proviennent des travaux de Margarida Kunsch qui permettent de montrer la circularité nécessaire entre plusieurs communications pour réussir l'intégration. Nous vous proposons la troisième figure car elle nous permet de voir le vocabulaire portugais et une vision moins circulaire.

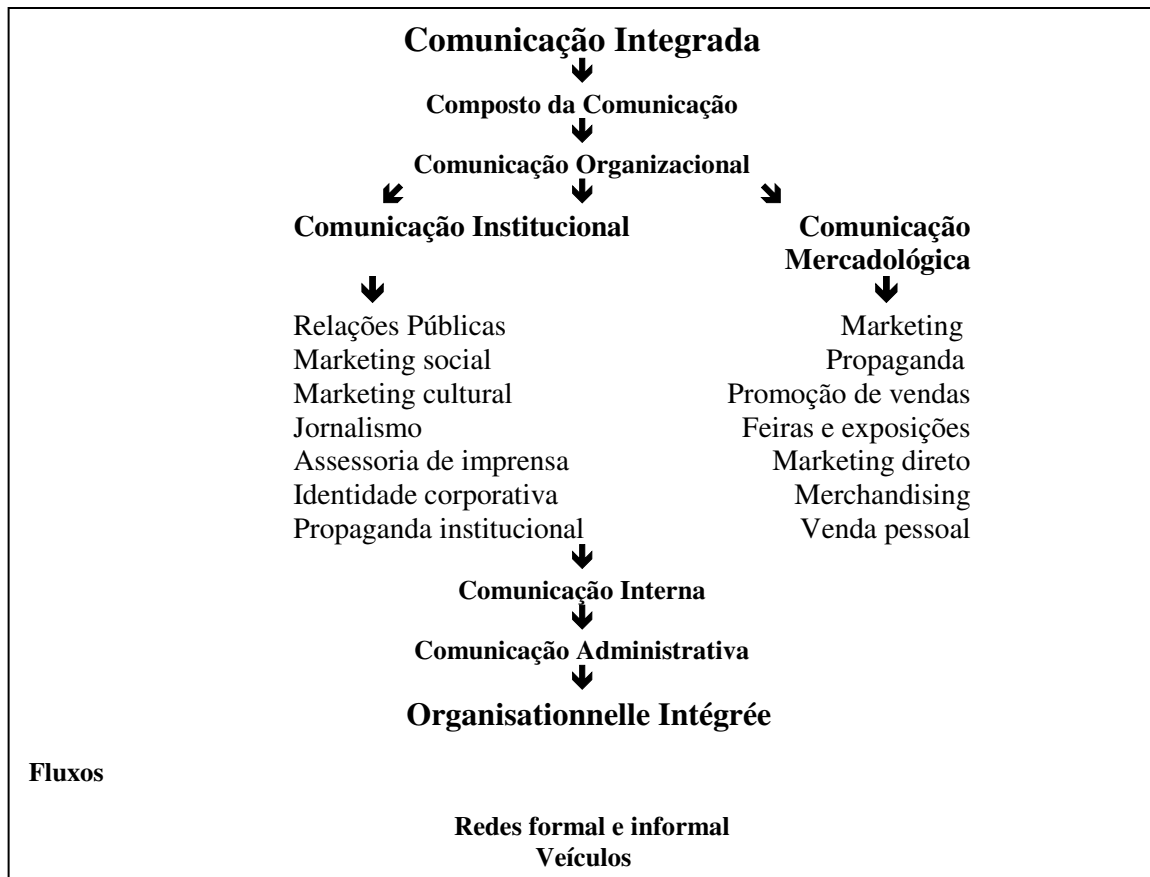
Communication Organisationnelle Intégrée



Source : Margarida Kunsch (Kunsch 2002, 151)

**Le modèle de communication intégrée construit par :
Margarida M. Krohling Kunsch (1996)**





Source : KUNSCH, 1997, 116, cité par Adriana Casali (Casali 2005).

Toutefois, Margarida Kunsch n'est pas la seule chercheuse brésilienne à s'intéresser à ce paradigme à ce moment-là. Nous pouvons signaler deux autres chercheurs brésiliens qui travaillent sur ce même sujet : Gaudêncio Torquato et Wilson da Costa Bueno. Ce sont donc encore les trois chercheurs qui sont à la base de toutes les références sur la Communication Institutionnelle, d'Entreprise, la Communication Organisationnelle et en conséquence la Communication Organisationnelle Intégrée. Gaudêncio Torquato, catalogue la Communication Organisationnelle Intégrée comme un concept qui rassemble les sous-secteurs de la Communication Sociale (journalisme, relations publiques, publicités, édition, etc), ainsi que les secteurs du journalisme d'entreprise, de la communication interne, de la communication institutionnelle, du marketing culturel et social, des attachés de presse notamment. Dans l'ouvrage *Communication d'Entreprise & Communication Institutionnelle : concepts, stratégies, planification et technique*, 1986, Gaudêncio Torquato explique que la communication dans une entreprise exerce un pouvoir d'équilibre, de développement et d'expansion. Le plus important, affirme-t-il « *est de considérer la communication comme une action intégrée de moyens, formes, outils, sources et intentions* » (Francisco Gaudêncio Torquato 1986, 10). Nous avons repéré qu'au Brésil existent des professionnels et des administrateurs qui pensent à la communication organisationnelle d'une manière plus stratégique, promouvant et soutenant le concept intégré pour pouvoir obtenir de meilleurs résultats. C'est ainsi, selon Torquato, que « *la communication, globalement, cesse d'être considérée comme une charge, pour assumer définitivement, le rôle de meilleur investissement* » (Francisco Gaudêncio Torquato 1986, 10).

Wilson da Costa Bueno, de son côté, cherche à raccorder l'institutionnel et le marketing, soulignant la fonction sociale des entreprises, car pour lui le renforcement de l'image d'une entreprise engagée avec les citoyens est à mi-chemin pour l'obtention de résultats favorables. Enfin, Margarida Kunsch, considère que la Communication Organisationnelle Intégrée doit être comprise de façon élargie. La chercheuse a consolidé ce concept dans les services de communication, c'est-à-dire presse, relations publiques et humaines, journalisme entrepreneurial, publicité, etc. Car, « *la Communication Intégrée est une discipline qui étudie comment progresse la communication organisationnelle à l'intérieur de la société globale et cela comme un phénomène inhérent à la nature des organisations et à l'ensemble des personnes qui l'intègrent* » (Margarida M. K. Kunsch 2009, 79).

Le professeur Carlos Chaparro, lui, explique que le terme ‘Communication Intégrée’ n’est pas une nomenclature de plus, ni un simple instrument d’utilisation de la communication ou du marketing, mais c’est un concept nécessaire dans l’argumentation. « *La Communication Intégrée dispose d’un savoir stratégique et d’un pouvoir créateur dans les organisations. [...] Pour que cette stratégie et ce pouvoir puissent être appliqués, il faut avoir un mot à dire, savoir le dire, vouloir le dire et pouvoir le dire* » (Chaparro 2010, 02).

En effet, les professionnels et les chercheurs du secteur de la communication, venus de tous les domaines confondus (marketing, publicité, propagande, journalisme, relations publiques ...), vont également s’intégrer et utiliser ce concept dans leur domaine d’une façon plus large et stratégique, considérant celle-ci dans une perspective intégrée. Actuellement plusieurs études sur ce concept sont réalisées au niveau du master et du doctorat au Brésil et dans d’autres pays d’Amérique Latine. Ces études font un rappel aux diverses interfaces et interrelations existantes entre les professionnels du marketing, de la publicité, du journalisme, des relations publiques et autres secteurs.

Pour Margarida Kunsch, le concept de la Communication Organisationnelle Intégrée, doit, sans aucun doute, ses racines à la Communication Organisationnelle, dans laquelle elle a joué un rôle fondamental de liaisons entre les différentes pensées et réalisations communicationnelles en lien avec l’organisation. Elle explique que,

« la publicité répond aux discours liés aux questions du marché. Le journalisme fait partie de l’interface entre les discours institutionnels et la société. Les ressources humaines interagissent avec une partie interne importante des publics liés aux deux secteurs. Le marketing répond aux stratégies de création et de publication des produits et de la marque de l’organisation et de l’administration qui a comme base théorique la source essentielle du travail dans ces champs de recherche » (Margarida M. K. Kunsch 2009, 56).

La pratique de la Communication Organisationnelle Intégrée, c’est-à-dire, celle qui permet d’agir en synergie avec les différentes branches de la Communication Sociale, est démontrée comme une politique efficace de gestion communicative. Son centre d’intérêt porte l’attention sur ce qui doit être publié, dit et fait dans une synchronie totale entre les différentes manifestations, donnant à ce domaine de plus en plus de visibilité et d’appréciation vers et dans les organisations. La Communication Intégrée, nomenclature résumée utilisée dans les secteurs professionnels, permet d’améliorer les résultats et de garantir une communication forte avec ses

publics, en même temps qu'elle gagne son insertion dans les secteurs administratifs stratégiques des organisations et qu'elle optimise le budget. Dans ce contexte, adopter une vision pluridisciplinaire des spécialités de la communication dans la formation des professionnels, est devenue essentielle.

Selon Margarida Kunsch, ce '*mixage intégré*' doit être harmonieux, malgré les différences et les particularités de chaque secteur. Il ne doit surtout pas être isolé également des modalités de communication.

« Les nouvelles exigences du marché ne permettent pas que les Communications Internes ou les Relations Médias soient en quelque sorte séparées de l'ensemble de la Communication Organisationnelle Intégrée et des autres activités de l'organisation. Dans ce cas, le modèle proposé par la Communication Intégrée cherche à développer les spécialités intégrales de la Communication, ici considérées comme des outils, à savoir : journalisme, relations publiques, publicité, marketing, Internet, afin d'explorer leurs potentialités de façon isolée, mais aussi coordonnée et intégrée » (Ribeiro et Viana 2007).

Margarida Kunsch estime qu'il n'existe pas un seul professionnel universaliste. Elle défend sa position en disant : *« nous croyons à la Communication Organisationnelle Intégrée, comme à une performance conjuguée de tous les professionnels du secteur. Il n'y a pas de conflit entre les diverses activités, mais un ensemble au profit de la personne. » (Margarida M. K. Kunsch 1997b, 151)* Selon elle, *« il faut lutter pour une société plus juste, et pour la construction des futures générations, d'un marché plus responsable, éthique et conscient de la Communication des Organisations. Aucun secteur ne peut avancer tout seul. La philosophie de la Communication Intégrée doit guider ce chemin » (Kunsch, cité par Lopes et Vieira 2004, 15).*

Toutefois, le but des chercheurs brésiliens est de créer des actions entrepreneuriales de communications et de pensées centrées sur l'efficacité dans une organisation. La Communication Intégrée est un ensemble à la fois d'idées et de valorisation du dialogue, et pas simplement une transmission d'informations. Ils essaient de distinguer les personnes comme des individus et comme des citoyens et non seulement comme un consommateur ou un simple employé.

Margarida Kunsch essaye, elle aussi, de montrer que la Communication Intégrée travaille de façon homogène, dans un système intégré, où plusieurs secteurs communicationnels

d'une organisation travaillent dans un espace fusionnel. Pour qu'elle fonctionne, l'intérêt doit être général, « *en respectant les objectifs spécifiques de chaque secteur, dans une gestion coordonnée et synergique des efforts humains et organisationnels en vue de l'efficacité* » (Margarida M. K. Kunsch 2002, 180).

Cette philosophie fut largement publicisée à partir de la publication de son ouvrage majeur la « *Planification de Relations Publiques dans Communication Intégrée dans les Organisations / Planejamento de Relações Publicas na Comunicação Integrada* » (Margarida M. K. Kunsch 2002), basé sur son mémoire du Master Recherche défendu en 1985. Cette formule va être diffusée dès lors dans des nombreux chapitres des livres, articles scientifiques nationaux et internationaux, séminaires et colloques. La Communication Intégrée deviendra aussi un sujet de thèses et attirera la curiosité de la presse. Margarida Kunsch, à ce jour, peut être considérée comme une référence fondamentale pour ceux qui se consacrent à la recherche sur les Sciences de la Communication Sociale, et les domaines de la Communication Organisationnelle, des Relations Publiques et de la Communication Organisationnelle Intégrée.

4.2.3 Le concept devient une pratique : La Communication Intégrée une pratique qui marche

La méthode intégrée a pour but de diriger, par des valeurs communes, vers les actions de communication en termes globaux. Une politique bien définie est nécessaire, sachant que toutes les personnes intéressées doivent être bien cadrées sur l'objectif commun. La Communication Intégrée en tant que pratique, démontre de véritables défis, en ce qui concerne la transmission de messages, d'informations et d'idées qui doivent être similaires, indépendamment des canaux de communication : papier, panneau d'affichage, email, site web, réseaux sociaux, vidéo, radio, etc.

Un exemple positif à retenir est celui de la Communication Intégrée vue hors de France, des USA et du Brésil, il s'agit de la Suisse et de l'Allemagne. Les Suisses et les Allemands ont enfin découvert le moyen terme pour utiliser la Communication Intégrée, qu'elle soit liée au marketing ou à l'organisation (comme nous le verrons ultérieurement), tout simplement en établissant une communication pour tous intégrée dans le quotidien. Selon l'article publié par Direct News, en 2004, basé sur une étude publiée par Bruhn/Boenigk, en 1999, il y aurait 76,8% des entreprises suisses et allemandes qui pratiquent le concept de la Communication Intégrée.

Cet article publié en mai 2004, par Daniel Sven Mollet, responsable de la communication d'entreprise au sein de la Poste Suisse, explique que plus l'entreprise et l'assortiment de produits sont grands et plus les divers départements pratiquent le marketing et la distribution, plus la coordination et l'intégration avec les mesures publicitaires sont importantes. Pour lui, un autre aspect crucial de la Communication Intégrée, qui est souvent négligé, est celui de la communication interne : les employés ne doivent pas être considérés comme simples collaborateurs, mais comme des ambassadeurs de l'entreprise. Selon Mollet, plus « *leur motivation à atteindre les objectifs sera grande, plus l'avenir sera mieux assuré. C'est dès lors que les chefs doivent faire en sorte de transmettre aux responsables la coordination des moyens et des instruments de communication. Les entreprises qui pensent déjà à la manière dont elles vont communiquer et qui font des études de perspectives et de stratégies ont, à long terme, les meilleures chances sur le marché* » (Mollet 2004, 2).

De plus, la Communication Intégrée ne peut contribuer au succès que lorsque les structures d'organisation de l'entreprise permettent de réaliser les concepts intégrés. Ce travail d'intégration en Suisse est réalisé par le professeur Manfred Bruhn³⁹⁵, au centre d'économie scientifique de l'Université de Bâle, qui justifie que les principaux avantages d'une communication intégrée se déterminent de manière interne et externe.

« Dans le premier cas, en interne, ils peuvent avoir d'étonnants effets de synergie, et donc entraîner une économie de coûts, en faisant notamment en sorte que les moyens de communication ne soient plus réalisés par divers départements. Sur le plan externe, l'avantage réside surtout dans une meilleure reconnaissance de l'entreprise qui s'identifie plus aisément. [...] Les préjugés négatifs apparaissent alors face à d'autres domaines de la communication. Afin d'éradiquer ces barrières, il faut créer des équipes qui dépassent le cadre des départements pour élaborer un objectif central. Un soutien sans réserve de la direction est donc absolument nécessaire pour assurer le succès de la Communication Intégrée » (Mollet 2004, 03).

Ce travail d'intégration est effectué sur trois niveaux, et pourrait servir d'exemple aux bonnes pratiques de Communication Intégrée. Au premier niveau, *l'intégration du contenu* qui sert à la communication stratégique de l'entreprise à long terme et englobe toutes les mesures permettant d'accorder entre eux, de manière thématique, les divers moyens de communication. Au deuxième niveau, *l'intégration formelle* qui se base sur une réminiscence plus facile et sur

³⁹⁵ Manfred Bruhn, allemand est professeur de marketing et d'administration à l'École d'Economie, Gestion et Management de l'Université de Bâle en Suisse. Il est connu dans son domaine pour ses études sur la *Communication d'Entreprise Intégrée* (CEI).

un apprentissage plus solide auprès du groupe-cible et englobe toutes les mesures associant entre eux les divers moyens de communication par des principes de conception assurant une présence uniforme. Enfin, au troisième niveau, une *intégration temporelle* celle qui accorde, à court ou moyen terme, diverses mesures de communication.

Un autre point important à savoir est que cette Communication Intégrée n'est pas associée uniquement à de gros budgets. Selon Mollet,

« une stratégie de communication intégrée permet d'obtenir une efficacité concentrée même avec des moyens limités. La quantité de moyens de communication utilisée n'est pas décisive, mais il s'agit bien de la qualité de leur coordination de contenu, formelle et temporelle. En outre, on peut aussi, en utilisant peu de moyens, par exemple un publipostage couplé à un média en ligne, atteindre une pénétration homogène » (Mollet 2004, 03).

La Communication Intégrée doit être appliquée comme une méthode d'union, à l'égard de la vision du monde pour pouvoir transmettre des valeurs exceptionnelles. Mais, avant tout, il faut que l'équipe et ceux qui gèrent cette équipe, de 10 ou 10000 personnes, aient l'esprit ouvert et une vision équilibrée pour éviter tout alourdissement d'activités.

Un exemple cité par la professeure Margarida Kunsch est celui de l'entreprise brésilienne Rhodia³⁹⁶, exemple pragmatique de l'utilisation de la Communication Intégrée, qui a implanté cette méthode expérimentale en 1985³⁹⁷, administrée par une direction de Communication Sociale composée par un Service de Presse (attaché de presse et publications), Relations Publiques (projets institutionnels et communautaires) et Marketing Social (publicité, valorisation du consommateur et veille de marché).

Cette direction, selon Kunsch,

« devait coordonner les activités de l'entreprise en vue d'une action intégrée de la communication. Le but était d'éviter de doubler les efforts et la disposition des ressources humaines et matérielles, d'uniformiser valeurs et concepts, d'unifier et d'affermir la culture de la Rhodia, de montrer l'image corporative de l'entreprise, de fortifier et de défendre l'organisation qui avait l'habitude d'éprouver des pressions de tout ordre dans son contexte

³⁹⁶ Rhodia est un des principaux groupes de l'industrie chimique française, spécialisé dans la chimie fine, les fibres synthétiques et les polymères, filiale du groupe Solvay depuis septembre 2011.

³⁹⁷ Les résultats de cette expérience étaient enregistrés dans le livre *Portas Abertas - A Experiência da Rhodia : Novos Caminhos da Comunicação Social na Empresa Moderna* de Walter Nori et Célia Valente, en 1990. (Margarida M. K. Kunsch 2002, 183)

social, augmenter le 'pouvoir de feu' de l'entreprise dans un marché chaque fois plus concurrentiel » (Kunsch 2002, 183).

Cette expérience selon Kunsch a marqué l'histoire de la communication au Brésil, aidant à contribuer à la valorisation du champ de la communication organisationnelle dans le pays. L'initiative de cette expérience était dirigée par le journaliste des relations publiques Walter Nori³⁹⁸, avec le total appui de son président de l'époque Edson Vaz Musa³⁹⁹. Ils croyaient « *que seulement avec la planification stratégique de la Communication Intégrée il serait possible de diriger avec efficacité et productivité des actions communicatives dans l'organisation » (Kunsch 2002, 183).*

Ci-dessous quelques facteurs de succès de la Communication Intégrée :

1. Considérer la communication intégrée comme un devoir de l'entreprise ;
2. Avoir le soutien de la direction de l'entreprise ou de la direction de la communication ;
3. Avoir une prise en compte et une intégration de tous les instruments de communication, y compris ceux de la communication d'entreprise comme les relations publiques ;
4. Élaborer un concept de communication stratégique ;
5. Avoir une prise en compte de la communication interne ;
6. Développer des règles de communication ;
7. Appliquer l'allègement des hiérarchies ;
8. Faire la promotion de la collaboration inter-départements ;
9. Développer une prise de conscience de l'intégration auprès des collaborateurs
10. Exécuter des processus de contrôles, comme par exemple avec l'aide d'un système électronique de rapports ;
11. Exécuter des analyses continues d'efficacité.

³⁹⁸ Walter Nori journaliste diplômé de l'Université Casper Libero, à São Paulo, et plus tard dans les relations publiques à l'Université Anhembi-Morumbi, fut le premier brésilien à produire un plan de Communication Intégrée au Brésil dans les années 80. Il a actuellement sa propre agence, WN&P avec son associé Monserrat Padilha.

³⁹⁹ Edson Vaz Musa fut le premier brésilien à assumer la présidence d'un groupe étranger la *Rodhia-Brésil* producteur de produits chimiques et pharmaceutiques, et membre du comité exécutif mondial de la multinationale française Rhône-Poulenc de médicaments. Actuellement il est propriétaire de l'entreprise Caloi, fabricant de bicyclettes au Brésil depuis plus de 115 ans.

Nous pourrions citer d'autres exemples qui permettent de réaliser ou d'appliquer la Communication Intégrée de façon stratégique, cependant cela serait vain si l'entreprise ou ses dirigeants n'étaient pas d'accord pour effectuer les changements.

4.2.4 Une approche critique sur la Communication Intégrée :

La diffusion du concept de « Communication Intégrée », la mise en place de l'organisation relevant d'une « Communication Intégrée » n'ont rien de facile. Repérer les difficultés auxquelles cette démarche se confronte permet de comprendre les critiques ordinaires qu'elle rencontre. Nous en relèverons quatre. En premier lieu, la complexité des échanges communicationnels reste soumise aux risques publics que court l'entreprise ou l'organisation ; en second lieu, la communication intégrée suppose une planification des temporalités très différentes de la production, de la vente et de la communication, une planification qui suppose un travail d'articulation ; ensuite, des différences d'interprétations viennent traiter la communication intégrée autrement selon le type de professionnel ou de secteur de la communication qui développe la démarche ; enfin, dans un régime de communication numérique et de réseaux sociaux, la contribution des uns et des autres renvoie aux nouveaux modes de rémunération des travailleurs du numérique et cela peut impacter la réussite de la démarche, sur l'effet de l'augmentation considérable des charges de travail de chacun.

Ainsi, tout n'est pas évident dans l'interprétation de la Communication Intégrée de la professeure Margarida Kunsch étant donné que la CI est perçue par certains chercheurs et professionnels du secteur de la communication brésilienne comme un conte de fées, une philosophie ou même un rêve. Pour eux, il est impensable d'orienter la convergence des différents secteurs communicationnels institutionnels, marchands, internes, externes, administratifs ou marketing en permettant une performance synergétique basée sur une politique globale des institutions. En pratique il est difficile d'appliquer cette perspective dans quelques entreprises brésiennes ou étrangères, principalement dans celles où les différences hiérarchiques sont très marquées.

Et, de fait, la Communication Intégrée peut aussi se '*désintégrer*'. Cette observation renvoie à l'importance toujours stratégique, pour la réputation des entreprises, de la communication publique. Il ne s'agit pas seulement de coordonner des acteurs très nombreux, il s'agit aussi que tous travaillent en ayant en tête l'image et la réputation de l'organisation.

Cette « désintégration » peut apparaître, à partir du moment où il y a une dissimulation de faits importants qui se passent à l'intérieur de l'entreprise : des mensonges déguisés, des dissimulations ou des omissions de faits qui peuvent porter tort à un public spécifique (interne ou externe), à titre exceptionnel ou non. Le manque de transparence (masquer ou cacher des faits) peut être une stratégie dangereuse. Dans la société actuelle, des médias sont susceptibles de construire des scandales médiatiques, il faut être prêt à discuter avec diplomatie pour pouvoir s'en sortir tout en conservant une bonne image de la société. Pour l'écrivain Roberto de Castro Neves⁴⁰⁰, auteur du livre *Communication d'Entreprise Intégrée*, publié en 2000, la communication d'entreprise, du marketing, institutionnelle et interne, compose une communication 'supérieure', celle déjà citée par Kunsch comme *Communication Intégrée*. Cependant, gérer la *Communication Organisationnelle Intégrée*, « signifie administrer une série de facteurs, attitudes, comportements et valeurs, cherchant à harmoniser tous ces éléments afin d'éviter que des divergences soient produites, en respectant les messages qu'ils renvoient de l'image souhaitée par l'entreprise » (Neves, 2000, 165, cité par Ribeiro et Viana 2007, 7). Il rajoute en disant que « rien n'empêche que les fonctions aient leurs propres stratégies et qu'elles soient indépendantes, à condition que les actions soient bien coordonnées » (Neves, 2000, 32, cité par Matos et al. 2009, 5).

Autre difficulté : tous les acteurs sont pris dans leurs temporalités propres d'action et de communication. Or une communication intégrée suppose une planification : le concept de *Communication Intégrée* ne réclame pas simplement un dialogue productif, mais une planification collective. Le processus de prise de décisions doit être partagé entre les différents secteurs de l'entreprise qui n'ont de liaison ni avec la communication, ni avec le marketing. Cependant, il doit y avoir au moins un représentant général qui rassemble toutes les idées. Nous savons que la réalité du marché actuel n'aide pas à rassembler plusieurs secteurs d'une entreprise pour traiter d'un point en commun avec un dialogue productif. Cette évidence va rendre complexe et presque impossible à tenir les intentions premières de l'entreprise, dont le sort dépend aussi de la taille, de la structure et des taux de complexité. Toutefois, dans les PME (petites et moyennes entreprises) cette possibilité existe. Margarida Kunsch stipule que : « *Nous ne pouvons pas dire que nous sommes en train de réaliser la Communication Intégrée si les stratégies, les actions tactiques ne sont pas pensées dans une même politique de*

⁴⁰⁰ Roberto de Castro Neves est actuellement consultant en entreprises après avoir dédié 30 ans de sa carrière à l'entreprise IBM, où il assumait le poste de vice-directeur des Ressources Humaines. Il a écrit le livre *Communication d'Entreprise Intégrée*.

communication, et n'ont pas à la base les mêmes objectifs globaux. Cela ne veut pas dire limiter les personnes, mais les réunir pour faire mieux » (Kunsch, 2010, cité par Paula, 2010). Ainsi cette obligation de planification est-elle très exigeante : la politique de communication intégrée devient une manière de conduire, en les articulant, les organisations temporelles de très nombreux acteurs et services, et pas seulement ceux de « communication ». Cela n'est pas évident, dans une organisation où chacun veut disposer de ses idées, de son temps et de son argent, pour une raison de compétitivité interne, où chaque secteur veut être mieux que l'autre en prenant l'initiative de réaliser à sa manière des actions de communication. Dans ce cas, les discussions engagées par les relations publiques, les journalistes et les publicitaires sont isolées et loin d'être efficaces ou intégrées.

Pour que cette Communication Intégrée fonctionne, il faut qu'elle soit pratiquée avec compétence, en groupe et avec une planification vers un objectif commun, celui de l'image de l'organisation, de l'institution et de son unité (les employés). Sans ces trois points indispensables, la Communication Intégrée aura toujours des difficultés à être appliquée ou à avoir lieu. A notre avis un processus de prise d'opinion collective serait fondamental pour l'avenir de ce concept.

Mais, et c'est notre troisième point de difficulté, il arrive que cette philosophie exigeante ne soit pas pensée, ou que les cultures de différents services et professions de communication réinterprètent à leur manière l'objectif de la communication intégrée. Pour certains entrepreneurs, leaders d'agences publicitaires, gérants ou responsables de ces secteurs, la Communication Intégrée signifie juste un nouveau label de qualité pour la Communication Organisationnelle. Cette Communication Intégrée ne fait rien de plus que rassembler des communications déjà existantes sur le marché, c'est-à-dire, celles appelées Communication d'Entreprise, Communication Institutionnelle ou alors Communication *Corporate*. La Communication intégrée arrive dans un marché concurrentiel déjà structuré !

Du côté des communicants, Diane M. Gayeski⁴⁰¹, dans son article *La Communication intégrée : De la théorie à la performance*⁴⁰², a estimé qu'il est nécessaire de changer les modèles traditionnels de la pratique en Communication Organisationnelle.

« Afin d'offrir des interventions de Communication Intégrée, une équipe ou le secteur de communication multidisciplinaire doit avoir différentes compétences pour pouvoir agir. Il est nécessaire de revoir des questions sur la conception des messages, de la formation, la persuasion, les systèmes d'incitation, le savoir-faire sur les processus d'affaires, les médias, les technologies de l'information, le marketing, la sélection des employés et l'évaluation des performances » (Gayeski 1996, 4).

Après une étude qualitative de dix entreprises brésiliennes, localisées à São Paulo, elle a pu conclure que la communication pratiquée par les agences brésiliennes de publicité privilégie prioritairement la cible du marché. Néanmoins, la publicité cherche la construction de marques fortes, elle ne s'intéresse pas à la communication institutionnelle. Elle restreint ses actions à la commercialisation, fédérant la théorie pratiquée par le marketing traditionnel. Gayeski accentue en disant que les agences restent dans le monde de l'obéissance, c'est-à-dire qu'elles font juste ce qui est demandé à l'époque (cassettes vidéos, réunions, cours, supports électroniques de communication et ainsi de suite) afin de fournir ce qu'elles estiment être un 'bon service'. Selon elle, ces différents 'îlots de communication' agissent de cette manière, parce qu'ils « sont souvent engagés dans une concurrence interne pour les résultats et la crédibilité, il y a peu d'incitation à travailler ensemble ou davantage pour protéger le terrain » (Gayeski 1996, 8).

Dès lors, Diane M. Gayeski donne quelques pistes en plus pour éviter que la Communication Intégrée ne dépasse la phase 'utile' pour être enfin considérée comme un 'outil':

1. Cibler les stratégies de communication sur l'enseignement. Comment mieux connaître et répondre aux besoins de ses clients ;

⁴⁰¹Diane M. Gayeski est professeure agrégée et présidente du Département de Communication Corporate Collège Ithaca et partenaire associée d'OmniCom (Innovative Approaches to Communication & Learning in Organizations).

⁴⁰² Avec cet article : *La Communication intégrée : De la théorie à la performance*, elle a gagné un prix décerné par la Fondation de recherche de l'Association internationale des professionnels de la communication en juin 1996.

2. Chercher des occasions de partager des ressources et de l'information, ainsi que de développer des approches intégrées plus performantes ;
3. Former des équipes ou des comités pour enquêter sur les nouvelles approches de la communication. Le leadership avec le soutien du directeur de l'organisation doit mener les changements systémiques que demande la communication intégrée ;
4. Les enseignants de la communication doivent préparer les jeunes professionnels, les analystes, les gestionnaires, les évaluateurs et les partenaires stratégiques à la conception des messages et à la production des médias. Il faut qu'ils comprennent la gamme d'outils de la communication et des interventions, pour être en mesure de les appliquer dans la théorie et dans les méthodes de recherche ;
5. Et enfin, universitaires et professionnels doivent collaborer à la création et tester la théorie, dans le partage des études de cas, avec leur communauté professionnelle à la fois dans la réussite et dans l'échec.

Dans son article sur le *Mythe de la Communication Intégrée*, publié en 2003, Nanci Maziero Trevisan⁴⁰³ montre elle aussi les multiples interprétations du concept, base de ce paradigme. Elle questionne qui doit intégrer la communication, quel dialogue utiliser et comment gérer les différents outils de la communication (Trevisan 2010, 01). Pour elle, la Communication Intégrée peut également recevoir différentes interprétations, dépendant du grand domaine de la communication dans lequel elle sera utilisée : journalisme, relations publiques, publicité et marketing. Elle saisit ensuite quelques points clefs sur ces différentes interprétations :

1. Dans le journalisme et les relations humaines plus liés à la communication institutionnelle et interne de l'entreprise, la Communication Intégrée est un concept qui voit l'organisation de l'intérieur vers l'extérieur. Elle analyse, planifie, exécute et contrôle sa communication avec les différents publics qu'elle côtoie.
2. La Communication Intégrée appliquée par la communication organisationnelle est plus ample, elle voit l'entreprise comme un tout, sans distinction entre les secteurs ou sous-secteurs.

⁴⁰³Nanci Maziero Trevisan est professeur de Communication Social à l'Université Metodista de São Paulo. Son article, *O mito da comunicação integrada (le mythe de la communication intégrée)* est le résumé d'une étude faite à partir d'interviews qualitatives réalisées avec des représentants des secteurs de gestion de dix agences de publicités. Il fut publié en janvier 2003 dans la Revue Imes.

Elle forme un ensemble harmonieux, indépendamment des différences et spécificités de chaque secteur. La somme de toutes les activités traduit l'efficacité de la communication dans les organisations.

3. En revanche, dans les agences de publicité, la Communication Intégrée est interprétée comme une planification intégrée de la communication, toujours dans une perspective de marketing et éventuellement 'organisationnelle'. La relation est externe au client. L'agence de publicité ne voit pas tout le public que l'organisation côtoie : des fonctions gouvernementales, ou d'entrepreneuriat, ou des fournisseurs. Sa vision est orientée vers le consommateur final et éventuellement vers les distributeurs et formateurs d'opinion (Trevisan 2010, 54).

Cette dernière interprétation va rejoindre celle des américains, l'*Integrated Marketing Communications – IMC*. Nous retrouvons donc ici l'approche étudiée à propos de la situation française dans la partie précédente. Selon le professeur Don E. Schultz « *l'IMC est un processus stratégique utilisé pour planifier, élaborer, développer, exécuter et évaluer la coordination des programmes de communication persuasifs mesurables au fil du temps avec les consommateurs, clients, prospects et d'autres publics, internes et externes, pertinemment ciblés* » (Schultz, cité par Mimoun 2005).

Ainsi, nous pourrions estimer qu'aujourd'hui deux fortes interprétations divisent la Communication Intégrée : celle de la Communication Organisationnelle et celle de la Communication Marketing. Trevisan explique que l'agence cherche à intégrer les outils de communication dont elle dispose, laissant de côté le pourquoi elle le fait, peut-être parce qu'elle n'a pas accès à d'autres processus d'information ou de communication dans l'organisation. En même temps, l'organisation discute la gestion de ses actions communicationnelles avec un certain recul. Nous voyons ici une ambiguïté présente, c'est-à-dire que les clients de l'agence limitent l'accès aux informations qui pourraient être très importantes pour la préparation d'un matériel plus réaliste. Dans ce cas, la Communication Intégrée dans la perspective de la communication organisationnelle « *voit l'organisation de l'intérieur vers l'extérieur, regardant tous les points de contact nécessaires ou désirables. Tandis que la Communication Intégrée dans la perspective de la communication des agences de publicité, regarde l'organisation de l'extérieur vers l'intérieur et cherche une intégration des outils de la communication de marketing* » (Trevisan 2010, 48).

La dernière difficulté renvoie à une analyse de la capacité des professionnels à contribuer à cette Communication Intégrée surtout dans les pratiques des communications

numériques. Castells explique que travailler dans une grande entreprise ou même être citoyen d'un pays important, ne constitue plus un privilège dans la mesure où la concurrence globale accélérée ne cesse de redéfinir la géométrie variable du travail et des marchés. Le travail, en soi, n'est plus vu comme un processus essentiel dans la création de valeur, et les travailleurs (quelle que soit leur qualification) ne sont plus les pièces principales. Actuellement, ils sont plus vulnérables face à l'organisation, ils sont des individus isolés au sein d'un processus en flexibilité constante dont eux-mêmes ne savent plus où ils se situent exactement, notamment dans les organisations où ils sont multitâches. « *La société se divise, comme c'est le cas depuis toujours dans l'histoire, entre les gagnants et les perdants du processus sans fin de négociation individualisée et inégale. Pourtant, dans ce cas, il est bien difficile de savoir comment gagner. Les qualifications ne suffisent pas, puisqu'elles sont toujours en retard d'un train sur le changement technologique* » (Castells 2001, 359).

Dès lors la capacité de contribuer n'est pas seulement lié aux valeurs partagées, ni non plus aux compétences, mais aussi à la rémunération. Cette question a déjà fait l'objet d'une réflexion pour *l'Integrated Marketing Communication*. Aujourd'hui, l'évaluation et la rémunération des professionnels de la communication sont parmi les considérations les plus importantes. Ils sont souvent récompensés sur la quantité plutôt que sur la qualité de leur production, oubliant aussi la visualisation de la réussite globale. Schultz complète, en disant que « *les agences doivent s'éloigner des commissions des médias, et penser à trouver une nouvelle méthode de compensation* » (Schultz, cité par Gayeski 1996, 5). Si ces professionnels qui travaillent à la demande n'ont pas les compétences nécessaires pour élaborer les projets, plans d'affaires ou autres, et ont des difficultés pour suivre le programme, ils seront peut-être menacés d'échec. Or, selon Mimoun, « *les interventions de l'IMC sont souvent à risque élevé, à gain élevé* » (Mimoun 2005). Cela suppose une organisation très « maîtrisée » : les changements doivent venir d'en haut, explique Gayeski, étant donné que, l'intégration ne peut être accomplie seulement par les cadres, mais aussi par tous les autres niveaux d'une organisation. Ce changement, tout d'abord, ne doit pas venir comme une simple note de service ou d'une directive : « *il doit y avoir un engagement de la haute direction à intégrer et à éliminer les obstacles qui empêchent l'intégration* » (Gayeski 1996, 5).

Enfin, la mise en place de la Communication Intégrée se fait dans le contexte de la communication en réseau comme nous l'avons souligné en introduction de cette partie. La Communication Intégrée fait partie de cette étude de *la Société en Réseau : l'ère de*

l'information du professeur Castells, puisque, dans ce nouveau type de société, tous les messages doivent passer par un système 'intégré' pour être communiqués et socialisés. Chaparro nous explique qu'il y a trois vérités qui sont fortement liées au concept de la Communication Intégrée. La première est liée aux actions concrètes de communication faites dans les organisations, soit pour vendre des produits ou services, soit pour diffuser des idées et consolider les marques. Ces opérations sont très tactiques et pour avoir du succès, elles exigent le contrôle d'un nouveau savoir stratégique, capable de potentialiser les résultats en fonction de l'objectif. Cela génère de nouvelles complications sur les usages des langages, des arts et des techniques dites institutionnelles.

La deuxième, exige des compétences essentielles, convergentes et complémentaires, qui sont indispensables et chaque fois plus exigeantes, dans le contexte stratégique des organisations. D'une part, elle traite de la compétence de gestion des contenus pour le progrès social et la culture ; elle sert en même temps trois objectifs : obtenir le succès opérationnel, construire et renforcer les identités et transformer les informations en connaissances. D'autre part, cette compétence est celle de la socialisation efficace du contenu généré dans l'espace des flux et du temps intemporel, des compétences liées au concept et à la pratique de la Communication Intégrée.

La troisième est implicite dans les études de Castells. Selon Chaparro, c'est celle de pouvoir générer et socialiser des contenus pertinents. Actuellement, en effet, nous ne devons jamais perdre le sens de notre responsabilité morale et éthique sur notre façon d'agir. La responsabilité, selon Chaparro, peut être résumée dans la phrase suivante : « *notre pouvoir, notre compétence, notre art ne doivent jamais servir à tromper autrui, soit par un journaliste, soit par nos relations publiques, soit par un publicitaire, ou n'importe dans quel secteur de la communication sociale sur lesquels nous agissons et nous interagissons. Le mensonge est, inévitablement la fraude de la communication sociale* » (Chaparro 2010, 05).

Dans cette partie, nous avons donc vu que l'une des perspectives de la communication organisationnelle au Brésil était « la Communication Intégrée ». C'est à la fois une approche conceptuelle proposée par des universitaires dès la fin des années 1980, et une pratique que ces mêmes universitaires cherchent à installer dans les entreprises. Le développement de la mondialisation, la transformation des technologies de travail et de communication sont les contextes dans lesquels ces pratiques ont eu à trouver leur place. Si le terme d'intégration, au Brésil, a plus le sens de « rassembler, réunir » qu'en français où il semble viser l'assimilation

dans un collectif, une communauté, il n'en reste pas moins que l'usage fréquent de l'adjectif « stratégique » nous indique que, sous la bannière de la « communication », les questions posées à résoudre sont de l'ordre du management. La complexité de l'organisation, ses multiples lieux d'activité, la multiplication des services et des agences sous-traitantes accroissent la nécessité de « manager » les communications. Il s'agit aussi de veiller à l'articulation des planifications de tous pour mieux veiller à la fois à la cohérence des messages et à la réactivité dès lors que l'image de l'entreprise, son e-réputation, est en danger. Nous avons aussi pu voir que la mise en place de cette perspective, la « Communication Intégrée », doit jouer avec la concurrence (celle, notamment, de l'Integrated Marketing Communication). Elle doit aussi faire avec de nombreux facteurs potentiels d'échec : des interprétations trop dépendantes d'une des professions (que ce soient la publicité, ou la communication, ou le marketing) ; une mise en œuvre où les équipements technologiques de communication amènent à réduire le nombre de personnes en charge du travail, mais avec des effets sur leurs possibilités collaboratives.

4.2.5 Quelques chercheurs français qui ont lu les travaux brésiliens

Cette perspective commence, petit à petit, à être commentée par des chercheurs français, comme Nicole d'Almeida, Valérie Carayol, Fabienne Martin-Juchat et Christelle Fourrier. Pour Nicole d'Almeida la perspective COI rentre dans le cadre d'une vision systémique de pratiques managériales, de journaux d'entreprises et de relations publiques, dans laquelle le concept de Communication Intégrée mettrait l'accent sur le processus croissant d'imbrication des dimensions, sur leur interdépendance et sur la perspective sociale voire sociétale. Elle inviterait aussi à penser à la dynamique des composantes, à l'inverse d'une approche étroite et autonome des pratiques. Selon d'Almeida et Carayol, la mise en évidence de l'étroitesse de chaque approche et de l'importance de la fonction d'interface (interface entre les fonctions de communication, interface entre toute organisation et la société) impulse de nouveaux regards et de nouvelles recherches. « *Contrairement à la tradition française de type internaliste, l'approche est dans ce cas globale ou intégrée, focalisée tout à la fois sur les aspects macro et micro-organisationnels, l'important étant de penser un système de relations, d'interférences et d'expression* » (d'Almeida et Carayol 2014, 11).

En allant plus loin, d'Almeida estime que

« l'installation du terme de communication organisationnelle (pensée comme intégrée, intégrant et intégrative) s'opère ainsi et rend possible la conjonction de deux aspects. Le premier est la

capacité structurante du terme de communication organisationnelle applicable à des réalités aussi différentes que sont les entreprises, les associations, les organisations publiques et non marchandes, les ONG etc. Le second concerne l'articulation de toute organisation sur la société, point essentiel qui, selon nous, permet de situer la question de la communication au croisement de la question démocratique d'accès à l'information et à la décision et de la question économique marquée par l'intensification des logiques de marché » (d'Almeida 2015, 3-4).

Ainsi les perspectives d' « intégration » (sous la coupe du Marketing comme aux Etats-Unis, ou de la Communication, comme au Brésil) permettent-elles aux chercheurs français de penser que l'approche « internaliste » (la communication managée par l'entreprise ou l'organisation) pourrait être retravaillée pour prendre en compte la multiplicité des acteurs concernés, dans l'organisation et en prenant compte des agences prestataires.

Néanmoins d'autres chercheurs, comme Fabienne Martin-Juchat et Christelle Fourier, sont plus sensibles au fait que la perspective de la Communication Organisationnelle Intégrée rentre dans une vision néo-fonctionnaliste. Pour elles, la proposition de la Communication Intégrée lie à la fois des activités sans rapport (la communication, le marketing, la gestion, le management) et des recherches orientées très différemment selon les objets qu'elles visent à travailler. Il est, dès lors impossible de viser une intégration. Pour elles, notamment, le grand problème de cette perspective est celui de « *l'impossibilité dans laquelle se trouverait le chercheur [au moment] de les dissocier lors de l'observation* » (Martin-Juchat et Fourier 2009, 97). Ici la question qui est donc posée est bien celle de l'analyse et des méthodes qui permettent aux chercheurs d'observer tous ces acteurs.

Conclusion Chapitre 4 :

Lorsque nous avons arrêté notre chapitre 3 consacré à un état des lieux des communications organisationnelles en France et au Brésil, nous avons laissé de côté un pan important des recherches brésiliennes : celles concernant le « Communication Intégrée ». Pourtant cette approche était déjà ancienne. D'autre part, l'analyse que nous faisons de la France, avec l'arrivée de jeunes chercheurs voulant rénover la communication organisationnelle en proposant une « Approche Communicationnelle des Organisations », montrait que les chercheurs français étaient très loin de l'approche brésilienne.

Pour mieux comprendre cette situation, nous avons souhaité voir si, en France, nous ne pouvions pas trouver un courant visant « l'intégration » des pratiques communicationnelles. Or,

là, nous avons dû nous rendre à l'évidence : ce sont des professionnels qui soutiennent la perspective intégrative, parfois tout simplement comme « communication globale », et, dans le marché des agences, c'est l'Integrated Communication Marketing qui est plutôt développé.

Ainsi notre étude nous fait entrevoir des phénomènes étonnants : non seulement au Brésil il semble que de la Communication Intégrée l'emporte, alors qu'en France c'est le seul Integrated Communication Marketing qui est sur le marché, mais encore nous devons relever ici deux rapports très différents des universitaires aux « mondes de la communication ».

Il n'est pas trop complexe de comprendre le premier phénomène : si au Brésil des Universitaires, bien implantés dans le monde économique de la communication ont pris l'initiative de définir une doctrine adaptée aux nouvelles complexités organisationnelles des entreprises, en revanche, en France, c'est la filiation américaine (une agence filiale reprenant les concepts d'un universitaire américain) qui invente une manière de régler des problèmes nouveaux. Nous noterons que dans les deux cas, la nouveauté c'est la nécessité définie comme « stratégique » de piloter, donc de « manager », une organisation multipartite à géométrie variable de services et d'agences pour donner force et cohérence à la place publique de l'entreprise dans la société.

Le second phénomène renvoie à une autre analyse. Il semble bien que, en France et au Brésil, nous retrouvions ici des différences dans le rapport au monde de la communication, et que ces différences étaient présentes déjà dans la phase initiale d'institutionnalisation sociale que nous avons étudiée au chapitre 2. De fait, au Brésil, comme aux Etats-Unis, les rapports entre le monde dit académique et les mondes professionnels (de l'entreprise, des organisations) sont plus proches ; nous avons vu que les communicants pouvaient être professeur et consultant, professeur et responsable d'association professionnelle. Des carrières pouvaient se faire en passant du monde professionnel au monde universitaire. En France, c'est comme si les universitaires de la communication organisationnelle avaient laissé au marché le soin de réfléchir, et d'agir, sur le management stratégique des échanges. C'est que, à la date de la fin de notre thèse, peu d'universitaires en communication organisationnelle sont chercheurs-consultants, sauf à développer des « recherches-actions » au bénéfice des entreprises. Comme si une norme professionnelle, dans les moments d'installation de la Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication avait prévalu aussi au moment de l'installation du groupe « Org&Co » : le chercheur peut être compréhensif ou critique, néanmoins son rapport au monde professionnel est orienté par l'observation et l'analyse, ne

peut être « fonctionnaliste », si par « fonctionnalisme » on entend des études faites au bénéfice de l'organisation étudiée et visant à améliorer la situation observée. Les questions méthodologiques sont redoutables si l'objet scientifique à construire suppose un « terrain ».

Conclusion Générale :

Le travail de longue durée de notre thèse nous a amenée à écrire plusieurs centaines de pages avant de retravailler l'ensemble sous une seule et unique problématique. Celle-ci n'est pas simple : réfléchir aux dynamiques nationales, en France et au Brésil, qui construisent des dynamiques réflexives collectives chez des professionnels, et leurs associations, ou des universitaires, et leurs organisations collectives, et donc réfléchir aux différences que l'on peut relever non tant dans des pratiques professionnelles, nous ne les avons pas étudiées, mais dans des productions de théories ou doctrines. Le monde concerné est certes réduit aux « communications professionnelles », au monde de la communication (communication organisationnelle). Si le monde professionnel de la « communication », dans le cadre des transformations des activités industrielles et administratives peut, par hypothèse, vivre des « convergences », les mondes universitaires centrés autour de cette « question de recherche » le peuvent-ils aussi ?

Dans les quatre derniers mois d'écriture de cette thèse, nous avons remis en question nombre de nos jugements : garder le même corpus de références et citations, mais les réinterpréter à la lumière de notre problématique a été un travail très difficile. Nous avons bénéficié de lectures et de discussions. Cela nous a fait concevoir cette conclusion de la manière suivante : tout d'abord, nous reprendrons le fil de nos conclusions partielles, centrées sur notre question principale et notre problématique. Dans un second temps, nous voudrions revenir sur plusieurs points qui à la fois explicitent la spécificité de notre problématique et en précisent par conséquent les limites. Nous voudrions être claire sur ce que nous n'avons pas fait, ne serait-ce que pour que nous-mêmes ou d'autres imaginent la méthodologie adéquate pour la poursuite de l'enquête : là ce sont des discussions avec Pierre Delcambre qui nous poussent à aller plus loin. Enfin, comme tout au long de la thèse nous étions accrochée à un certain nombre d'idées, de valeurs, nous voudrions dire comment celles-ci se trouvaient « retravaillées » -ou pas- au moment de faire cette conclusion.

1. Quelques éléments de conclusion issus de la dynamique de nos chapitres et de notre problématisation

Au long de nos quatre chapitres, nous étions mue par l'enquête historique concernant la manière dont ont pu se construire des théories professionnelles et un champ scientifique. Cela

nous a amenée à rencontrer des précurseurs, des « passeurs », des influences, des exportations de modèles, des déplacements et des échanges de « formations ».

Avec le premier chapitre, nous avons pu observer que des « fonctions professionnelles » (ici la pluralité des activités qui se sont construites comme relevant de « la communication » des organisations) se sont mises en place dans un mouvement puissant de modélisation et de formation, d'abord aux USA, puis dans les deux pays que nous étudions, et cela sous l'effet de forces différentes, même si les moments d'installation ne sont pas éloignés en terme de dates. Les formes de stabilisation de ce domaine relèvent certes de l'institutionnalisation d'une « fonction de l'entreprise », mais pour que l'expérience d'un pionnier devienne un champ professionnel, il faut que cette expérience soit racontée, reconnue, donne lieu à des formalisations, et que la réflexivité professionnelle s'exerce pour que cette expérience devienne une doctrine. Dans chaque pays, les enjeux de définitions d'un domaine de compétence, même appuyés sur une expérience antérieure construite dans un pays « modèle », devaient et doivent encore être retraduits en fonction des entreprises et organisations qui peuvent devenir un marché d'emploi pour de telles compétences, en fonction aussi des concurrences entre « services » (ici marketing et publicité ; organisation et management stratégique, relations sociales et humaines internes aux entreprises ; communication, dans toutes ses variantes...). Il y a donc aussi des enjeux de délimitation de leur marché et de leur place dans l'organisation de l'entreprise. Nous avons pu voir que les formes de stabilisation de ce domaine s'appuient dès lors sur des collectifs, des associations, des formations, et que, selon les pays, ces formes sont plus ou moins en contact et en échange avec les universités. Il y a de véritables dimensions nationales dans ces formes d'échange et parfois d'interpénétration. Enfin il faut noter que ces « doctrines » sont à la fois une définition de « bonnes pratiques » appuyées sur des valeurs et une montée en compétences techniques appuyée dès lors sur la confrontation entre les situations, l'analyse et la discussion de cas d'école, la compréhension de difficultés dans le développement et la généralisation. Il y a bien une dimension d'analyse qui est en rapport avec le besoin de montée en qualification par la formation et la connaissance partagée de techniques et de recherches.

Le second chapitre a suivi la mise en place du champ universitaire de la communication organisationnelle : un champ fait de formations et de recherches. De fait c'est une « obligation » pour l'Université, que les enseignants soient aussi chercheurs, que le développement de formations professionnelles s'appuie sur des recherches, consacrant la connaissance du monde sous la lentille, la focale particulière d'une discipline. Ici, le point de vue généalogique permet

de comprendre l'institutionnalisation sociale dans les deux pays. Les formes de cette institutionnalisation peuvent être les mêmes, mais le « timing » n'est pas le même : ici encore chaque pays organise un « jeu » de disciplines, favorise tel type de développement, en freine d'autres. En outre, il est possible que les « sources théoriques », même puisées en partie dans la même histoire nord-américaine, soient en décalage. Comme dans le monde professionnel, l'installation d'un domaine, ici un champ ou une « question » de recherche, peut relever d'initiatives de précurseurs, et d'associations : le regroupement est nécessaire. Mais dans le monde universitaire nous avons pu mesurer le rôle très fort des cadres nationaux : les possibilités pour créer une nouvelle place sont cadrées par des jeux de pouvoirs liés à l'institution déjà là.

Les deux chapitres suivants ont montré chacun à leur manière que, même dans une période où l'institution universitaire s'internationalise, que même dans une période où la mondialisation semble rapprocher les modèles économiques d'organisation ainsi que les modes de communication, la structuration nationale continue à faire effet pour construire autrement la « Communication Organisationnelle ». Nous avons pu, certes repérer les « influences » et certains échanges. Ainsi la communication organisationnelle française s'est intéressée aux travaux nord-américains, surtout canadiens francophones. Des échanges existaient de longue date au Brésil. Il est possible que lentement, se construise un socle de références communes, chaque pays cherchant à se doter d'une « généalogie » des travaux fondateurs, un cadre qui puisse aider à la formation des étudiants et des jeunes chercheurs ; pourtant il n'est pas sûr que ce cadre soit le même. En revanche il faudrait travailler plus avant pour confirmer l'hypothèse que des phénomènes nouveaux, repérés et analysés dans chaque pays pourraient contribuer à plus d'échanges, à établir une nomenclature partagée de phénomènes à étudier.

Reste que le rapport au monde étudié par les universitaires ne semble pas répondre aux mêmes normes. Le dernier chapitre, à propos de la « Communication Intégrée », en est un exemple symptomatique frappant. Au Brésil, des Universitaires, bien implantés dans le monde économique de la communication, ont pris l'initiative de définir une doctrine adaptée aux nouvelles complexités organisationnelles des entreprises. En revanche, en France, c'est la filiation américaine (une agence filiale reprenant les concepts d'un universitaire américain) qui invente une manière de régler des problèmes nouveaux. Au Brésil, comme aux Etats-Unis, les rapports entre le monde dit académique et les mondes professionnels (de l'entreprise, des organisations) sont plus proches et poreux ; nous avons vu que les communicants pouvaient

être professeur et consultant, professeur et responsable d'association professionnelle. En France, c'est comme si les universitaires de la Communication Organisationnelle avaient laissé au marché le soin de réfléchir et d'agir sur le management stratégique des échanges ; nous avons vu qu'en France un seul universitaire, Alain Van Cuyck, à l'époque, s'était intéressé à cette question. Comme si une norme professionnelle, dans les moments d'installation de la Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication avait prévalu aussi au moment de l'installation du groupe « Org&Co » et prévalait encore : le chercheur peut être compréhensif ou critique, néanmoins son rapport au monde professionnel est orienté par l'observation et l'analyse, ne peut être « fonctionnaliste », si par « fonctionnalisme » on entend des études faites au bénéfice de l'organisation étudiée et visant à améliorer la situation observée.

2. Une expérience des limites :

Par bien des aspects notre démarche est « inductive » et ne cherchait pas à définir un corpus d'hypothèses à vérifier. Elle est aussi assez historienne et le terme de généalogique nous a paru ajusté à ce que nous faisons. Nous suivions des théorisations professionnelles et d'universitaires « situées » et cherchions, au-delà des propos tenus, à en comprendre le contexte d'apparition. Nous sommes dans une démarche info-communicationnelle, certes, parce que notre objet, « les communications organisationnelles », est aujourd'hui un domaine reconnu des SIC - française et de la Communication Sociale - brésilienne, mais aussi parce que notre travail de recherche suit le travail info-communicationnelle des acteurs de théorisations professionnelles et universitaires pour définir et populariser le champ d'activité.

Nous aimerions revenir sur certains aspects de la méthodologie mise en œuvre : nous avons dès l'introduction indiqué comment les premières définitions de sujet étaient appuyées sur des investigations. Ces enquêtes nous permettaient de réaliser un repérage d'auteurs reconnus de « communication organisationnelle » dans les deux pays, de réaliser aussi un repérage des références que ces auteurs sélectionnés avec méthode faisaient à d'autres auteurs du même domaine ; nous avons aussi réalisé un relevé de citations dont nous pensions qu'elles rendraient lisibles non seulement les travaux individuels, mais des doctrines professionnelles référencées et retraduites et des approches théoriques confirmées.

Nous pourrions donc dire que nous avons, dans un premier temps privilégié l'analyse de « références internes au champ », en pensant tout d'abord ces références comme des proximités dans les échanges (lecture, discussion par le truchement des textes).

1. Nous sommes là face à une première limite de la méthode : en nous focalisant sur ces références, nous avons laissé dans l'ombre celles que nous avons dès lors traitées globalement comme « influences interdisciplinaires » ou « fertilisation croisée ». De fait nombre de références permettent aux chercheurs de se mettre au travail et ne sont pas forcément celles du champ. Dans le chapitre 2, concernant la France, nous avons justement fini par relever, avec Boure, Têtu et Delcambre, que les professeurs de SIC des années 75-85, et les professeurs de Communications Organisationnelles jusqu'à la génération émergeant en 2006, avaient été formés dans d'autres disciplines, et ne pouvaient pas être traités comme « transfuges » ou « exilés », mais comme re-construisant avec leurs ancrages disciplinaires anciens des approches singulières des Communications Organisationnelles. Plus encore, des revues importantes pour la variété des champs de la discipline, en France, ne sont pas « mono-champ » (nous avons cité Réseaux, Sciences de la Société, la Revue Française des SIC). Nous n'avons pas développé cette analyse, ne l'ayant pas assez travaillée et préoccupée en premier lieu par le repérage des « hauts lieux de publication » du champ. De fait, notre méthode est plus en rapport avec l'hypothèse qu'il existerait un socle reconnu par une communauté et non avec l'hypothèse que des avancées majeures viennent de « tournants » où à une date donnée une influence d'une autre discipline devient manifeste. On pourrait dire que si le champ (la question de recherche ou le champ « communication organisationnelle » permet l'exposition aux collègues et la discussion), il n'est pas le point focal des lectures. Dès lors, des études plus systématiques des chercheurs publiées lors des journées organisées par la « communauté » seraient un outil plus précieux pour voir comment une communauté se stabilise et s'institue. Notre repérage était orienté par une question qui a pris la première place : comment se construit un champ avec ses approches théoriques. Nous avons donc voulu suivre par la lecture et la traduction les textes, décrire les approches, relever les catégorisations disponibles produites par les chercheurs eux-mêmes.

2. Est-ce une limite ? Notre méthode a été de lire, de faire des relevés de fragments de théories et non de faire un « calcul » d'occurrences (de références dans les bibliographies, de références dans le cours des textes retenus). L'avantage est de limiter le risque d'interprétation de la présence d'une référence comme un accord (révérence, appui pour avancer, indication simple d'une source pour une technique, un concept, un mot) et non comme un possible désaccord. Notre relevé, nos traductions, nos lectures ont été orientées (chapitre 1 et 2, mais

aussi dans le 4) par la recherche de dynamiques de construction et de transmission d'approches réflexives de professionnels et d'universitaires. Sur un aussi vaste corpus de textes le travail minutieux de repérage des « influences », surtout interdisciplinaires, était hors de notre portée : nous n'avons pas opté, par exemple, pour une méthode par « sondages » ou « réduction de l'amplitude de la période considérée ».

3. Deux points nous semblent mériter des études complémentaires que nous n'étions pas en mesure de réaliser. Tout d'abord (voir notre chapitre 3) les auteurs qui établissent des catégories et cherchent à classer mènent un travail difficile, à la fois épistémologique et « politique ». Les raisons pour lesquelles ils font ce travail peuvent être mieux étudiées : ils ont passé un temps conséquent à faire un « état de l'art », mais pas comme dans une thèse : ils lisent les autres, des collègues et ils se risquent à catégoriser des « vivants ». Nous avons vu que les catégories qu'ils mobilisent sont nombreuses, donnent lieu à des disputes, répondent à des volontés de réorientation de collectifs, ainsi chez Putnam avec son terme d'interprétativiste dont on finit par oublier le sens. Les enjeux et les luttes de différenciations pourraient être mieux décrites (c'est pourquoi il y a à comprendre un travail non seulement épistémologique, mais « politique »). Nous ne l'avons pas fait faute d'une culture épistémologique suffisante, et, parce que nous étions peu sensible aux « disputes » (Pierre Delcambre estime qu'elles sont un ingrédient nécessaire à la construction de collectifs universitaires et que ces disputes doivent être travaillées) (Delcambre 2011) attachée quant à nous à l'interconnaissance et l'intercompréhension, au risque d'opposer dispute et intercompréhension comme des valeurs antagonistes et non comme un couple de force dans des dynamiques sociales et cognitives.

En second lieu, nous avons vu (fin du chapitre 2) que les évolutions des théories de la communication humaine ou « machine » mettaient en lumière des « agentivités » prises en charge par la machine d'autres prises en charge par l'homme. Ainsi l'homme peut inventer un codage, être producteur d'un message écrit ; la machine peut coder et transmettre en rectifiant automatiquement des bruits ou des pertes de qualité ; l'homme à son tour repère des bugs ou des défauts de transmission, interprétant le message une fois décodé. Cette présentation d'agentivités successives correspond à la situation canonique d'une des théories anciennes, mais non définitivement abandonnée, et classiquement décrite. Or, les rapports entre telle théorie ou approche théorique du champ de la communication organisationnelle et (pour commencer) les approches différentes de « la communication » ne sont pas travaillées dans notre thèse, pas plus que cela n'est systématiquement travaillé dans les approches de la

communication organisationnelle. L'usage de « réseau », de « communication numérique », laisse penser que les analyses se sont complexifiées (apparition de la distinction synchrone-asynchrone, modification de l'interprétation du « feed-back », notion de double-bind, renforcement des capacités peer to peer par rapport à la transmission médiatique de « un à une masse »...). Il y a là un sujet spécifique que notre problématique ne pouvait vraiment considérer, celle centrée sur les dynamiques de constructions différenciées des théorisations de la communication organisationnelle, dans les deux pays.

4. Autre limite qui, une fois identifiée, permet de mieux comprendre notre projet et ce qui interagit avec notre sujet, mais qui montre bien ce qui est, dans cette thèse, hors de notre portée : nous avons, au cours de cette thèse, été amenée à ne pas prendre en charge (c'est la fonction définitoire du titre) le « monde professionnel de la communication » ; celui-ci était déjà fait de multiples éléments. Ce « monde » était fait de métiers et de leurs formations, structurant les compétences-métiers ; de services internes aux entreprises en évolution constante selon les jeux d'internalisation et d'externalisation ; d'agences représentant une offre de marché en concurrence, plus ou moins spécialisée et offrant des services ponctuels ou de type « couteau-suisse ».

Cette pluralité est rarement posée, elle est aussi difficilement observable dans les conditions du « secret des affaires ». Nous avons été alertée précisément par nos enquêtes « biographiques » : relever ce que les gens disent et valorisent est une chose, analyser, quasi ethnographiquement, le rapport des universitaires au Brésil et en France à leurs « cas d'école » ou « terrains » ainsi que les conditions contractuelles de leur propre économie, de l'économie de leur « laboratoire » est hors de notre portée. Il n'était pas dans notre intention, de faire une analyse économique des échanges entre ces mondes, dans les deux pays. Nous n'avons pas non plus suivi des groupes de jeunes diplômés de fin de cycle pour comprendre leurs jeux et les avantages de leur position.

5. De fait, nous nous sommes consacrée à l'expression de la réflexivité, de théorisation de pratiques professionnelles et à leurs formes de publication grand public ; nous nous sommes intéressée aussi aux transformations des enseignements dans des lieux de légitimation. Ces théorisations, modélisations, formalisations, affichages de valeurs et de manières de faire sont tellement nombreuses sur la période de notre étude, tellement imbriquées au monde académique, avec de réelles différenciations, qu'il était difficile d'aller plus loin.

3. Pour ouvrir la conclusion, trois thématiques récurrentes, incidentes, mais nous engageant, dans notre propos.

1. Dans notre propre approche de la communication organisationnelle professionnelle, nous nous sentions proche de certaines valeurs portées par des « pères doctrinaires » ; nous étions sensibles à la nécessité de relations sociales, entre hiérarchie et salariés, qui soient non dans le « mépris », mais dans la « reconnaissance », pour reprendre une thématique actuelle de la Théorie Critique de l'Ecole Francfort. Aujourd'hui, pouvons-nous encore rêver d'une pratique « humaniste », naviguant entre les études de motivations, les audits sociaux, les évaluations, l'organisation de la coopération, les systèmes partagés d'information ou le management participatif ?

2. Dans notre approche de la Communication Organisationnelle professionnelle encore, nous étions sensibles à ce que les pratiques vis-à-vis de l'opinion publique soient proches de la « transparence ». Dans un monde où nous ne pouvons oublier que les crises sont certes liées à la mauvaise qualité de certains produits (des médicaments ou certaines machines comme ce fut le cas des téléphones portables Samsung qui ont pu exploser aux oreilles des consommateurs par exemple), mais aussi à des fraudes par rapports aux régulations et aux contrôles (dieselgate, l'affaire Volkswagen aux USA, l'affaire Kerviel - Société Générale en France), et encore des modes de « compromission » ou de « corruption » qui amènent des entreprises à « investir » dans des universitaires pour protéger leurs intérêts (en France tout récemment, juin 2017 Total/Professeur Aubier) ou à « arroser » la classe politique (au Brésil, l'affaire Petrobras et l'opération « Lava Javo » et le producteur de protéines animales JBS, mai 2017)... où les consommateurs cherchent des parades, où des « lanceurs d'alerte » profitent de la numérisation accrue de documents et de « fuites », comment les communicants peuvent-ils penser la transparence ?

3. Dans notre envie de travailler les manières dont les universités se sont emparées des formations et des recherches en communications organisationnelles, nous avons envie d'être « passeur », de contribuer à élaborer une interconnaissance qui soit profitable aux deux pays auxquels nous sommes attachée. Or nous avons pu voir que le développement individuel et collectif des recherches, même sous contraintes d'internationalisations, ne se faisait pas par le volontarisme d'une politique d'échanges bilatéraux, soutenue par tel ou tel gouvernement

partenaire. Les échanges se font grâce à des curiosités, des ouvertures, des occasions, grâce à quelques passeurs (chercheur, responsable de revue, organisateur de collectif de chercheurs) qui tentent l'échange en espérant que des collègues se saisiront de l'occasion, précisément parce que les travaux de l'un peuvent se nourrir des travaux de l'autre. Certes cela suppose des cadres réflexifs communs. Nous avons pu voir l'extrême difficulté à ce que ces cadres s'établissent, et à ce que les cadres qui s'établissent soient des cadres communs.

Des travaux de recherche à venir :

Notre étude, reposant sur une démarche généalogique et comparative de ce monde des Communications Organisationnelles, nous amène à une suite de recherches conséquemment ouverte sur des nouvelles perspectives où nous pourrions travailler des méthodes différentes et complémentaires à celles de notre thèse. Cette étude pourrait être développée davantage sur deux points.

Le premier consisterait à travailler les évolutions des Communications Organisationnelles, voire les transformations de certains contextes ici analysés. Pour cela il nous faudrait, tout d'abord, revenir à un travail déjà commencé mais abandonné à mi-chemin à cause de sa complexité sur la dernière période de cette thèse (sur la période postérieure à l'installation institutionnelle des « communications organisationnelles », après 2008) et reprendre l'étude basée sur une analyse des articles publiés par les chercheurs en Communication Organisationnelle, en France et au Brésil. Nous choisirions, cette fois-ci, une période plus récente, sur la base de corpus recueillis dans les revues spécialisées de ce champ, toujours dans une démarche comparative, entre le Brésil et la France. Y a-t-il eu des changements de fond ? Sont-ils encore, pour la France, dans une vision plus réservée à l'égard des observations issues de la consultance ? Pour le Brésil, le mode de contact reste-t-il le même entre le système universitaire et d'entreprise ?

Une autre poursuite des travaux de cette thèse pourrait concerner l'analyse des théorisations professionnelles et leur histoire. Par exemple, en France, en nous intéressant aux Editions d'Organisation, éditeur le plus important des méthodes et théories professionnelles : sur deux périodes à déterminer (1990-2000 et 2010-2017 par exemple), nous pourrions, dans ces publications de théorisations professionnelles, poursuivre une étude, des références aux théories et approches universitaires. Les professionnels de « communication organisationnelle

» s'appuient-ils sur des universitaires en « communication organisationnelle » (ou sur d'autres universitaires ?). Il s'agirait de faire une analyse de ces références et de leur évolution.

Pour en finir avec cette conclusion, je redis ici l'envie qui fut la mienne de faire partie de ce monde académique, une envie laissée de côté pendant 10 ans ; j'ai refait un chemin sur des bancs de l'école, ici en France et en français, avec des jeunes étudiants pour enfin conclure ou poursuivre cette carrière de chercheur ou tout simplement d'enseignante formant et encourageant de plus en plus de « jeunes » ou de « vieux » étudiants comme actuellement avec mon poste d'ATER. Ce monde de la réflexion en train de se faire, basé ou pas sur une recherche professionnelle, académique, universitaire, avant tout, c'est le monde de nous tous. La preuve de ce « mélange » est là, à la fin de ce travail de relecture de toutes ces pages où j'ai appris, en parcours de thésarde engagée, surtout à défaire des nœuds et à faire un travail de fourmi ninja !

Nous laissons ce chemin à d'autres jeunes chercheurs si cela vient à les intéresser, car nous observons que rien dans la science n'a un jour été certain, comme l'explique Bruno Latour. Selon lui, il n'y a « *aucun fait, aucune certitude, aucune forme, que l'on ne puisse réanimer, ré-agiter, réchauffer, rouvrir. Il suffit seulement de se déplacer dans le temps et dans l'espace jusqu'à toucher le lieu où la boîte noire est le principal sujet de controverse des chercheurs et des ingénieurs* ». Autrement dit, la science a deux identités : l'une qui sait, l'autre qui ne sait pas encore. Selon Latour, « *il nous faut apprendre à vivre avec deux voix contradictoires qui parlent en même temps, l'une de la science en train de se faire, l'autre de la science 'faite'. Il manque toujours quelque chose pour fermer la boîte noire une fois pour toutes* » (Latour 2005, 29 et 35).

INDEX BIO :

²⁴²**Adriana Machado Casali** est professeure associée à l'Université Fédérale du Paraná. Ses intérêts de recherche portent sur la Communication Organisationnelle et ses aspects théoriques d'interfaces de communication de l'organisation des relations publiques, de la mondialisation, du changement et de l'analyse organisationnelle.

¹⁶³**Alain Laramée** est professeur titulaire à la Télé-Université en sciences de la communication et directeur de l'Unité d'Enseignement et de Recherche Travail, Economie et Gestion. Son champ de recherche est celui des communications organisationnelles à l'intérieur duquel il investit les champs des politiques de communication, de la communication environnementale, et du risque et du déploiement des dispositifs sociotechniques accompagnant les usages des Technologies de l'Information et de la Communication -TIC.

¹**Alain Van Cuyck** est maître de conférences en Science de l'Information et de la Communication, responsable du master en Communication des Organisations. Ses recherches sont centrées sur la communication corporate, développement durable, communication intégrée, culture d'entreprise, épistémologie, organisation, RSE et recherche action.

²¹⁰**Albert Scheflen** professeur de recherche en psychiatrie à Temple University, Philadelphie, en 1956, évoque sa conception de communication en reprenant cette analogie. « *L'orchestration totale est la communication. Mais les musiciens jouent sans partition explicite* » (Bateson, cité par Winkin 2000, 82).

²¹⁰**Edward T. Hall** docteur en anthropologie est le spécialiste en communication interculturelle, partage la même position que ses collègues, et dit que : « *la communication est un processus à multiples canaux dont les messages se renforcent et se contrôlent en permanence* » (Winkin 2000, 89).

²⁹⁶**Alex Mucchielli** fut professeur en SIC à l'Université Paul Valéry-Montpellier III de 1980 à 2008 et fondateur du département des Sciences de l'Information et la Communication en 1989. Ses études restent une référence, principalement sur les nouvelles méthodes qualitatives et la théorie systémique qualitative. Il a rédigé et publié plusieurs 'Manuels', sous format électronique, qui vont être la base de la société de formation à distance Enov Formation dont il

fut le cofondateur, avec son fils Raphaël, et le directeur pédagogique d'une entreprise de formation à distance spécialisée dans le *Serious Game*.

³⁸⁰**Alexandra Mimoun** défendit son mémoire de master en anglais, sur *IMC : Theory, practice and reality* (IMC : Théorie, Pratique et Réalité), en 2008 à l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences de l'Information et de la Communication (CELSA), à l'Université Paris IV – Sorbonne.

¹⁷⁰**Alexandre R. Heron** fut professeur à l'Université d'Oxford, et le premier à s'intéresser à la communication organisationnelle dans l'objectif de travailler sur les attitudes, et les critères d'un programme de communication réussie. Sa plus importante contribution fut la communication vers les entreprises, soutenant une proposition de la compréhension de l'unité. (Vanita 2003, 3)

¹⁴⁷**Amitai Etzioni** est professeur de sociologie à la George Washington University. Il est l'auteur du livre *Les Organisations Modernes (1964)*, dans cet ouvrage il classe les organisations en trois catégories : les organisations spécialisées, non spécialisées et de service. Il a étudié aussi l'intégration de l'organisation avec la société en tant que fait social, en agissant dans la société.

²³¹**Anamaria Fadul** est philosophe de formation, et professeur des universités en Communication et Médias à Faculté de Communication et Multimédias de l'Université Méthodiste de São Paulo.

⁵⁹**Andrea Catellani** est professeur de communication à l'Université catholique de Louvain. Il est responsable du master Relations Publiques et communication d'organisation et intervient également au CELSA. Il est membre du SFSIC, Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication.

²³⁹**Angela Cristina Salgueiro Marques** est professeure de Communication Sociale, et chercheuse en Communication Organisationnelle à l'Université Fédérale de Minas Gerais (UFMG). Elle a fait aussi un post-doctorat à l'Université Stendhal à Grenoble III en 2007 avec laquelle elle maintient des échanges jusqu'à présent.

³²³**Angélique Roux** est Maître de conférences en SIC et chercheuse au LERASS à l'Université Toulouse III Paul Sabatier.

³⁷⁷**Angus Jenkinson** fut professeur pendant 10 ans d'Integrated Marketing au Centre for Integrated Marketing, à l'University of Bedfordshire. Sa vaste carrière dans les affaires l'a amené à coacher les dirigeants et faciliter le changement dans les entreprises multinationales ainsi que dans des ONG. Actuellement il est président du conseil Stepping Stones Consultancy Ltd, une entreprise de consulting d'innovation et de changement qui aide les autres entreprises à atteindre leur plein potentiel.

³²⁹**Anne Mayère** est Professeure à l'Université Toulouse 3, IUT A et chercheure au LERASS.

²⁶³**Annie Bartoli** vice-présidente de l'Université de Saint-Quentin-en-Yvelines où elle enseigne les sciences de gestion, est co-directrice du laboratoire de recherche en management LAREQUOI.

³³²**Annie Borzeix** est directrice de recherche en sociologie, au CNRS et l'Ecole Polytechnique.

¹⁵⁸**Anthony Deydier** est directeur du Digital Lab, La Poste - Branche numérique.

³²⁴**Anthony Giddens**, sociologue britannique, est professeur de sociologie à l'université de Cambridge. Il est connu pour sa théorie sur la structuration et sa vision holistique des sociétés contemporaines.

¹¹³**Antonio De Salvo**, née en Sicile, en Italie, mais brésilien de cœur, était le président fondateur de l'entreprise *ADS – Comunicação Empresarial Brasileira*. Une des agences pionnières dans le secteur de la communication d'entreprise.

²⁴⁸**Arlette Bouzon** professeure à l'Université de Toulouse est responsable du Laboratoire d'Études et de Recherches Appliquées en Sciences Sociales (Lerass) et membre de l'équipe Organicom (Brésil).

³⁹⁰**Arnaud de Baynast** est le fondateur de l'agence Sales Story, directeur général d'Euro RSCG World Wide, premier réseau d'agences interactives.

⁹⁴**Artur da Costa e Silva** fut un maréchal des forces armées brésiliennes, élu président en mars 1967 où il restera dans au pouvoir jusqu'à août 1969. Ses plans de réformes sociales n'avaient que très peu progressé lors de son retrait de la politique en raison d'une santé déclinante.

³³²**Béatrice Fraenkel** est directrice d'études à l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, Paris.

²⁸⁰**Béatrice Galinon-Méléne**c est professeure en sciences de l'information et de la communication à Normandie-Université (Le Havre). Elle dirige l'équipe « L'Homme-trace » de CIRTAI/IDEES UMR 6266 CNRS.

²⁹⁸**Béatrice Vacher** est responsable du pôle sciences humaines et sociales créé à l'École des Mines d'Albi-Carmaux et chercheuse associée au MICA, EA 4426 du Ministère de la Recherche, Université de Bordeaux 3.

³⁴⁹**Bénédicte Vidaillet** est professeure à l'Université de Lille 1, au sein du laboratoire LEM (*Lille, Economie et Management*).

¹⁵⁵**Bernard Miège** professeur émérite en SIC à l'Université Stendhal-Grenoble III, dont il fut président entre 1989 et 1994, est connu pour ses travaux sur les médias, sur les industries culturelles et sur l'espace public. Il est le cofondateur, avec Yves de la Haye, du GRESEC (Groupe de Recherche sur les Enjeux de la Communication).

²⁶⁵**Bernard Paulré** est Professeur des universités à l'UFR de Sciences Economiques à l'Université Paris-I-Panthéon Sorbonne.

²⁸⁹**Bertrand Parent** était enseignant-chercheur français à l'École des Hautes Études en Sciences Sociales (EHESP), à Paris, où il est responsable de formation dans les domaines de la gestion de crise et de la communication. Ses travaux de recherche dans l'équipe MOS (Management des Organisations de Santé) de l'EHESP visent à élucider, du point de vue de la communication organisationnelle, les phénomènes de crise et de dislocation des collectifs de travail.

³³³**Brigitte Guyot** est enseignante en SIC à l'INTD (Institut National des Sciences et Techniques de l'information), Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), Paris.

³⁸⁶**Bruno Latour** est sociologue, anthropologue et philosophe des sciences, il est professeur à Sciences-Po, Paris où il est directeur du Médialab et du Programme de Sciences Po Expérimentation Arts & Politiques (SPEAP).

³⁶⁶**Camila Krohling Colnago** est docteure en Communication Digitale, à l'Université Méthodiste de São Paulo, où elle défendit sa thèse, en 2014, sur la *Communication dans les PME : proposition d'un modèle d'application pratique dans les médias et réseaux sociaux*.

¹⁵**Cândido Teobaldo de Souza Andrade** reste la référence en qualité d'enseignant chercheur en Relations Publiques au Brésil. Il a écrit au total sept livres sur le sujet. Il devient le premier docteur en Relations Publiques, en défendant sa thèse en 1973, sur les Relations Publiques et l'Intérêt Public. En 1978, il passe son habilitation, sur les Relations Publiques dans l'Administration Directe et Indirecte. Il va écrire aussi un chapitre, en français, sur : l'Application aux relations publiques du concept de public, dans l'ouvrage écrit par Paul Dumont-Frenett : *Le destin des relations publiques*, Montréal /Canada, en 1977. Le Syndicat des professionnels libéraux des relations publiques (Sinproprp) a rassemblé plusieurs hommages faits au moment de sa retraite le 1^o juillet 1989. Voici le lien : <http://www.sinproprp.org.br/clipping/2004/091.htm>. Il est décédé en 2003 laissant un grand nombre de professionnels et chercheurs dans cette discipline.

¹¹⁴**Carlos Eduardo Mestieri**, après 13 ans dédiés à l'AAB, est parti aux États Unis pour faire un stage dans l'entreprise Hill & Knowlton, une des plus grandes entreprises de relations publiques à l'époque, représentée au Brésil par l'AAB. Il a ouvert sa propre entreprise en 1975, l'Inform dont il est resté toujours le président. Actuellement, l'Inform est une entreprise de Conseil en Relations Publiques, mondialement connue qui opère en l'Amérique Latine (dont toutes les régions du Brésil), aux États-Unis, au Portugal et en Espagne.

³²⁷**Carole Groleau** est professeure agrégée au Département de Communication de l'Université de Montréal.

⁵⁸**Caroline Sauvajol-Rialland** professeur à Sciences Po Paris et à l'ICD Paris et maître de conférences à l'Université catholique de Louvain, intervient au CELSA et au CFPJ.

²⁸⁸**Catherine Loneux** est professeur des universités en SIC et *première Vice-Présidente de l'Université Rennes 2*, fut directrice du laboratoire Prefics jusqu'à 2013.

³⁶³**Charles Wright Mills** sociologue américain, fut distingué par sa réflexion sur les élites aux États-Unis et ces trois principaux secteurs du pouvoir (politique, économique et militaire). Il publia deux principaux ouvrages *The Power Elite* (1956) et *White Collar* (1951). Il s'inscrit dans une tradition de sociologie critique, à contre-courant de l'approche sociologique

dominante de Talcott Parsons, dont il a dénoncé le théoricisme dans *L'Imagination sociologique* (1961).

³¹**Charles-Pierre Guillebeau** fut le président de l'AAELP et fondateur du CELSA. Connu pour sa dédicace faisant connaître la discipline des Sciences de la Communication et de l'Information, entre autres il devient le président de la section 71 e (SIC) du Conseil National des Universités (CNU) pendant plusieurs années. Il décède en 2004.

⁷²**Christian Le Moëne** est professeur en Sciences de l'Information (SIC) à l'Université Rennes 2 et chercheur au CERSIC-ERELLIF. Il est président d'honneur de la Société Française des sciences de l'information et de la communication. Fondateur du Groupe d'Etudes et de recherches sur les communications organisationnelles « Org & Co ». Co-fondateur avec Gino Gramaccia de la Revue Française des Sciences de l'information et de la communication - www.rfsic.org.

³⁸⁴**Christian Regouby** a créé et dirigé de 1984 à 2004 le Concept Consulting Group, société spécialisée en Communication globale, en management-communication du changement et des situations sensibles, en prévention et gestion des crises. Aujourd'hui il est expert français en management et communication des risques et des crises à l'Institut de Gestion des Risques et des Crises (IGRC) qu'il a fondé et qu'il préside.

¹⁹⁶**Claude Shannon** était ingénieur en génie électrique et mathématicien américain. Il a formulé d'abord la théorie du « système général de communication », une théorie claire et précise, où il propose un schéma qui modélise la communication entre machines, utilisé dans le contexte militaire : source → encodeur → signal → décodeur → destinataire, dans un contexte de brouillage. Ensuite, cette théorie a été travaillée et diffusée dans un nouveau contexte, dans son ouvrage *The Mathematical Theory of Communication* associée à : l'information, l'émetteur, le message, le canal, le récepteur et la destination. Depuis, il est considéré comme le père fondateur de la Théorie de l'Information.

⁴⁰**Claudia Notionili Rebechi** est docteur brésilienne en communication de l'Université de São Paulo. Elle a publié une étude très détaillée dans sa thèse sur les institutions françaises et l'Organisation Scientifique du Travail, un début de l'histoire des relations publiques en France. Cette étude s'appelle les : « Prescriptions de la communication et la rationalisation du travail : les relations publiques en dialogue avec le discours du IDORT (années 1930-1960) ». La version

existe seulement en portugais sur [Link - ClaudiaNocioliniRebecchiVO.pdf](#). Une partie de cette étude fut réalisée en France à la Bibliothèque Nationale de France (BnF).

²³⁶**Cleusa Maria Andrade Scroferneker** est professeure des universités, chercheuse en communication organisationnelle et pro-recteur de recherche à l'Université Catholique du Rio Grande do Sul.

³⁷¹**Colin Coulson-Thomas** est une autorité internationale sur la transformation de l'entreprise, l'organisation et les compétitivités futures, et directeur fondateur de start-ups. Il est professeur à l'Université de Luton et à l'Université de Lincoln. En 1983 il a publié le livre *Marketing Communications*, à Oxford, U.K, dont il parle de la nécessité d'une intégration entre le marketing et la communication.

¹⁶⁶**Cynthia Stohl** est professeur de communication organisationnelle et globale du département de communication de l'Université Purdue. Elle a écrit le livre *Organizational Communication : Connectedness in action* (1995)

¹³⁸**Daiane de Freitas Oliveira** est étudiante en Communication Sociale, en Relations Publiques, à l'Université FAMECOS/PUC/RS. Elle a travaillé avec le professeur Simões, actuellement retraité, sur le projet "Les marchés cachés des Relations Publiques".

¹⁶³**Dale Carnegie** écrivain et conférencier américain, a proposé une méthode de développement personnel adaptée au monde de l'entreprise. Il insistait sur l'importance de la « pensée positive » dans la réussite professionnelle et la motivation des salariés. Il a fondé la Dale Carnegie Training qui est représentée dans plus de 90 pays, et dans 25 langues différentes. Il existe aujourd'hui plus de 2700 formateurs au service de la communauté des affaires dans le monde entier.

³⁹**Denis Huisman** fut professeur de philosophie et entrepreneur français spécialisé dans l'éducation. Maître de conférences à HEC, et directeur scientifique depuis 1976 à l'Université Paris IX Dauphine. En outre Denis Huisman a été directeur de collections aux éditions Bordas, Sedes, Nathan, Hachette... Il a écrit au total une cinquantaine de livres. Les écoles Denis-Huisman (EDH) fédèrent une école des métiers de la communication : l'École des métiers de la communication (EFAP), une école du commerce de l'art, de médiation et d'ingénierie culturelle l'ICART, une école de management (EMP) et l'école de photographie de (Icart-

Photo), de cinéma et de télévision (EFAP Image), de presse (EFJ). Des succursales existent à Tokyo, New York, Bruxelles, Lisbonne, Abidjan, Paris, Levallois, Lyon, Lille et Bordeaux.

⁷¹**Denis Ruellan** est Professeur des Universités au CELSA. Anciennement directeur du CRAPE (Centre de recherche sur l'action politique en Europe, Université Rennes 1), il est depuis septembre 2015 chercheur au GRIPIC (Groupe de recherches interdisciplinaires sur les processus d'information et de communication, CELSA Université Paris-Sorbonne). Ses recherches portent sur les transformations du journalisme comme pratique sociale et comme profession. Il est co-éditeur de la revue *Sur le journalisme - About journalism - Sobre jornalismo*.

³⁰⁴**Dennis K. Mumby** est professeur et directeur d'études de la communication à l'Université de Caroline du Nord à Chapel Hill, et de l'Institut de Fellow de l'UNC d'Arts et Humanités. Ses recherches portent sur les relations entre le discours, le pouvoir, le sexe, et l'organisation. Il a publié six livres et plus de 50 articles dans le domaine des études d'organisations critiques.

⁴⁰¹**Diane M. Gayeski** est professeur agrégé et président du Département de Communication Corporate Collège Ithaca et partenaire associée d'OmniCom (Innovative Approaches to Communication & Learning in Organizations).

⁴⁷**Dimitri Weiss** est professeur émérite de l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne (IAE). Ses activités étaient réalisées dans le monde professionnel de la Gestion en Ressources Humains (GRH), notamment auprès d'entreprises et organisations internationales, où il est l'auteur de plusieurs ouvrages sur la GRH, le management, la communication, les relations industrielles comparées et le consumérisme. Ses ouvrages plus connus restent la *Communication et Presse d'Entreprise* 1971, *Pratique de la Fonction Personnel* 1982, *Les Relations du Travail* 1975, *Ressources Humaines* 1999, 3e tirage 2001. Le professeur Dimitri Weiss dans les années 60 maintint un forte échange avec des DRH brésiliens sur les techniques d'écriture dans la presse d'entreprise. Nous verrons cet échange ensuite dans l'Aberje.

²⁰⁸**Dominique Picard** est psycho-sociologue, consultante et professeure des universités. Elle enseigne à l'Université Paris13 où elle dirige la filière de psychologie sociale et le Master Professionnel « Travail et consultations psychosociologiques » qu'elle a fondé. Elle y est également présidente du Comité d'experts de la 16ème section (Psychologie).

³⁶⁸**Don E. Schultz** est professeur émérite de Communication Marketing intégrée (CMI) à la Medill School, l'Université Northwestern. Il est également président de la firme de consultants, Agora, Inc, basé à Evanston, dans l'Illinois. Il a écrit plusieurs livres sur les Communications Marketing Intégrées, communiquant mondialement sa marque stratégique le MCI. Schultz a donné de nombreuses conférences et organisé de nombreux séminaires sur la communication marketing intégrée, marketing, publicité, promotion des ventes, les marques et l'image de marque, en Europe, Amérique du Sud, Asie, au Moyen-Orient, en Australie et en Amérique du Nord. Il est l'auteur ou le coauteur de 18 livres, tous reconnus par le monde professionnel.

²⁰³**Don Jackson** à la fin des années 1950, a déterminé qu'il était nécessaire de créer un institut de recherche consacré à l'étude des processus d'interaction. Il se mit à la tâche d'assurer le financement, la création d'un conseil d'administration, et mit sur pied une équipe de chercheurs. En Septembre 1958, le Mental Research Institute (M.R.I.) a été fondé, orienté davantage vers la recherche clinique. Bateson et Jackson sont incontestablement les figures centrales et les pôles de référence du groupe Palo Alto.

²¹¹**Donald d'Avila Jackson** (dit aussi Don D. Jackson), membre fondateur de l'École de Palo Alto, fut un psychiatre américain, pionnier de la thérapie familiale et de la thérapie brève.

³⁵⁹**Edgar Morin**, chercheur français, est directeur de recherche émérite au CNRS et docteur honoris causa de plusieurs universités à travers le monde. Il créa le paradigme de la complexité en 1982, dans le livre *Science Avec Conscience* (1982), qui exprime une forme de pensée acceptant les imbrications de chaque domaine de la pensée avec la transdisciplinarité. Le terme de complexité est pris au sens de son étymologie « *complexus* » qui signifie « ce qui est tissé ensemble » dans un enchevêtrement d'entrelacements (*plexus*). Il crée aussi le terme *reliance* qu'il a défini selon sept principes : systémique ou organisationnel, hologrammatique, boucle rétroactive (l'effet agit sur la cause), boucle récursive, autonomie / dépendance (auto - éco - organisation), dialogique et réintroduction du connaissant dans toute connaissance.

²⁰⁹**Edmond Marc** est docteur d'État en psychologie et professeur émérite des universités à l'Université de Paris X, psychologue clinicien, il est un théoricien et un praticien important de la psychothérapie intégrative.

¹⁴¹**Edsel Bryant Ford** était le fils unique de Henry Ford, fondateur de la marque de voitures de luxe Mercury et président de l'entreprise Ford Motor Company.

³⁹⁹**Edson Vaz Musa** fut le premier brésilien à assumer la présidence d'un groupe étranger la *Rodhia-Brésil* producteur de produits chimiques et pharmaceutiques, et membre du comité exécutif mondial de la multinationale française Rhône-Poulenc de médicaments. Actuellement il est propriétaire de l'entreprise Caloi, fabricant de bicyclettes au Brésil depuis plus de 115 ans.

⁷⁷**Eduardo Pinheiro Lobo** était étudiant au collège militaire de Rio de Janeiro ; à cause de la révolution armée il va partir en 1896 en Angleterre où il étudiera l'ingénierie. A son retour au Brésil il va vivre à São Paulo, où il fonde une famille et se marie avec Ema Schwob Lobo, avec qu'il aura six enfants.

²⁰⁰**Edward Hall** était anthropologue et chercheur américain sur l'interculturel. Il est connu pour développer le concept de Proxemics, une description de la façon dont les gens se comportent et réagissent à différents types d'espace personnel culturellement définis.

²³**Edward Louis Bernays** est né à Vienne, en Autriche, fils d'Anna Freud, sœur du psychanalyste Sigmund Freud. Son oncle lui sert d'inspiration, utilisant la psychologie et autres sciences sociales pour concevoir des campagnes de persuasion auprès des publics. Il est décédé à l'âge de 103 ans, en 1995. Il réalisera un grand nombre de campagnes, dont plusieurs restent légendaires. Pour aller plus loin : Edward Bernays : la fabrique du consentement ou comment passer du citoyen au consommateur. (<http://www.agoravox.fr/culture-loisirs/culture/article/edward-bernays-la-fabrique-du-33487>).

¹¹⁹**Egidio Gavazzi**, fils de Gino Gavazzi, s'est marié avec Rosa Pirelli, sœur d'Alberto Pirelli puis tante de Leopoldo Pirelli, et il devient jusqu'en novembre 1983, le président-directeur-général des industries Pirelli & C.SpA, présentes dans plus de 160 pays.

¹⁵²**Elizabeth Borghino** est d'origine brésilienne, doublement diplômée en Master 2 : Affaires Internationales et Ressources Humaines, ainsi qu'en Lettres Modernes. Elle est rattachée à la Direction Développement Afrique et elle réalise des outils de communication en synchronisation avec la hiérarchie du groupe. Nous vous invitons à aller sur le site du Groupe de Recherche Interdisciplinaire sur le Brésil (GRIB) et voir son mémoire sur le lien : https://www.gribresil.org/index.php?option=com_content&view=article&id=287:qapproche-comparative-entre-le-management-francais-et-bresilienq&catid=50:memoires&Itemid=112.

¹⁰¹**Eric Carlson** va être le premier professeur américain à étendre les Relations Publiques aux cadres et aux fonctionnaires sur tout le territoire brésilien (Watson 2015, 5).

³⁸³**Eric de Ruyg** enseigne le marketing intégré à SciencesPo. Il a débuté en tant que médiaplanner (FCB, Leo Burnett, BBDO) avant de fonder le Lab en 1993, puis la filiale française de Naked 2006-2011. En 2006 aussi il crée l'agence Red Guy qui travaille dans la stratégie de la communication marketing intégrée (IMC) et devient le président de Delight fondée aussi sur les principes de la communication marketing intégrée.

³⁰⁸**Eric M. Eisenberg** est professeur de communication et doyen du collège des Arts et des Sciences à l'Université de Floride du Sud. Il a reçu deux fois le prix de l'Association Nationale de Communication pour la publication de travaux de recherche exceptionnels en communication organisationnelle, ainsi que le prix de la Fondation Burlington pour l'excellence de son enseignement.

²⁰**Étienne Bloch** qui signait B. Etienne, était membre de la Maison de Verre et Conseiller en Relations Publiques.

²⁸⁵**Fabienne Martin-Juchat** est professeure des Universités et directrice de l'UFR des Sciences de la Communication de l'Institut de la Communication et des Médias à l'Université de Grenoble 3. Elle est responsable d'un programme de recherche sur les communications organisationnelles au sein du Gresec.

²⁴⁴**Fabio França** est professeur en relations publiques à l'Université Metodiste de São Paulo (UMESP) et coordinateur du Projet *Agence Expérimentale et Relations Publiques UMESSP*.

⁸²**Francisco Gaudêncio Torquato do Rego** est professeur des universités de l'École de Communication et Arts de l'Université de São Paulo (ECA/USP). Chercheur pionnier de la communication d'entreprise au Brésil, dont il a commencé à développer le sujet en 1960. Il est considéré comme père dans le champ scientifique de la communication d'entreprises au Brésil ; il publiera cinq ouvrages sur le sujet et plus de 70 travaux techniques et projets de communication pour les entreprises, certains Ministères, ainsi qu'au Secrétariat Exécutif du Conseil de Communication de la Présidence de la République du Brésil.

⁷³**Franck Cochoy** ancien élève de l'ENS Fontenay-Saint-Cloud, est professeur de sociologie à l'Université Toulouse II, professeur invité à l'Université de Göteborg (Suède) et chercheur au CERTOP (CNRS). Ses travaux sont consacrés à la sociologie du marché, et plus particulièrement sur les différentes médiations qui façonnent les relations entre l'offre et la demande, tels le packaging, le merchandising, le marketing, la normalisation, etc.

⁶²**Françoise Bernard** est professeure en SIC à l'Université d'Aix-Marseille. Elle dirige l'Institut de Recherche en Sciences de l'Information et de la Communication (IRSIC EA 4262). Présidente, puis Présidente d'honneur de la SFSIC, elle est actuellement première Vice-présidente de la section 71 du CNU. Spécialiste de la communication des organisations et des institutions, elle travaille et publie sur les thèmes du changement, des reconfigurations et des mutations concernant les formes organisationnelles, sociales et culturelles.

²⁶**Frasel P. Seitel** est professeur de relations publiques communication d'entreprise à l'Université de New York. Président d'Emerald Partners, une société de relations publiques qu'il a fondée en 1992. Il est l'auteur du manuel *The Practice of Public Relations* (1980), qui est dans sa 12^{ème} édition. Il a également été porte-parole de la famille Rockefeller.

¹⁷³**Fritz Roethlisberger** était un philosophe formé par l'Université de Harvard dont il fut professeur agrégé de recherche industrielle. En 1937, Roethlisberger et William John Dickson ont publié les premiers résultats complets des expériences de Hawthorne. Il est également l'auteur de *Management and the Worker*, 1939. Ce livre est considéré comme le dixième livre le plus influent du 20^{ème} siècle sur la gestion, selon un sondage des membres de l'Académie de la gestion.

⁴**Gabriel Gallezot** Gabriel Gallezot est Maître de conférences à l'UNS (Université Nice Sophia Antipolis), Membre du laboratoire I3M (EA3820) Information Milieux Médias Médiation, Co-responsable de l'Unité Régionale de la Formation à l'Information Scientifique et Technique, et Membre du CNU 71^{ème} section. Il est aussi le co-fondateur de l'Archive Ouverte : @rchiveSIC. Travail réalisé avec le CCSD (CNRS).

¹⁴³**Gabrielle Bonheur Chanel** mondialement connu comme Coco Chanel, signa un article dans 9 des 10 numéros, et fut la collaboratrice la plus fidèle. Iribe devint son compagnon jusqu'à sa mort en 1935 dans la villa de sa bien-aimée. Les articles signés par Gabrielle Chanel portent les titres suivants : « De l'élégance et du naturel ; Jeunesse ; Poésie ; Un sport : le repos ; Les Femmes et le sport ; Plaisirs d'automne ; Le nouveau luxe ; Mode printanière ; Quand la mode illustre l'histoire ». Et un article signé du double C entrelacé de Chanel (sa marque) est intitulé « L'Article de Paris ».

³¹³**Gareth Morgan** est un théoricien des organisations, un consultant en management. Professor à l'Université York (Toronto). Il est connu pour être le créateur du concept de « Métaphore organisationnelle » et l'auteur du best-seller « Images of Organization ».

¹⁴⁹**Geert Hofstede** est Ingénieur en Mécanique et Docteur en Psychologie Sociale. Il est rentré en 1965 chez IBM, comme formateur au département exécutif international de développement. Selon lui la culture organisationnelle est un phénomène en soi, différenciée par plusieurs aspects de la culture nationale. La différence se trouve essentiellement dans le fait que les cultures nationales ont comme élément central « les valeurs » familiales, communautaires, scolaires ; alors que les cultures organisationnelles acquièrent ces pratiques à partir de la socialisation dans l'ambiance de travail (Borghino, 2010, p. 43).

¹⁷¹**Georges Elton Mayo** fut psychologue et sociologue australien à l'origine du mouvement des relations humaines en management. Il est considéré comme l'un des pères fondateurs de la sociologie du travail.

⁶⁹**Georges Nizard** anime depuis 1970 des rencontres de réflexions et de développement personnel des médecins et des équipes soignantes en milieu hospitalier. L'Analyse Transactionnelle est l'une de ses pratiques. Il participe par ailleurs dans les organisations en France et à l'étranger au perfectionnement des équipes dirigeantes et à la gestion des ressources humaines.

²²⁵**Geraldina Porto Witter** fut professeur des universités en Sociologie Educationnel à l'Université de São Paulo. Elle publia plus de 400 articles scientifiques et quelques ouvrages ; nous faisons référence au livre « Production Scientifique », publié en 1997. Elle reçut 30 récompenses et des titres tels que professeur Honoris Causa de l'Université Fédérale de la Paraíba grâce à ses services développés sur psychologie (Witter 2006).

¹⁴**Gérard Leroy**, auteur de Douze Leçons sur les Relations Publiques, il fut surprenant de constater que cet homme tyran à la fortune colossale, ait accepté de se confier à un tiers inconnu qui exerçait à l'époque un métier inconnu. En France, un chef d'entreprise, autocrate absolu, acceptait mal l'arrivée d'une telle ouverture. Ce fait est constaté en 1924, quand un groupe de professionnels arrivent à Paris pour créer une agence et convaincre le patronat français de l'importance de ce nouveau métier, car ils sont confrontés presque aux mêmes problèmes, mais

le patronat français ne réagit pas du tout de la même façon que les américains et c'est un échec complet (Leroy, 1967).

³³⁰**Gilbert de Terssac** est professeur de sociologie des organisations à l'Université Toulouse 2 et directeur de recherche au CNRS.

²⁵⁰**Gino Gramaccia** est professeur en SIC à l'Université Bordeaux, il enseigne également à l'IUT. Il est responsable du Groupe de recherche en communication des organisations et sociétés au Laboratoire MICA, Université Bordeaux 3, directeur éditorial de la revue *Communication et Organisation* et Président honoraire de la Société française des sciences de l'information et de la communication.

¹⁹⁸**Gregory Bateson** était anthropologue, psychologue, épistémologue américain et a travaillé à l'hôpital psychiatrique de la Veterans Administration à Palo Alto à partir de 1949. Bateson fut le créateur du groupe du Collège Invisible de l'École de Palo Alto. Le groupe suivait ses orientations théoriques et ses fondements épistémologiques.

¹²⁸**Hamilton dos Santos** est philosophe et journaliste. Il dirige les domaines de la formation et de la communication internes depuis 1996 du Groupe Abril (un des plus influents groupes de médias en Amérique latine, responsable, aujourd'hui, de la publication de 54 titres ; il tire environ 568 millions de magazines, et touche quasiment 28 millions de lecteurs).

²⁰⁷**Harold Dwight Lasswell** est un spécialiste américain de la communication de masse et de la science politique. Il est également connu pour sa définition de la communication selon son modèle des « 5 W » : « Who says What to Whom in Which Channel With What Effect ». Après la fin de la Première Guerre mondiale, il définit la théorie du béhaviorisme dans son ouvrage de 1927 intitulé *Propaganda Techniques in the World War* où il préconise un contrôle gouvernemental des techniques de communication, du télégraphe et du téléphone au cinéma en passant par la radio.

³⁰⁹**Harold Lloyd. Goodall Jr** fut professeur à l'École de Communication Humaine d'Hugh Downs à l'Université de l'Arizona. Il est reconnu par son travail de narration ethnographique.

¹⁰²**Harwood Laurence Childs** était professeur à l'Université Princeton, New Jersey, aux EAU, dans la recherche sur l'*opinion publique*. Il a écrit le livre *Introduction de l'Opinion Publique*, en 1940, qui détaille la profession des relations publiques, champ académique inexploré à

l'époque. Le cours mené par Harwood, sur *l'opinion publique*, était proposé pour une durée de deux ans et est resté très populaire auprès des étudiants de premier cycle. Il a fait l'étude de l'opinion publique à la fois dans son entreprise et dans sa vie personnelle. Pendant qu'il était rédacteur en chef des *Annales de l'Académie Américaine des Sciences Politiques et Sociales*, il a consacré une édition spéciale entièrement aux groupes de pression, de propagande et aux autorités les plus éminentes dans le domaine. Il est décédé en 1972. Il reste une référence dans ce champ, comme l'explique le journal publié par son université (1934).

⁴⁵**Hélène Arzeno-Martin** est ex directrice d'Inforec Pôle Communication – IUT Michel de Montaigne. Au moment de l'interview, 1993, elle était Responsable de la Formation Continue en Communication à l'IUT de Bordeaux Membre CERP et IPRA.

¹⁷⁷**Henry Daniel Voos** a dirigé la recherche, la conception et la communication de nombreux ouvrages scientifiques, sur les besoins américains et les possibilités d'études. Il est très connu pour son ouvrage : *Jesus 100% Man of faith* (Jésus 100% Homme de Foi).

¹⁸⁹**Herbert Simon** était économiste et sociologue américain. Il recevra le prix de la Banque de Suède en sciences économiques en mémoire d'Alfred Nobel en 1978, notamment pour les développements fait avec J. March sur la rationalité limitée. Ses études sur la rationalité limitée l'ont conduit à s'intéresser aux organisations et aux procédures de décisions ainsi qu'à l'intelligence artificielle (à base d'informatique) dont il est l'un des pionniers aux États-Unis.

⁶**Howard Saul Becker** est un sociologue américain, professeur retraité de l'université Northwestern (Chicago) et de l'Université de Washington à Seattle. Il fut un des héritiers de la tradition de l'École de Chicago et s'inscrit ainsi dans le courant de l'interactionnisme symbolique.

²⁷⁶**Hugues Hotier** professeur émérite à l'Université Michel de Montaigne – Bordeaux 3, est trois fois spécialiste du cirque classique : en qualité de chercheur, puisqu'il y aura consacré nombre de ses travaux universitaires, ensuite parce qu'il dirige le Cirque Educatif, une association dont on aimerait dire qu'elle est une école pour faire rêver les enfants, enfin, parce que l'auteur connaît le métier – le métier de clown, celui qui, justement, fait rire et rêver les enfants.

⁸⁹**Humberto de Alencar Castelo Branco** fut général des forces armées brésiliennes et le premier président de la République du régime militaire instauré au Brésil, issu du Coup d'Etat

de 1964. Castelo Branco combat aux côtés des Américains lors de la campagne d'Italie pendant la Seconde guerre mondiale, où il y rencontre le général Vernon Walters, futur sous-directeur de la CIA, qui joua un rôle clé lors du putsch de 1964. Il a aussi suivi des cours à l'école militaire de Paris et parlait bien le français. Élu président intérimaire du pays par le Congrès, il mit immédiatement en route des réformes économiques et politiques. Par décret, il abolit tous les partis politiques, se succédant à lui-même à la tête de l'État et il oblige le Congrès à voter une loi qui lui permettait de choisir son futur successeur. Il a créé par décret, en mars 1964, le Centre d'Instruction de la Guerre dans la jungle à Manaus.

³³⁸**Ivone de Lourdes Oliveira** est professeure de Communication Sociale, et chercheure en Communication Organisationnelle à l'Université Catholique de Minas Gerais (PUC/MG), où elle enseigne le Master en 'Communications et les Interactions avec les Médias'. Elle a fait aussi un post-doctorat à l'Université de Toulouse - Paul Sabatier, en 2013, avec laquelle elle maintient des échanges jusqu'à présent.

¹³**Ivy Ledbeek Lee** (1877-1934) journaliste et publicitaire, écrivait dans les journaux New York American, New York Times, New York World, entre autres, toujours en prenant comme cible la corruption gouvernementale et les activités dissimulées de l'entreprise privée aux Etats Unis (Gurgel, 1985, 10 et 11).

⁹²**Jacques Lendrevie** est professeur honoraire à HEC, et fondateur du Mastère HEC/Télécom Paris 'Management et nouvelles technologies'.

¹⁸⁸**James G. March** est professeur émérite à Stanford, et un des pionniers de la théorie des organisations, dont l'objet est de comprendre comment une organisation évolue, s'adapte à son environnement et modifie celui-ci. Son *Organisations*, est considéré avec comme fondement de la théorie des organisations. Il se penche notamment sur la manière dont sont prises et mises en œuvre les décisions.

¹⁶⁰**James Renwick Taylor** est membre fondateur du département de communication de l'Université de Montréal où il fut professeur depuis 1971. Il est aussi le premier membre de l'école de Montréal, regroupement de chercheurs axé sur les études en communication organisationnelle, où il est considéré comme l'un des pionniers. Actuellement il professeur émérite au département de Communication de l'Université de Montréal.

⁸⁶**Jânio da Silva Quadros** juriste et professeur de droit, il devient président avec le slogan de campagne « balaye, balaye balai, balaye la corruption ». Essayant de se rapprocher du bloc communiste, il décora Che Guevara de l'Ordre National de la Croix du Sud. Ce dernier, guérillero argentin avait participé à la révolution cubaine et était ministre à Cuba à cette époque. Cette politique externe indépendante n'était pas du goût de Washington et de la droite nationale spécialement de quelques membres de l'UDN qui l'avaient tant appuyé lors de son élection. Sept mois après il démissionne en disant que des « forces terribles » l'obligeaient à renoncer sans jamais les identifier.

³⁸**Jean Chaumely** fut Conseil en relations publiques et conseiller technique de l'École française des attachés de presse (en 1990).

²⁵⁵**Jean Meyriat** théoricien et praticien de l'information-documentation, a participé à la création du Comité des Sciences de l'Information et de la Communication dont il fut le président. Il présidera aussi la SFSIC (1978-1984) et le Conseil National des Universités (CNU) de la 71^{ème} Section (1984-1988) (Boure 2007b, 266).

³¹⁹**Jean William Fritz Piaget** fut est un biologiste, psychologue, logicien et épistémologue suisse connu pour ses travaux en psychologie du développement et en épistémologie génétique (ou structuralisme génétique). Sa théorie de l'apprentissage exerceront une influence notable sur la pédagogie et les méthodes éducatives, que selon lui, l'origine de la pensée humaine ne naît pas de la simple sensation, elle n'est pas non plus un élément inné. Elle se construit progressivement lorsque l'individu, et en particulier l'enfant, entre en contact avec le monde.

³⁹³**Jean-Claude Ruano-Borbalan** est professeur et chercheur associé au Conservatoire National des Arts et Métiers - CNAM, docteur en histoire et cofondateur du magazine Sciences humaines. Ce magazine est une des références pour comprendre l'humain et la société à travers l'actualité des sciences humaines et sociales.

⁵⁷**Jean-François Flahault** spécialiste des campagnes institutionnelles, enseigne les relations publiques et l'événement à l'ECS, à l'ESA 3 et à l'Université d'Évry.

³⁰⁰**Jean-Louis Le Moigne** fut d'abord ingénieur, puis professeur émérite des Universités à l'Université d'Aix-Marseille III. Il est reconnu comme le spécialiste français de la systémique et de l'épistémologie constructiviste.

³³⁹**Jean-Luc Bouillon** est maître de conférences HDR en SIC à l'Université Rennes II, responsable de la spécialité Métiers de l'Information et de la Communication (MICO) du Master 2 communication, au Département de Communication et directeur-Adjoint du laboratoire PREFICS (EA4256).

⁸⁷**João Belchior Marques Goulart**, ou Jango, fut le dernier président de la gauche jusqu'à l'arrivée de Lula en 2002. Il fut accusé d'être responsable de l'inflation, d'avoir organisé une redistribution suicidaire des richesses, d'aspirer à être dictateur et d'avoir des liens d'amitié avec les communistes.

²³⁵**João José Azevedo Curvello** est journaliste et professeur associé à l'Université de Brasilia (UNB), sur les théories et les technologies de communication et la communication organisationnelle, dans le département PPGCOM.

²¹**John L. McCaffrey** président et chef de la direction de l'International Harvester Company, un des plus grands fabricants mondiaux de machines agricoles, qui deviendront d'indispensables outils pendant la deuxième guerre mondiale. McCaffrey a été nommé président du Comité de planification d'après-guerre de l'entreprise, et responsable de l'élaboration des plans d'expansion et des nouveaux produits. En 1948, il a été nommé par Paul Hoffman, alors chef de l'Administration de la Coopération Économique, pour faire partie du premier comité d'étude responsable de l'organisation du plan Marshall en Europe. Il est décédé en décembre 1982.

³³⁵**John Langshaw Austin** est le représentant majeur de la philosophie du langage ordinaire. Sa théorie des actes de langage sert à démontrer cette affirmation qui contredit le sens commun. Austin analyse avec une finesse remarquable les expressions les plus courantes pour critiquer sans concession la doctrine pragmatique des « sense-data » (données sensibles) censées s'interposer entre le sujet percevant et les objets perçus. Sans jamais opposer une solution réaliste aux difficultés qu'il soulève, il utilise la philosophie du langage ordinaire non comme une fin en soi, mais comme une voie d'accès pour étudier les faits de la perception et parle à ce propos de « phénoménologie linguistique ».

¹⁰**John Steele Gordon** a contribué fréquemment à American Heritage et au Wall Street Journal. Il est l'auteur d'An Empire of Wealth: The Epic History of American Economic Power (HarperCollins 2004). Gordon se concentre sur l'histoire commerciale et financière. Son livre

The Great Game : The Emergence of Wall Street, 1999, parle de la puissance mondiale de 1653-2000. Ce livre a été adapté dans une spéciale CNBC de deux heures.

¹⁶**José Coelho Sobrinho** est professeur des universités en Sciences de la Communication à l'Université de São Paulo (USP) et journalisme depuis 1971 formé par l'Ecole de Communication et Arts de l'USP. Son expérience dans le domaine de la communication met l'accent sur l'organisation de rédaction de journaux, sur les thèmes suivants : la communication, le journalisme, la presse, l'édition et fait journalistique. Il consacre sa recherche à l'enseignement du journalisme et de la communication, le développement de la conception des programmes et des méthodes d'enseignement-apprentissage.

²³⁰**José Marques de Melo** est professeur émérite à l'USP et une des personnalités dans le champ scientifique de la communication sociale au Brésil. En 1967, il a fondé le centre en Communication Sociale de la Faculté de journalisme Casper Libero, à São Paulo. Et en 1973, il deviendra un membre fondateur et professeur à ECA/USP ; il soutiendra en même temps son doctorat dans cette institution.

¹¹¹**José Rolim Valença** a un grand parcours derrière lui, avant de créer sa propre entreprise. Il a créé le magazine « *Vie dans la GM* » (Vida na GM en portugais), publication officielle de l'entreprise General Motors du Brésil. Après avoir fait sa carrière dans la multinationale Ford, il fut éditeur du journal « Nouvelles Ford du Brésil », puis il géra le bureau national. Il était chef de projet, créateur et directeur des relations publiques de la J. Walter Thompson Publicité, plus tard, il fut Chef de Créations pour les Radio, TV et Cinéma. Après la vente de son entreprise au groupe à Ogilvy & Mather, Rolim est resté vice-président exécutif de la holding et président de son ex-propre entreprise AAB. Ce groupe est mondialement connu et a reçu en le prix de la troisième Agence du Monde au festival de Cannes 2015. Leur site : www.ogilvy.com.br.

¹⁹¹**Joseph A. Shumpeter** fut un économiste et professeur en science politique autrichien naturalisé américain, connu pour ses théories sur les fluctuations économiques, la destruction créatrice et l'innovation.

¹⁴⁰**Joseph Paul Iribe**, français, né en 1833 à Angoulême, était illustrateur, caricaturiste, designer, décorateur, directeur artistique, réalisateur, publicitaire et patron de presse. Il est considéré comme un des précurseurs du mouvement de l'Art déco. Iribe assura les fonctions de rédacteur en chef et d'illustrateur à partir d'octobre 1934. La Revue Ford porte sous Paul Iribe

les mentions « Publications Paul Iribe » et « Imprimerie des Editions Paul Iribe ». Il crée alors plusieurs dessins pour chaque numéro, notamment les couvertures qui correspondent à des déclinaisons graphiques du sigle V8. Les illustrations sont colorées et invitent au voyage. Le ton de la revue est léger. Iribe écrit ainsi dans son premier numéro (n°23) : « *Vous trouverez ici l'opinion des plus illustres parmi les écrivains, les techniciens, les sportifs, les artistes, les créatrices de la mode, les metteurs en scène de théâtre ou de cinéma* ». La Revue Ford, gardera le titre de Revue des Sports et du Monde jusqu'en octobre 1936 (n°33) où elle prend le nom de Revue Matford.

³²⁹**Josiane Jouët** est directrice du programme du Master 2 Professionnel Communication et Multimédia - Université Panthéon-Assas (Paris II).

³¹⁴**Jürgen Habermas** philosophe allemand en sciences sociales, fut Axel Honneth, un des grands représentants de la deuxième génération de l'École de Francfort, où il développa une pensée qui combine le matérialisme historique de Marx avec le pragmatisme américain, la théorie du développement de Piaget et Kohlberg, et la psychanalyse de Freud.

⁸³**Juscelino Kubitschek de Oliveira** fut un homme politique, président de la République du Brésil du 31 janvier 1956 au 31 janvier 1961, élu avec 3 077 411 voix. Médecin de profession, il est à l'origine de la création de Brasilia, inaugurée le 21 avril 1960. En 1976, il meurt à 74 ans dans un accident de la circulation. Une commission d'enquête mise en place pour élucider les crimes de la dictature militaire a conclu en 2013 que Juscelino Kubitschek a été victime d'une conspiration, d'un complot et d'un attentat politique.

³¹⁵**Karl E. Weick** est professeur en sciences de l'organisation à la Ross School of Business de l'Université du Michigan. Il est considéré comme l'un des théoriciens les plus renommés de la théorie des organisations. Son approche de l'organisation est processuelle, l'organisation se construit dans l'interaction. La majorité de ses études porte sur l'analyse de petites entités mais intègre de multiples dimensions à travers les concepts de sensemaking, d'enactment, d'identité, de structuration, de couplage, de lien entre la pensée et l'action.

¹⁸⁵**Kirt Lewin** est le créateur de la théorie '*the coping cycle*', le cycle de l'adaptation. Il fait une analogie avec le cycle *glace-eau-glace*, pour expliquer les changements de la performance et de la confiance au début et après l'intégration totale dans la façon de faire les choses dans l'organisation. Sa proposition commence avec la glace, dure et cassante. Après, la glace fond

pour créer un environnement fluide et chaotique. Ensuite, elle se solidifie de nouveau, se consolide et crée une forme permanente et structurée. Il existe selon lui cinq stages pour conclure ce cycle d'adaptation : Le déni, la défense, le rejet, l'adaptation et l'internalisation.

³⁷⁷**Larry Percy** est professeur de marketing à l'École de Commerce de Copenhague, et consultant en marketing et communication. Avant de créer son cabinet, il a passé plus de 25 ans dans la planification stratégique de grandes agences de publicité avec les organismes américains et a eu des responsabilités internationales. Il est l'auteur de la *Strategic Integrated Marketing Communications*.

³⁴⁹**Laurent Morillon** est Maître de Conférences en SIC à l'Université Toulouse 3 et chercheur au LERASS.

³⁷⁰**Leo Burnett** était directeur de publicité et chef d'entreprise, l'un des plus « créatifs » dans le secteur de la publicité au 19^{ème} siècle. Burnett était connu pour être fortement impliqué dans la révolution créative dans les années 1960. Il créa sa propre entreprise, basée à Chicago, en 1935, la Leo Burnett Company, l'agence de publicité parvenue au 10^{ème} rang dans le monde. Il fonctionne désormais avec 200 unités au niveau mondial et la société comprend aussi 94 agences de publicité dans 83 pays.

¹⁷⁹**Linda L. Putnam** a défendu son doctorat en Communication à l'Université du Minnesota en 1977, et rapidement elle est devenue l'un des membres du Département de Communication de l'Université Purdue, où elle est restée jusqu'à 1993. Elle a également été chef de département (1993-1998) à l'Université du Texas et directeur du programme sur les Conflits et le Règlement des Disputes dans les écoles et les fonctions publiques, pendant le gouvernement Bush (1998-2003). Depuis août 2007, Linda fait partie du Département de Communication de l'Université de Santa Barbara en Californie. Elle est très reconnue aujourd'hui pour ses recherches qui portent sur : la négociation et la gestion des conflits au sein des organisations, des études de discours d'organisation, des groupes et des équipes, et des études de genre dans les organisations. Elle a écrit au total 12 livres et quelque centaines d'articles ont été publiés. Son travail est incontestablement reconnu par tous dans le monde, ses livres sont considérés comme des bibles pour la recherche en communication organisationnelle, tels que : Putnam, L. L., & Mumby, D.K. (2014) - *The SAGE Handbook of Organizational Communication : Advances in Theory, Research, and Methods*. Grant, D., Hardy, C., & Putnam, L. L. (2011) - *Organizational Discourse Studies*. Putnam, L. L., & Krone, K. J. (2006) - *Organizational Communication*.

Jablin, F. M., & Putnam, L. L. (2001) & Jablin, F.; Putnam, L.; Roberts, K.; & Porter, L. (1987), toutes les deux déjà citées ci-dessus. Et Putnam, L. L. & Pacanowsky, M. E. (1983), cité plus loin.

⁵⁶**Lionel Chouchan** est le fondateur du groupe de communication et de relations publiques Le public système et le créateur d'un certain nombre d'événements dont les festivals de cinéma d'Avoriaz, de Deauville et de Cognac.

³⁴**Lucie Tanguy** sociologue, spécialisée en sociologie du travail en France, est directrice de recherche émérite au CNRS, laboratoire Genre Travail et Mobilités. Responsable d'accords franco-brésiliens depuis 10 ans (FAPESP/ CNRS et antérieurement CAPES/COFECUB).

³⁰**Lucien Matrat** considéré comme le père des Relations Publiques en France, est l'auteur du Code d'Athènes. Il a publié entre autres Les publics relations, moteurs de productivité (1951) et Relations Publiques et management (1970). Nous reviendrons en détail sur son travail.

²⁶⁴**Lucien Sfez** est actuellement professeur émérite à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne. Il a publié de nombreux ouvrages aux Presses universitaires de France, dont les deux volumes du Dictionnaire critique de la communication en 1993 et l'ouvrage Critique de la communication en 1988. Il a aussi joué un rôle important dans le champ scientifique par la revue Quaderni, qui a largement contribué aux réflexions sur l'« Espace public ».

³⁴⁵**Luiz Alberto de Farias** est directeur académique de l'Ecole de Communication et Education de l'Université Anhembi Morumbi (Lauréate International Universities), et professeur chercheur du programme Relations Publiques Stratégiques vers l'opinion publique, Stricto Sensu en Communication à l'ECA/USP,

³⁹⁵**Manfred Bruhn**, allemand est professeur de marketing et d'administration à l'École d'Economie, Gestion et Management de l'Université de Bâle en Suisse. Il est connu dans son domaine pour ses études sur la *Communication d'Entreprise Intégrée* (CEI).

¹²⁹**Manuel Carlos Conceição Chaparro** est professeur émérite des universités en Sciences de la Communication et en Journalisme de l'École de Communication et Arts de l'Université de São Paulo (ECA/USP). Il commença sa carrière à Lisbonne, au Portugal, et en 1961 vint au Brésil. Il fut attaché de presse de la SUDENE (Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste/Direction Général du Développement du Nord-est), journaliste du Journal du

Commerce, à Recife, et ensuite responsable des éditions spéciales du Journal Folha de São Paulo. Trois ans après son déménagement, les directeurs du Groupe Folha, à São Paulo, Otávio Frias de Oliveira e Carlos Caldeira Filho par jalousie démissionnèrent tout le groupe de ces éditions spéciales, et c'est ainsi qu'ils créèrent le Proal.

¹⁵⁶**Manuel Castells** est professeur de sociologie et de planification urbaine et régionale depuis 1979 à l'Université de Californie à Berkeley. Il fut lauréat du prix Holberg 2012 et du prix Balzan 2013. Il est reconnu par son travail *L'ère de l'information*, une trilogie de 1500 pages qui traite : de la Société en réseaux, du Pouvoir de l'identité et du Fin de millénaire. Il trace un scénario médié par les nouvelles technologies de l'information et de la communication - TIC - et comment ils interfèrent avec les structures sociales. L'auteur propose le concept du capitalisme informationnel, et de construire votre raisonnement à partir de l'histoire du fort développement de la technologie des années 1970 et leur impact sur les différents domaines des relations humaines.

¹⁰⁷**Margarida Maria Krohling Kunsch** est actuellement directrice et professeure titulaire de l'École de Communication et Arts, de l'Université de São Paulo – ECA/USP. Membre de l'Association Brésilienne des Chercheurs en Communication Organisationnelle et des Relations Publiques/ABRAPCORP, elle est directrice des Relations Internationales de la Fédération Brésilienne des Associations Scientifiques et Académiques de Communication/Socicom. Elle a été deux fois présidente de la Société Brésilienne des Études Interdisciplinaires de la Communication/INTERCOM et de l'Association Latino-américaine d'Investigation de la Communication/ALAIC. Elle est l'auteure entre autres de 38 livres. Plus de détail sur son parcours sur le lien : <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4783236H1> et un résumé de ses publications sur https://scholar.google.com.br/citations?user=KBCU_0sAAAAJ&hl=pt-BR

⁷⁵**Maria Aparecida Ferrari** est professeure des universités en Sciences de la Communication Sociale à l'ECA/USP et chercheuse en relations publiques et communication interculturelle, mettant l'accent sur l'enseignement : des relations publiques, de la culture organisationnelle, de la gestion des crises et de l'interculturalisme. Elle fut directrice de l'École de Journalisme et des Relations Publiques à l'Université Metodista de São Paulo (2001 à 2008).

¹⁰⁵**Maria do Carmo Reis** est professeur émérite du département de Communication Social de l'Université Fédérale de Minas Gerais, dans le domaine de la communication des organisations,

en mettant l'accent sur la gestion de la communication organisationnelle et de l'intérêt sur les sujets suivants : agence de communication, la communication et la gestion, la communication et le changement organisationnel. Elle a défendu son doctorat en Business Studies and Industrial Relations par la Warwick Business School, University of Warwick, Angleterre (2000). Elle fut membre fondateur de l'ABRAPCORP.

²³⁴**Marlene Marchiori** est professeure adjoint à l'Université d'Etat de Londrina, et chercheure en Sciences de la Communication de l'ECA/USP avec une expérience à l'Université Nottingham Trent au Centre Théorie, Culture et Society.

³²⁵**Marshall Scott Poole** est professeur de Communication Organisationnelle, d'Innovation, de Technologies et des Systèmes d'Information à l'Université Illinois à Urbana-Champaign.

⁶⁰**Matthieu Sauvé** praticien des relations publiques depuis plus de 25 ans, est membre de la Société québécoise des professionnels en relations publiques qu'il a présidée de 1994 à 1996. Il est également membre agréé et fellow de la Société canadienne des relations publiques.

³⁴⁵**Michel Durampart** est directeur du Laboratoire I3M site Toulon, directeur ED 509 (SHS) Université de Toulon, membre du comité revue Hermès et responsable de la rubrique Varia, membre du GDRI-CNRS COMMED, IRMC Tunis (communication et Cyber espace au Maghreb,) et membre titulaire du CNU 71ème section.

³⁰⁷**Michel Foucault** est le philosophe français le plus cité au monde en sciences humaines. Il est connu pour ses critiques des institutions sociales, principalement la psychiatrie, la médecine, le système carcéral, et pour ses idées sur l'histoire de la sexualité, ses théories générales concernant le pouvoir et les relations complexes entre pouvoir et connaissance. Il a mis en lumière certaines pratiques et techniques de domination du pouvoir à *l'égard* des individus et de grands groupes d'individus qui constituent les frontières du groupe social : les fous, les condamnés, certains groupes d'étrangers, les soldats et les enfants.

³³⁴**Michèle Lacoste** est professeur à l'UFR de Sciences de la Communication de l'Université Paris XIII

⁷⁸**Mirtes Vitoriano Torres** est née dans l'état d'Alagoas, comme Eduardo P. Lobo, de-là son idée de reprendre l'histoire de cet homme courageux. Actuellement enseignante et chercheuse

à l'Université Fédérale d'Alagoas, elle a publié en 2007, le livre *La pensée Brésilienne des Relations Publiques*.

²²**Monique Rose Aimée Augras** est professeure émérite en psychologie à l'Université Catholique du Rio de Janeiro, Brasil et docteur en Psychologie par l'Université Paris-Sorbonne, France en (1960).

⁴⁰³**Nanci Maziero Trevisan** est professeur de Communication Social à l'Université Metodista de São Paulo. Son article, *O mito da comunicação integrada (le mythe de la communication intégrée)* est le résumé d'une étude faite à partir d'interviews qualitatives réalisées avec des représentants des secteurs de gestion de dix agences de publicités. Il fut publié en janvier 2003 dans la Revue Imes.

⁴⁸**Nicole d'Almeida** est professeure en sciences de l'information et de la communication au Celsa (Université de Paris-Sorbonne). Elle enseigne et dirige des formations et des recherches sur les thèmes suivants : communication interne et externe, récits organisationnels, dynamique de l'opinion, communication de l'environnement et développement durable, RSE.

³⁶⁴**Niklas Luhmann**, sociologue allemand, spécialiste de l'administration et des systèmes sociaux, fut le fondateur de la théorie des systèmes sociaux. Il fut considéré comme le sociologue allemand le plus important de la seconde moitié du XX^{ème}. Cette théorie s'appuie sur une approche transdisciplinaire du social qui l'amène à produire une analyse englobant de multiples approches : philosophique, linguistique, littéraire, juridique, économique, biologique, théologique ou pédagogique. La fin de sa vie sera notamment consacrée à l'analyse des phénomènes médiatiques.

¹¹⁸**Nilo Luchetti**, journaliste italien, a débarqué au port de Santos, à São Paulo, le 24 avril 1951 pour tenter une nouvelle vie au Brésil. Il a commencé sa carrière comme correspondant des journaux italiens à São Paulo et suite dans l'entreprise Pirelli, à ce moment-là le plus grand fabricant de pneus au monde. Luchetti était perçu comme le responsable du changement dans l'histoire de la communication d'entreprise (Venceslau 2007).

¹⁹⁷**Norbert Wiener** a publié *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine*. Il donne à ce principe une portée universelle sur la théorie cybernétique, ou la science du pilotage. A partir de l'idée de la rétroaction, l'explication linéaire traditionnelle devient

quelque peu désuète. Tout « effet » rétroagit sur sa « cause » : tout processus doit être conçu selon un schéma circulaire.

²⁵**Normand Baillargeon** professeur en Sciences de l'Éducation à l'Université du Québec à Montréal (UQAM) de 1989 à 2015. Il est aussi philosophe, essayiste, militant libertaire, anarcho-syndicaliste, chroniqueur et collaborateur de différentes revues alternatives et à Radio-Canada de 2011 à 2016. Il écrit aussi régulièrement dans diverses publications québécoises indépendantes, notamment *Le Couac*, *À Bâbord* et *Québec sceptique*. Il a également publié de nombreux ouvrages, dont *L'Ordre moins le pouvoir* et *Petit cours d'autodéfense intellectuelle*, parus chez Lux.

³⁴⁴**Olivier Galibert** est professeur à l'IUT de Dijon au sein de l'équipe COSMOS - Communication, Savoirs, Médiations, Organisations.

⁸⁵**Oscar Ribeiro de Almeida de Niemeyer Soares** fut un des plus célèbres architectes brésiliens et reconnu mondialement par ses œuvres qui s'inscrivent dans l'histoire de l'architecture moderne. Il est surtout connu pour la construction de Brasilia au Brésil avec l'urbaniste Lucio Costa, inaugurée en 1960. Exilé en Europe au milieu des années 1960, il a notamment construit le siège du Parti communiste français, l'ancien siège du journal *L'Humanité* et la Maison de la culture du Havre.

³⁰¹**Pascal Vidal** est professeur en *Système d'Information et Management* à l'Université d'Aix-Marseille III.

¹⁶⁵**Patrice M. Buzzanell** est professeure de communication organisationnelle à l'École de Formation des Ingénieurs de l'Université Purdue. En 1988 elle reçut le prix de l'Association Internationale de Communication pour sa thèse sur le travail et la carrière de W. Charles Redding. Elle a publié *Rethinking Organizational and Managerial Communication From Feminist Perspectives* (2000).

¹⁷⁵**Paul Emerson Lull** fut directeur du département de Communication de l'Université Purdue et entre 1926 et 1927 est devenu une des personnalités reconnues à l'échelle nationale grâce à son travail sur le champ de discours, comment « parler en public ». Lull est l'auteur de l'ouvrage « *An Objective Study of the Effectiveness of Humor in Persuasive Speeches / Une étude objective de l'efficacité de l'humour dans les discours persuasifs* » 1939.

²⁰⁴**Paul Watzlawick**, membre fondateur de l'École de Palo Alto, fut un théoricien dans la théorie de la communication et le constructivisme radical. Au contact de ces hommes qui remettent tout en cause, y compris les fondements de la réalité, il abandonne son passé de psychanalyste et se lance dans la recherche. Puis il crée, avec Gregory Bateson et ses collègues, le premier centre de thérapie brève, tout en rédigeant son propre « discours de la méthode ».

³⁸⁷**Paul-Laurent Zaccarie** est diplômé de l'ESSEC (marketing) et d'un DEA de Gestion. Directeur du Cabinet Zaccarie, Weber et Associés (en 1993).

¹²⁷**Paulo Nassar** est journaliste, docteur en Sciences de la Communication et professeur chercheur à l'École de Communication et Arts de l'Université de São Paulo. Grâce à son expérience dans le domaine de la communication organisationnelle, il est devenu directeur de l'Aberje (Association brésilienne de la communication d'entreprise). Sa production bibliographique est très intense, je vous invite à regarder son Curriculum en ligne : <https://uspdigital.usp.br/tycho/CurriculoLattesMostrar?codpub=97A2B6EA8FF9>

¹²**Philippe Paul Alexandre Henry Boiry**, signé Philippe A. Boiry, était conseiller en relations publiques, journaliste et fondateur de l'hebdomadaire Relations publiques informations (1956) et de l'Institut supérieur d'enseignement des relations publiques, à Paris (Iserp) (1981). Il est décédé en janvier 2014. Il a publié, en 2003, le livre : Des « Public-Relations » aux Relations Publiques – La doctrine européenne de Lucien Matrat, qui fera l'objet de notre étude.

¹⁷⁶**Phillip K. Tompkins** professeur émérite à l'Université Purdue en communication organisationnelle, défend sa thèse en doctorat, en 1962. Entre autre, Tompkins a été consultant à la NASA travaillant sous le légendaire *Wernher Von Braun* pendant le développement de Saturne V (la « fusée pour la lune »). Tout au long de sa carrière en tant que professeur, il a maintenu des programmes de recherche productifs à Wayne State University, Kent State University, l'Université d'Albany, Purdue University, et à l'Université du Colorado à Boulder.

³²**Pierre Delcambre** est professeur émérite en SIC à l'Université Lille 3 et membre de l'équipe Communications Organisationnelles et Processus d'Innovation (COPI) de GERiiCO. Il développait une analyse des pratiques et activités de communications ordinaires (communications de travail, communications publiques) d'entreprises et d'organisations (Travail social, Chantiers navals, Marine marchande, secteur culturel du spectacle vivant).

²²¹**Priscila Moura de Matos** journaliste spécialisée en communication publique, cite dans son article *Aspect historique de réception du concept de communication organisationnelle au Brésil*, 2009, quelques auteurs qui ont influencé les chercheurs brésiliens : Walter Lippmann, de l'Université d'Harvard, Antonio Pasquali, philosophe et professeur de l'Université Centrale du Venezuela, à Caracas, Sam Black membre fondateur de l'Association Internationale de Relations Publiques, H. Andrews, de l'Université d'Emory, en Géorgie. Philip Lesly, l'auteur du *Public Relations Handbook*, Juan Diaz Bordenave, de l'Université de Wisconsin.

³⁶²**Ralf Gustav Dahrendorf** sociologue germano-britannique, fut considéré comme l'un des auteurs fondateurs de la « théorie du conflit social ».

¹⁹⁹**Ray Birdwhistell** était anthropologue à la l'Université de Pennsylvanie, et un des membres du Collège Invisible, il a marqué son époque grâce à ses analyses du comportement social en termes de codes et de règles, langage et gestualité. Pour lui, les deux dernières formulations s'intègrent dans un système constitué d'une multiplicité de modes de communication.

³³**René Tavernier** était journaliste, poète, critique littéraire, animateur de la revue « Confluences », conseil en relations publiques.

¹⁸⁴**Richard Sexton** était professeur d'anglais à l'Université Fordham et Virginia Staudt y était psychologue, aujourd'hui reconnue mondialement comme la spécialiste de la psychologie des femmes. En 1961, ils sont se mariés et ensemble ont écrit plusieurs travaux de référence bibliographique. Entre autres, ils ont publié l'article : *The clinic approach to business communication*, dans le *Journal of Psychology*, en 1957, dans lequel ils parlaient du problème de la communication dans les entreprises. A leur avis, la séparation faite entre les formes basiques de la communication, la lecture, l'écriture et la parole, servent à occulter les carences spécifiques sur le lieu de travail. Pour eux cette séparation, ne doit pas exister car les trois formes doivent être intégrées aussi dans le champ psychologique comme linguistique. L'approche faite sur *La Clinique de la Communication* met aussi un accent sur l'employé plutôt que sur le groupe.

⁷**Robert Boure** est professeur des universités en Sciences de l'Information et de la Communication à l'Université Paul Sabatier-Toulouse 3 (IUT), membre du Laboratoire d'Etudes et de Recherches Appliquées en Sciences Sociales (LERASS), dont il a dirigé depuis 1982, et depuis 1983, la revue interdisciplinaire *Sciences de la Société*. Ses recherches portent

principalement sur le rapport communication/territoire et sur les conditions de production et de circulation des connaissances dans le champ des sciences humaines et sociales. Il dirige actuellement l'équipe Médiapolis (LERASS).

³²⁶**Robert D. McPhee** est professeur de Communication Organisationnelle et de Théorie de la Structuration à l'École Downs Hugh à l'Université de l'Arizona.

³⁵⁴**Robert Escarpit** professeur, journaliste (billettiste au quotidien Le Monde) et sociologue, a créé en 1969 l'Unité pluridisciplinaire des sciences de l'information et de la communication (UPTEC). En 1972, avec d'autres auteurs, chercheurs et universitaires (parmi lesquels Jean Meyriat et Roland Barthes), il crée un groupe de pression dont l'objectif était d'obtenir une reconnaissance universitaire pour les sciences de l'information et de la communication. Il ne fait pas de distinction, étant donné que les approches scientifiques sont diverses. Pour lui, l'information est le contenu de la communication, et la communication, le véhicule de l'information.

⁴⁰⁰**Roberto de Castro Neves** est actuellement consultant en entreprises après avoir dédié 30 ans de sa carrière à l'entreprise IBM, où il assumait le poste de vice-directeur des Ressources Humaines. Il a écrit le livre *Communication d'Entreprise Intégrée*.

¹³⁵**Roberto José Porto Simões** est psychologue, maître en Psychologie Organisationnelle, ancien professeur et chercheur au cours de RP de l'Université Catholique du Rio Grande do Sul FAMECOS/PUC/RS. Il a écrit de nombreux livres mais un particulièrement est toujours une référence : *Relations Publiques : fonction politique*, paru en 1993.

²²²**Roberto Schwarz** est née à Vienne, mais très jeune a vécu au Brésil ; il a consacré sa passion pour la critique littéraire brésilienne. Il fut professeur de Théorie Littéraire et Littérature Comparée à l'USP (1968) et ensuite à l'UNICAMP (1978-1992), où il est devenu professeur émérite.

²⁶⁰**Roger Bautir** est professeur émérite des universités à l'UFR des sciences de la communication de l'Université Paris 13.

²⁹⁷**Roger Mucchielli** était un psycho-sociologue et psychopédagogue français. Il s'est imposé comme l'un des continuateurs et développeurs, au niveau européen, de l'œuvre de l'école de Palo Alto.

³⁴⁷**Romain Huët** est professeur à l'Université de Rennes 2, au sein du laboratoire Prefics.

¹⁶¹**Romain Huret** est professeur des universités par l'Université Paris 1 – Panthéon Sorbonne, actuellement il est directeur d'études à l'EHESS (École des hautes études en sciences sociales), ainsi que directeur du Centre d'études nord-américaines et directeur-adjoint de Mondes Américains. Il est historien des Etats-Unis, où il s'intéresse particulièrement aux inégalités économiques et sociales aux Etats-Unis.

³³⁷**Rudimar Baldissera** est professeur agrégé au Département de la Communication et chercheur au programme d'études supérieures en communication et information de l'Université Fédérale du Rio Grande do Sul, dont il est responsable pour le Groupe de Recherche en Communication Organisationnelle, Culture et Relations de Pouvoir - GCCOP - <http://gccop.com.br/>

¹¹**Salma Salem Zogbi** elle fut professeur de Relations Publiques à l'USP.

³⁸¹**Serge Touka** est consultant en actualisation et ingénierie de modèle économique chez Le brame du cerf.

²⁴⁹**Sidonie Gallot** est enseignant-chercheur en SIC à l'Université Paul Valéry, à l'Université Montpellier III, et responsable de L3 Information et Communication.

¹²¹**Siegfried Hoyler** docteur en Sciences Humaines dans le domaine de la psychologie industrielle à la Faculté de Philosophie de l'Université Catholique de São Paulo, fut le fondateur de plusieurs associations et groupes informels, apportant aux professionnels toutes les connaissances acquises aux États-Unis et en Europe. En 1960, fut l'organisateur et l'un des auteurs du Manuel des Relations Industrielles en deux volumes, qui sera la première publication brésilienne dans le domaine de l'administration du personnel.

³⁰⁵**Stanley A. Deetz** est professeur à l'École Supérieure de la Communication à l'Université du Colorado à Boulder. Il est directeur du Centre d'Étude des Conflits. Deetz est un chercheur engagé et actif, prenant souvent ses contributions théoriques en cherchant à les appliquer dans des contextes organisationnels.

⁵⁵**Stéphane Billiet** est président de We Agency, particulièrement en charge du conseil et du planning stratégique pour les clients. Spécialiste de la communication corporative et de la

communication de crise, il intervient de manière constante en conseil en matière de prévention ou de gestion de situations sensibles ou de crise. Diplômé de l'Institut d'Administration des Entreprises de Lyon III, il est Maître de Conférences associé au CELSA (Université Paris IV - La Sorbonne) et Past-Président de Syntec Conseil en Relations Publiques.

²⁹²**Stéphane Olivesi** est philosophe de formation, docteur en sciences politiques et professeur en Sciences de l'Information et de la Communication depuis 2003 à l'Université Lumière Lyon 2. Rattaché au Département Science politique de la Faculté de Droit et de Science politique de l'UVSQ depuis le 1er février 2012.

²⁰⁵**Stuart J. Sigman** est professeur associé au Département de Communication à l'Université de New York, Albany. Il s'intéresse à la théorie sociale et à la méthodologie ethnographique. Son principal ouvrage est *La Perspective en Communication Sociale*, 1987.

¹⁰⁴**Sylla Magalhães Chaves** fut professeur de Communication Sociale pendant 40 ans à la Fondation Gétulio Vargas. Il fit un Master en Communication à l'Université de Stanford (USA). Il étudia les Sciences Politiques à l'Université de Paris et la Pédagogie et la Cybernétique à l'Université de Paderborn en Allemagne. Dans le champ professionnel il travailla au secrétariat de l'ONU, à New York et à celui de l'UNESCO, à Paris.

³⁴⁰**Sylvie Bourdin** professeure en SIC et responsable du master 2 Communication Numérique à l'Université Paul Sabatier Toulouse 3, est chercheur au LERASS, membre du Groupe Org & Co.

²⁹⁹**Sylvie Chevrier** est professeur des Universités en Sciences de Gestion à l'Université de Paris-Est Marne la Vallée et directrice adjointe de l'Institut de Recherche en Gestion.

²⁹¹**Sylvie Parrini-Alemanno** est directrice du Département des Sciences de la Communication, enseignant-chercheur en SIC, au Laboratoire Information, Milieu, Médiations (I3M) de l'Université de Nice Sophia-Antipolis. Elle assure aussi le secrétariat et l'animation de la feuille de liaison du groupe Org&Co.

⁹⁷**Tancredo de Almeida Neves** commença sa carrière politique en 1934 en qualité de député à l'assemblée de sa municipalité puis fut élu à la législative du Minas Gerais en 1947. En 1953, il fut nommé ministre de la Justice par le président Getúlio Vargas. En 1961 fut nommé Premier ministre par le président João Goulart au régime militaire. Il fut élu sénateur en 1978 et

gouverneur de Minas Gerais en 1982. Le 15 janvier 1985, Tancredo Neves fut élu à la présidence.

⁵²**Thierry Libaert** est un expert français en communication des organisations. Enseignant en SIC à l'Institut d'Etudes Politiques de Paris (2000-2013), à l'Université Paris-IV (CELSA) en 2e et 3e cycles (1992-2008), à l'Université de La Réunion (3e cycle 2000-2008), et à l'Université catholique de Louvain (2004-2014), où il a présidé le Laboratoire d'Analyse des Systèmes de Communication d'Organisation, le Lasco (Université Catholique de Louvain) (2008/2013).

¹³⁶**Thierry Wellhoff** est depuis juin 2010, Président de Syntec Conseil en Relations Publics. Fondateur de l'agence Wellcom il débute professionnellement dans l'AFP puis dans plusieurs agences dont le groupe Eurocom. Auteur de trois ouvrages : 15 ans de signatures publicitaires (Editions Dunod 1991), Les Valeurs : donner du sens, guider la communication, construire la réputation (Eyrolles 2009 et 2011), L'entreprise en 80 valeurs avec J.F. Claude (Liaisons 2011).

³⁴⁶**Thomas Heller** est professeur à l'Université de Lille 3, au sein du laboratoire GERIICO.

²⁸²**Valérie Carayol** est professeur des Universités à l'Université Michel de Montaigne Bordeaux 3. Spécialiste en communication organisationnelle et particulièrement intéressée par le domaine des Humanités digitales. Elle est la directrice du Laboratoire 'Médiation, information, communication, art' (MICA), EA 4426 de l'Université de Bordeaux.

¹¹²**Vera de Mello Giangrande** fut connue comme le bras de fer des Relations Publiques, elle a été la première femme à obtenir un poste de gérance dans ce secteur dans une entreprise nord-américaine. Avant de travailler pour l'AAB elle était rédactrice en chef de la publicité dans les entreprises Colgate & Palmolive. Invitée par son ancien collègue de travail à l'AAB Carlos Eduardo Mestieri qui créa l'Inform, une entreprise Consultante en Relations Publiques, elle forma un partenariat qui dura 17 ans. En 1993, elle prit le poste d'ombudsman dans le groupe Pão de Açúcar, de nouveau la première femme à assumer une telle fonction au Brésil. A cette époque j'étais étudiante en journalisme, elle a donné une conférence à laquelle j'ai pu participer. Elle est décédée en 2000 à l'âge de 69 ans. Elle était charismatique et avait pour devise de donner priorité à la qualité humaine dans le service.

³⁵⁶**Vera Regina Veiga França** professeure des universités en Sciences Sociales, est coordinatrice du Programme Post-Graduation en Communication (PPGCOM) et du Groupe de

Recherche sur l'Image et Sociabilité (GRIS) de l'Université Fédéral de Minas Gerais (UFMG). Elle a défendu sa thèse en doctorat à l'Université Rene Descartes, à Paris V, Sorbonne sur la Communication et Socialité : Le Journalisme au-delà de l'information, en 1993, sur la direction de Michel Maffesoli. Actuellement elle consacre ses recherches aux domaines des théories de la communication, de la communication et la culture des médias et des méthodologies de la recherche en Communication.

²⁸⁷**Vincent Meyer** est sociologue, professeur des universités au département des sciences de la communication à la faculté des lettres, arts et sciences humaines (Campus Carlone).

¹⁶⁴**W. Charles Redding** était directeur du Centre de Recherche de Communication (CRC) d'Université Purdue, dans l'Indiana, USA. En tant que professeur de communication, il enseignait surtout l'argumentation du débat, l'art oratoire en anglais, la phonétique, interview, la persuasion, l'histoire du discours verbal et la Communication Organisationnelle.

¹⁰⁸**Waldemar Luiz Kunsch**, en retraite, fut professeur de Relations Publiques à l'Université Metodista de São Paulo. Editeur et responsable de plusieurs collections en Communication Sociale, dont les revues : Comunicação & Sociedade (Communication & Société), Estudos de Jornalismo et Relações Públicas (Etudes en Journalisme et Relations Publiques). Il est diplômé en Philosophie, Journalisme et Relations Publiques.

³⁹⁸**Walter Nori** journaliste diplômé de l'Université Casper Libero, à São Paulo, et plus tard dans les relations publiques à l'Université Anhembi-Morumbi, fut le premier brésilien à produire un plan de Communication Intégrée au Brésil dans les années 80. Il a actuellement sa propre agence, WN&P avec son associé Monserrat Padilha.

²⁰⁶**Warren Weaver** fut mathématicien et philosophe de la communication. Il a « humanisé » le schéma purement technique de Shannon. Modèle présenté dans l'ouvrage « Théories mathématiques de la communication » (1949) de Shannon et Weaver.

⁹**Willian Henry Vanderbilt** fut contre-amiral et président des chemins de fer Baltimore and Ohio Railroad.

⁹⁶**Wilson da Costa Bueno** est professeur des universités en Communication Sociale à l'UMESP – Université Metodista de São Paulo et professeur de Journalisme à l'ECA/USP. Bueno est spécialisé en communication d'entreprise et journalisme scientifique depuis 1977.

¹⁵⁷**Yan Claeysen** est directeur général d'ETO Publicis Groupe leader mondial dans le marketing, la communication et la transformation des entreprises sous l'influence de l'innovation technologique. Egalement il est spécialiste du marketing direct multicanal et vice-président de l'AACC.

²⁹⁴**Yanita Andonova** est maitre de Conférences à l'Université de Paris 13 où depuis 2015 elle est directrice adjointe de l'UFR Sciences de la Communication et chercheur au LabSIC.

¹⁸**Yonnel Poivre-Le Lohé** est consultant responsable en communication. Associé du cabinet de conseil MIK Partners, formateur et consultant associé pour Cegos (numéro 1 européen de la formation professionnelle). Il a écrit « De la publicité à la communication responsable », paru en 2014 aux Éditions Charles Léopold Mayer.

²⁶¹**Yves Nicolas** est docteur en sociologie, professeur à l'UFR Sciences de l'information et de la communication de l'Université Stendhal-Grenoble-3 et responsable de la filière communication d'entreprise.

¹⁵⁹**Yves Riquet** est directeur de la stratégie d'ETO Marketing, et enseigne dans différents masters de l'ESC Lille.

¹⁹⁴**Yves Winkin** est professeur à l'École Normale Supérieure, Lettres Sciences Humaines à Lyon. Il a publié le livre *La Nouvelle Communication*, 1981. Cet ouvrage, devenu un classique, se présente comme l'introduction à ce vaste courant que l'on peut appeler celui de la « Nouvelle Communication » : la communication n'y est plus définie comme une simple affaire à deux, mais comme un système circulaire.

BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE :

- Aggeri, Franck et Aurélien Acquier. « La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ? », 2005. <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/9-xiveme-conference-de-l-aims/communications/605-la-theorie-des-stakeholders-permet-elle-de-rendre-compte-des-pratiques-d-entreprise-en-matiere-de-rse/download>.
- Alain Van Cuyck. « La communication intégrée, nouveau paradigme organisationnel ? », 2007. http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00390834/en/.
- Alves, Fabianna Pereira Bluhm et Sebastião Amoêdo. « Revisitando Aspectos de Relações Públicas ». *Revista Organicom* 6, no 10/11, 17 février 2011. <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/181>.
- Amaral, Claudio. « A historia da comunicação empresarial no Brasil ». <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/memoria/0095.htm>, 2009. <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/memoria/0095.htm>.
- Andrade, Candido Teobaldo de Souza. *Para entender Relações Públicas*, 1993.
- Andrade, Cândido Teobaldo de Souza. *Para entender Relações Públicas*, 1965.
- Armengaud, Françoise. « Introduction ». *Que sais-je ?* 5e éd., no 2230, 3-14, 1 septembre 2007.
- Arquivo Nacional. *Os presidentes e a ditadura militar*. Rio de Janeiro, 2001.
- Arzeno-Martin, Hélène. « Un retour vers le futur avec Lucien Matrat, le père fondateur des Relations Publiques Européennes ». *Revue Communication & Organisation* 4 (1993). <http://communicationorganisation.revues.org/1672>.
- Augras, Monique Rose Aimée. *Opnião Publica : Teoria e pesquisa*. Vozes, 1970.
- Baillargeon, Normand. « Edward Bernays et l'invention du "gouvernement invisible" », Propaganda, 2007.
- Baldissera, Rudimar. « Organizações como complexos de dialogos, subjetividades e significação ». *A Comunicação como fator de humanização das Organizações*, 61-76. Pensamento e pratica. Difusão, 2010.
- . « A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional ». *Comunicação organizacional : histórico, fundamentos e processos*. Vol. 1. São Paulo: Saraiva, 2009a.
- . « Comunicação, Organizações e Comunidade : Disputas e Interdependências no (Re)Tecer as Culturas ». *GT ABRAPCORP 2 – Processos, Políticas e Estratégias de Comunicação*, 2009b. http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/GT2_Rudimar.pdf.
- . « Por uma compreensão da comunicação organizacional ». *O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade*. Org. Cleusa Maria Andrade ScrofernekerRudimar, 31-50. EDIPUCRS, 2008.
- Bateson, Gregory et Jurgen Ruesch. *Communication et societe*. Paris: Éditions du Seuil, 1988.
- Bavelas, Alex et Dermot Barrett. *An experimental approach to organizational communication*. Massachusetts Institute of Technology. New York: American Management Association, 1951.
- Becker, Howard S. *Les mondes de l'art*. Flammarion, 2006.
- Bernard, Françoise. « La communication des organisations entre questions d'influence et questions d'autonomie. L'actualité des notions d'engagement, d'émergence et d'institution ». *Communication & Organisation*, no 47, 85-95, 12 octobre 2015.
- . « Communication environnementale et action ». *Recherches en communication*, no 35 (2011). <http://sites.uclouvain.be/rec/index.php/rec/article/view/7384/6563>.

- . « Apports des recherches consacrées à la communication environnementale engageante pour penser les questions des « parties prenantes » et des « frontières organisationnelles » », 2009. http://clerse.univ-lille1.fr/IMG/pdf/axe_3_bernard.pdf.
- . « Contribution à une histoire de la communication des organisations dans les SIC ». *Les origines des sciences de l'information et de la communication : regards croisés, de Robert Boure*, 153-79. Communication. Villeneuve-d'Ascq: Presses universitaires du septentrion, 2002.
- . « La communication organisationnelle parcours vers une légitimité scientifique - Tome 1 ». HDR, Université de Grenoble III, 1998a.
- . « La communication organisationnelle parcours vers une légitimité scientifique - Tome 3 ». HDR, Université de Grenoble III, 1998b.
- . « La communication organisationnelle parcours vers une légitimité scientifique - Tome 4 ». HDR, Université de Grenoble III, 1998c.
- . « Communication Organisationnelle et usages des sciences humaines et sociales. Fragments de réflexion. » *Communications d'entreprises et d'organisations*, Presses Universitaires de Rennes, 49-78, 1998.
- Bernays, Edward. *Propaganda : Comment manipuler l'opinion en démocratie*. Traduit par Oristelle Bonis. Zones Zones / Éditions La Découverte, Paris, 2007. http://www.editions-zones.fr/spip.php?page=lyberplayer&id_article=21.
- . *Propaganda*. Routledge. Lulu.com, 1928. Google-Books-ID: IFocDQAAQBAJ.
- Boiry, Philippe A. *Des « Public-Relations » aux Relations Publiques - La doctrine européenne de Lucien Matrat*. Questions contemporaines, 2003.
- Borghino, Elizabeth. « Approche comparative entre le management français et brésilien ». Faculté des Sciences Economiques et de Gestion - Université de la Méditerranée Aix Marseille II, 2010.
- Borzeix, Anni et Béatrice Fraenkel, dir. *Langage et travail : communication, cognition, action*. CNRS communication. Paris : CNRS éditions, 2001.
- Bouillon, Jean-Luc. « “L’impensé communicationnel” dans la coordination des activités socio-économiques : Les enjeux des Approches communicationnelles des organisations », 64-83. *Sciences de la Société* 74, 2008. <http://fr.slideshare.net/rtrillard/bouillon-43420909>.
- Bouillon, Jean-Luc, Sylvie Bourdin et Catherine Loneux. *Approches communicationnelles des organisations*. *Sciences de la Société* 74. Toulouse : Presses universitaires du Mirail, 2008.
- . « Approches communicationnelles des organisations : interroger l’organisation par la communication. Eléments de contextualisation ». *Approche Communicationnelles des Organisations*, 3-9. *Sciences de la Société* 74. Presses Univ. du Mirail, 2008.
- . « De la communication organisationnelle aux approches communicationnelles des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles ». *Communication & Organisations*, no 31, 7-25, 1 juillet 2007. doi:10.4000/communicationorganisation.90.
- . Migrations conceptuelles : d’où viennent les concepts de la communication organisationnelle ? *Communication & Organisations* 31, 2007.
- Bourdieu, Pierre. « La cause de la science ». *Actes de la recherche en sciences sociales*, 106-107:3-10. Histoire sociale des sciences sociales 01. Liber, 1995.
- Bourdin, Sylvie. « Approche communicationnelle du changement organisationnel : organisations pédagogiques, TICE et situations de communication ». *Approches Communicationnelles des Organisations*, 122-139. 74. Presses Univ. du Mirail, 2008.
- Boure, Robert. *Les sciences humaines et sociales en France : une approche historique*. Collection « Échanges ». Cortil-Wodon : Editions modulaires européennes, 2007a.

- . « L'histoire des sciences de l'information et de la communication (2) », 2007b. <http://questionsdecommunication.revues.org/7358>.
- . « L'histoire des sciences de l'information et de la communication (1) », 2006. <http://questionsdecommunication.revues.org/7718>.
- , dir. *Les origines des sciences de l'information et de la communication : regards croisés*. Communication. Villeneuve-d'Ascq : Presses universitaires du septentrion, 2002.
- . « L'interdisciplinarité en débat ». *La communication organisationnelle en débat*, 50/51, 20-24. Sciences de la Société. Presses Univ. du Mirail, 2000.
- Bouzon, Arlette. *La communication organisationnelle en débat : champs, concepts, perspectives*. Communication des Organisations. Paris : L'Harmattan, 2006.
- . *La place de la communication dans la conception de systèmes à risques*. Communication des Organisations. Paris : L'Harmattan, 2004.
- Buzzanell, Patrice M. « W. Charles Redding (1914-1994) : The Teacher-scholar model of the Redding tradition ». *Communication Studies* 50, no 4, 310-323, 1999.
- Buzzanell, Patrice M. et Cynthia Stohl. « The Redding tradition of organizational communication scholarship : W. Charles Redding and his legacy ». *Communication Studies* 4, no 50, 324-336, 1999.
- CAPES (Organization : Brazil), dir. *Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG), 2011-2020*. Brasília : CAPES, 2010.
- Carayol, Valérie. *Communication organisationnelle : Une perspective allagmatique*. Editions L'Harmattan, 2004.
- . « La communication Organisationnelle en perspective : pistes nord-américaines ». *Communications d'entreprises et d'organisations, de Christian Le Moëne*, 197-210, 1998.
- Carayol, Valérie et Gino Gramaccia. *Abécédaire vingt ans de recherches et de publications en communication des organisations*. [Pessac]: Presses universitaires de Bordeaux, 2013.
- Carnegie, Dale. *Comment se faire des amis*, 1936. <https://mtcmadagascar.files.wordpress.com/2013/07/comment-se-faire-des-amis.pdf>.
- Casali, Adriana Machado. « Comunicação organizacional em fusões e aquisições internacionais », 2006. http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Cultura_e_cultura_organizacional/006%20-%20Comunica%20E3o%20organizacional%20em%20fus%20e%20aquisi%20E7%20F5es.pdf.
- Castells, Manuel. *L'ère de l'information. 1, La société en réseaux*. Paris : Fayard, 2001.
- Chaparro, Carlos. « Comunicação Integrada - Um saber estratégico para o dia pragmático das organizações ». São Paulo, 2010.
- . « Jornalismo na Fonte ». *Jornalismo Brasileiro : no caminho das transformações*, 1996.
- Chaumely, Jean et Denis Huisman. *As Relações Públicas*. Saber Atual. São Paulo, 1964.
- Chaves. *Aspectos de Relações Públicas. D.A.S.P – Serviço de Documentação – Depto Imprensa Nacional*, 1966.
- Cheney, George, Lars Thøger Christensen, Theodore E. Zorn Jr et Shiv Ganesh. *Organizational Communication in an Age of Globalization : Issues, Reflections, Practices, Second Edition*. Waveland Press, 2010.
- Claeyssen, Yan, Anthony Deydier et Yves Riquet. *Le marketing direct multicanal : prospection, fidélisation et reconquête du client*. Paris : Dunod, 2006.
- Cochoy, Franck. *Une histoire du marketing : discipliner l'économie de marché*. Textes à l'appui. Série Anthropologie des sciences et des techniques. Paris : Découverte, 1999.

- Curvello, João José Azevedo. « A Perspectiva sistêmico-comunicacional das organizações e sua importância para os estudos da comunicação organizacional. » *Comunicação organizacional : histórico, fundamentos e processos*. Vol. 1. São Paulo: Saraiva, 2009.
- d'Almeida, Nicole. « La communication organisationnelle, de part et d'autre de l'Atlantique ». *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, no 7, 1 juillet 2015. doi:10.4000/rfsic.1574.
- d'Almeida, Nicole. *Les promesses de la communication*. Presses Universitaires de France, 2012.
- . *La société du jugement Essai sur les nouveaux pouvoirs de l'opinion*. Armand Colin, 2007.
- d'Almeida, Nicole et Yanita Andonova. « A Comunicação das Organizações ». *Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional* 12, no 12, 31-42, 2008.
- . « La Communication des Organisations ». *Sciences de l'information et de la communication : objets, savoirs, discipline*. Olivesi Stéphane. La communication en plus. Grenoble : Presses Univ. de Grenoble, 2006.
- d'Almeida, Nicole et Valérie Carayol. « La communication organisationnelle, une question de communauté ». *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, no 4, 15 janvier 2014. doi:10.4000/rfsic.870.
- d'Azevedo, Martha Alves. *Relações Públicas : teoria e processo*. Porto Alegre, 1971.
- Daniels, Tom D., J. Michael Papa et Bany K. Spiker. « CAP 1 - Orientação para a Comunicação Organizacional ». *Perspectives on organizational communication*, 1997.
- de Paula, Muriel. « Relacione-se ! : E afinal, o que é comunicação integrada? » *Relacione-se!*, 2010.
<http://relacione-se.blogspot.fr/2010/05/e-afinal-o-que-e-comunicacao-integrada.html>.
- Delcambre, Pierre. « Epistémologie des recherches en communication organisationnelle : organiser la dispute ». Nice, 2011.
- . « La Communication Organisationnelle en France ». *La communication organisationnelle : Approches, processus et enjeux*, 18-31. Québec, 2011.
- . « Un état des recherches sur les “communications organisationnelles” en France (2000-2007) : l'âge de la transformation? » *Approches Communicationnelles des Organisations*, 74, 10-25. Presses Univ. du Mirail, 2008.
- . *Communications organisationnelles : Objets, pratiques, dispositifs*. Rennes : Presses universitaires de Rennes, 2000a.
- . « Reconstruire des pratiques de communication à partir “d'objets”, documents d'archives. Réflexions méthodologiques à propos de l'étude d'un “objet de travail” trouvé dans les archives d'un service Relations Publiques d'une grande entreprise industrielle. » *Communications organisationnelles : Objets, pratiques, dispositifs*. Rennes : Presses universitaires de Rennes, 2000b.
- . « Anthropologie de la communication, de la théorie au terrain ». *Études de communication. Langages, information, médiations*, no 19, 143-145, 1996.
- Delgado, Lucilia de Almeida Neves. « O Governo João Goulart e o golpe de 1964: memória, história e historiografia », 2010.
- Duarte, Jorge. « Assessoria de Imprensa no Brasil », 2003.
<http://www.cfn.org.br/eficiente/repositorio/Intranet/ideias/779.pdf>.
- Durampart, Michel. « Les TIC et la communication des organisations : un dispositif révélateur des émergences ambivalentes de nouvelles formes organisationnelles ». *Communication & Organisations*, no 31, 164-177, 1 juillet 2007.
doi:10.4000/communicationorganisation.186.
- Ekambo, Jean-Christien D. *L'information et la communication : du chronique à l'uchronique*. l'Harmattan, 2009.

- Etienne, B. *Les Relations Publiques des entreprises privées*. Taylorisme & rendement. Guy le Prat, 1950.
- Faber, Marcos Emílio Ekman, Antenor Adorne Filho et Maria Francelina Aguiar. « O Desenvolvimento Econômico Brasileiro e a Industrialização no Período Juscelino Kubitschek. », 2010. <http://www.historialivre.com/brasil/jk1.htm>.
- Ferrari, María Aparecida. « Historia y trayectoria de las Relaciones Públicas en Brasil.- History of Public Relations in Brazil ». *Revista Internacional de Relaciones Públicas* 1, no 1, 29-68, 2011. doi:10.5783/revrrpp.v1i1(Ene-Jun).2.
- Galibert, Olivier. « Une approche (post-) critique du community management sur Internet ». *Web social, communautés virtuelles et consommation*, 129-155. Université de Sherbrooke, 2011. http://www.crp.uqam.ca/pages/docs/centres/cmark/ACFAS_428_Actes_ComMkg_2011.pdf#page=129.
- Galinon-Méléneq, Béatrice. « Communication organisationnelle ». *Communication et organisation*, no 01, 1 mai 1992. doi:10.4000/communicationorganisation.1542.
- Gallezot, Gabriel. « ArchiveSIC, Archive Ouverte en Sciences de l'Information et de la Communication : rôle, fonctionnement et usage. » *Revue professionnelle*, 2003.
- Gallot, Sidonie. « Quelques hypothèses concernant les recherches récentes en communication organisationnelle en France : analyse des productions de quatre colloques du groupe Org&Co 2009-2015 ». *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, no 9, 1 septembre 2016a. doi:10.4000/rfsic.2114.
- . « Bilans et perspectives des recherches récentes en communication organisationnelle en France : analyse des productions scientifiques du groupe Org&Co 2009-2015 ». Rennes, 2016b.
- Gayeski, Diane M. « Communication intégrée : De la théorie à la performance. », 1996. <http://translate.google.fr/translate?hl=fr&langpair=en%7Cfr&u=http://www.dgayeski.com/omninteg.html>.
- Godin, Christian. *Dictionnaire de philosophie*. Fayard, 2004. Google-Books-ID: SSK8AAAAIAAJ.
- Goldhaber, Gerald M. *Organizational Communication*. 5^{ème}, 1990. <http://www2.uvawise.edu/pww8y/Supplement/OCSup/00%20Readings%20OC/101%20Goldhaber%20OrgCommo%20WhatIsOrgCom.pdf>.
- Gordon, John Steele. « “The Public Be Damned”. » *American History Lives at American Heritage*, 1989. <http://www.americanheritage.com/content/%E2%80%9Cpublic-be-damned%E2%80%9D?page=2>.
- Gramaccia, Gino. *Auteurs publiés dans la Revue Communication & Organisation*. *Communication & Organisation* 33, 2008. <https://communicationorganisation.revues.org/33>.
- . « Repérages théoriques en communication organisationnelle pour la décennie : 1990-2000 : entre éthique et pragmatique ». Bucarest, 2006.
- . *Les actes de langage dans les organisations*. Harmattan, 2001.
- Groleau, Carole et Anne Mayère. « L'articulation technologies – organisations : des pistes pour une approche communicationnelle ». *Communication et organisation*, no 31, 140-163, 1 juillet 2007. doi:10.4000/communicationorganisation.176.
- Grosjean, Sylvie et Luc Bonneville. *La communication organisationnelle : approches, processus et enjeux*. Montréal : Chenelière-éducation, 2011.
- Guiet, Karine Berthelot. « Celsa - Paris Sorbonne », 2016. <http://www.celsa.fr/celsa.php>.
- Gurgel, João Bosco Serra. *Cronologia da evolução histórica das relações públicas*. 3^e éd., 1985.

- Guyot, Brigitte. « Se mouvoir au sein du monde de l'information : comment les personnes parlent de leur activité d'information ». *L'activité aux prises avec des systèmes ou dispositifs d'information*, Études de communication. Langages, information, médiations, no 33, 101-118, 2009.
- . *Management de l'information dans les organisations : éléments de méthode*, 2006. https://halshs.archives-ouvertes.fr/sic_00665257/document.
- Heller, Thomas, Romain Huët et Bénédicte Vidaillet, dir. *Communication et organisation : perspectives critiques*. Capitalismes, éthique, institutions 1398. Villeneuve d'Ascq, France : Presses Universitaires du Septentrion, 2013.
- Hohlfeldt, Antonio. *José Marques de Melo : Construtor de Utopias*. Memórias. Série personalidades, 2010. <http://www.portcom.intercom.org.br/ebooks/arquivos/b2a8ef25b46ddadd4a6ed6e3f7dca57e.pdf>.
- Hotier, Hugues. « Coexister dans les mondes organisationnels », no 24, 2003. <http://mica.u-bordeaux3.fr/index.php/publi-valo/revue-communication-organisation/parutions/95-monde-organisationnels>.
- . « Non-verbal, communication, organisation – Exposé introductif ». *Communication et organisation*, no 18, 1 novembre 2000. doi:10.4000/communicationorganisation.2394.
- Huret, Romain. « Un modèle américain ? » *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, no 45, 127-134, 2007. doi:10.4000/ries.269.
- ICCO. « État des lieux et grandes tendances du marché des Relations Publics à l'international », 2012. <http://culture-rp.com/wp-content/uploads/2012/11/Dossier-de-presse-ECCO-Tendances-RP-complet.pdf>.
- Jablin, Fredric M. et Linda L. Putnam. *The New Handbook of Organizational Communication : Advances in Theory, Research, and Methods*. SAGE Publications, 2000.
- Johnson, Robert Wood. *Relações humanas nas empresas modernas*, 1966.
- Jouët, Josiane. « Nouvelles techniques : des formes de la production sociale ». *Technologies de l'Information et Société* 1, no 3, 1989.
- Joule, Robert-Vincent. « Pour une communication organisationnelle engageante : vers un nouveau paradigme ». *La communication organisationnelle en débat*, 279-295. Presses Univ. du Mirail, 2001.
- Kitchen, Philip J. « The Emergence of IMC : A Theoretical Perspective ». *Journal Of Advertising Research*, 19-30, 2004.
- Kubitschek, Juscelino. « Discurso de lançamento da pedra fundamental da nova capital da República - Hall de entrada - Portal do Planalto ». Imagem. *Palácio do Planalto*, 1956. <http://www2.planalto.gov.br/presidencia/palacios-e-residencias-oficiais/palacio-da-alvorada/galeria-de-imagens/palacio-da-alvorada-12.jpg>.
- Kunsch, Margarida Maria Krohling. « A produção científica em Comunicação Organizacional Relações Públicas nos programas de pós-graduação no Brasil: identificação, temáticas e tendências », 93-125, 2015. <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/resumos/R10-2859-1.pdf>.
- . « Os campos acadêmicos em Comunicação Organizacional e Relações Públicas no Brasil: caracterização, pesquisa científica e tendências /The academic fields of Organizational Communication and Public Relations in Brazil: characterization, scientific research | Krohling Kunsch | Revista Internacional de Relaciones Públicas ». *Revista Internacional de Relaciones Públicas* V, no 10, 105-124, 2015.
- . *Comunicação Organizacional e Relações Públicas: pesquisa, reprodução, aplicação*. Vol. 06. 10/11, 2009. <http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/issue/view/12/showToc>.

- . « Os campos acadêmicos de Comunicação Organizacional e Relações Públicas no Brasil: origens, evolução e conquistas », 1457-1473, 2009.
<http://conferencias.ulusofona.pt/index.php/lusocom/8lusocom09/paper/viewFile/149/125>.
- . « A produção científica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas nos Cursos de Pós-Graduação em Comunicação no Brasil (1970 a 2000) », 2002.
<http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/fbb0aa136c820c4a204269a1f6818983.pdf>.
- . *A Comunicação como fator de humanização das Organizações*. Pensamento e prática. Difusão, 2010.
- . *Comunicação organizacional : histórico, fundamentos e processos*. Vol. 1. São Paulo: Saraiva, 2009.
- . « Os campos acadêmicos da comunicação organizacional e de relações públicas no Brasil ». *Relações Públicas e Comunicação Organizacional, org. Margarida Kunsch*, 113-136. Série pensamento e prática. São Paulo, 2009.
- . « A produção científica em relações e comunicação organizacional no Brasil: análise, tendências e perspectivas ». *Boletín ALAIC Comunicación para Latinoamérica* 3, no 11, 2003.
- . *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4e éd. Brasil: Summus Editorial, 2002.
- . *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. Summus Editorial, 1997.
- . « Um desafio à ação conjugada », 1989.
- . « Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual ». *MATRIZES* 8, no 2, 35-61, 17 décembre 2014.
- . *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. Summus Editorial, 1997.
- Kunsch, Waldemar Luiz. « De Lee a Bernays, de Lobo a Andrade: a arte e a ciência das relações públicas em seu primeiro centenário (1906-2006) ». *Congresso Brasileiro De Ciências da Comunicação*, 2006.
- . « Do mercado à academia : as relações públicas em seu primeiro centenário (1906-2006) ». *Intercom* 29, no 2, 55-87, 2006.
- Lacoste, Michèle. « Interaction et compétences différenciées ». *Réseaux* 8, no 43, 81-97, 1990.
doi:10.3406/reso.1990.1782.
- Lakatos, Imre. *Histoire et méthodologie des sciences : Programmes de recherche et reconstruction rationnelle*. Puf, 1978.
- Laramée, Alain. *La communication dans les organisations une introduction théorique et pragmatique*. Sillery (Québec) : Presses de l'Université du Québec : Télé-université, 2009.
- Larousse. « Encyclopédie Larousse en ligne - événements de mai 1968 », 1968.
- Latour, Bruno. *La science en action : introduction à la sociologie des sciences*. Paris : La Découverte/Poche, 2005.
- Lawley, James. « Metaphors of Organisation - Part 1 » 1, no 4, 2001.
<http://www.cleanlanguage.co.uk/Metaphors-of-Orgs-1.html#footnote1>.
- Le Moëne, Christian. « Quelques questions concernant les recherches sur les processus d'information-communication organisationnelle ». *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, no 9, 2016. doi:10.4000/rfsic.2464.
- . « Pour une approche « propensionniste » des phénomènes d'information – communication organisationnelle Émergence et différenciation des formes sociales », *Communication & Organisations*, 47, 2015.

- . « TIC et dislocation des entreprises : vers une socio-économie de normes et de formes ». *L'imaginaire et la représentation des Nouvelles Technologies de l'information*, 2013.
- . « Retour critique sur les travaux du groupe Org & Co et les recherches en communication organisationnelle en France ». *Communication des organisations recherches récentes : [actes du colloque « La communication des organisations en débat dans les SIC : quels objets, terrains et théories ? »]*, Université européenne de Bretagne-Rennes 2, 285-303, 11 et 12 juin 2009. Paris : l'Harmattan, 2010.
- . « Les communications d'entreprise entre médias, réseaux et recompositions organisationnelles ». *La communication organisationnelle en débat : champs, concepts, perspectives*. Direction Arlette Bouzon, 103-121. Communication des Organisations. Paris : L'Harmattan, 2006.
- . *La communication organisationnelle en débat*. Presses Univ. du Mirail, 2000.
- . *Communications d'entreprises et d'organisations*. Presses Universitaires de Rennes. Rennes : PU Rennes, 1998.
- . « Communications institutionnelles et recompositions organisationnelles. La construction des référentiels d'action dans les organisations du secteur social ». *Communications d'entreprises et d'organisations*, Presses Universitaires de Rennes, 145-164, 1998.
- . « L'ère de la dissuasion symbolique ? », CinémAction, 1992.
- Le Moëne, Christian et Sidonie Gallot. « Les recherches en communication organisationnelle en France : quelques éléments de bilans et de perspectives ». *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, no 13, 123-143, 9 avril 2015. doi:10.4000/communiquer.1586.
- Le Moigne, Jean-Louis. *Le constructivisme : Tome III - Modéliser pour comprendre*. L'Harmattan, 2004.
- . *Le constructivisme : Tome II - Epistémologie de l'interdisciplinarité*. Editions L'Harmattan, 2003.
- . *Le Constructivisme - Les enracinements, Tome 1*, 1994.
- Le Moigne, Jean-Louis et Pascal Vidal. « Critique et topique de la Communication Organisationnelle ». *La Communication Organisationnelle en débat*. Sciences de la Société, 50/51, 2000.
- Lendrevie, Jacques, Arnaud de Baynast et Catherine Emprin. *Publicitor : communication 360° on line, off line*. 7e éd. Paris : Dunod, 2008.
- Leroy, Gérard. *Douze leçons sur les relations publiques : Tome 1*. Encyclopédie des Relations Publiques. Information et Publications, 1967.
- Libaert, Thierry. « L'évolution de la communication d'entreprise ». *Recherches en communication*, no 25, 2006. <http://sites.uclouvain.be/rec/index.php/rec/article/viewFile/5461/5181>.
- Libaert, Thierry et Marie-Hélène Westphalen. *Communicator : toute la communication d'entreprise*. 6^{ème}. Paris : Dunod, 2012.
- Lignac, Florence. « Quel pourrait être le rôle d'un journal de communication interne dans la modernisation du service public ? », 1992. <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/62757-quel-pourrait-etre-le-role-d-un-journal-de-communication-interne-dans-la-modernisation-du-service-publique.pdf>.
- Loneux, Catherine, Parent, Bertrand, dir. *Communication des organisations recherches récentes : [actes du colloque « La communication des organisations en débat dans les SIC : quels objets, terrains et théories ? »]*, Université européenne de Bretagne-Rennes 2, 11 et 12 juin 2009]. Paris : l'Harmattan, 2010.

- Loneux, Catherine et Bertrand Parent. « Communication des organisations : recherches récentes - TOME 2 », 2009a.
<http://books.google.fr/books?id=6BY7FGJMJI4C&printsec=frontcover&dq=communication+des+organisation+recherches+recentes+tome+2&hl=fr&sa=X&ei=hQF5UozvLsfAhAfpIDgDQ&ved=0CFEQ6AEwAA#v=onepage&q=communication%20des%20organisation%20recherches%20recentes%20tome%202&f=false>.
- Loneux, Catherine, Parent, Bertrand et Bertrand Parent, dir. « La communication des organisations en débat dans les SIC : quels objets, terrains et théories ? » *Université européenne de Bretagne-Rennes 2, 11 et 12 juin 2009*. Paris: l'Harmattan, 2009b.
- Lopes, Boanerges et Roberto Fonseca Vieira. *Jornalismo e relações públicas ação e reação : uma perspectiva conciliatória possível*. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.
- Luchetti, Nilo. « Parto Normal - ABERJE - O Artigo ». *Ano 7*, 1997.
<http://www.aberje.com.br/antigo/revista/n25/artigo7d.htm>.
- . « Parto Natural ». *Revista Comunicação Empresarial*, Aberje, no 25, 1973.
- Malaval, Catherine. *Renault à la une: la presse d'entreprise Renault depuis 1945*. Paris: ClioMédia, 1992.
- Marchiori, Marlene. *Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional*. Vol. 1. São Caetano: Difusão, 2006.
- Marques, Ângela et Ivone de Lourdes de Oliveira. « Configuration du champ de la Communication Organisationnelle au Brésil : problématisation, possibilités et potentialités ». *Communication et organisation*, no 48, 109-124, 2015. doi:10.4000/communicationorganisation.5092.
- Marques, Ângela Salgueiro et Ivone de Lourdes Oliveira. « Configuração do campo da Comunicação Organizacional no Brasil: problematização, possibilidades e potencialidades ». *XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Rio de Janeiro, RJ*, 2015. <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/resumos/R10-2477-1.pdf>.
- Martin-Juchat, Fabienne. « Acquis scientifique sur la communication organisationnelle : Repérage de points de convergence entre disciplines ». *Les masques de la convergence : enquêtes sur sciences, industries et aménagements, de Bernard Miège et Dominique Vinck*, 181-195, 2012.
- Martin-Juchat, Fabienne et Christelle Fourier. « Le champ des recherches sur la communication des organisations : implicites de répartition entre disciplines et pays et enjeux scientifiques ». *Org&CO*, 94-100. Rennes, 2009.
http://www.org-co.fr/images/stories/Colloque/Colloque_2009/Actes-Org-and-Co-Rennes-2009.pdf.
- Matos, Priscila Moura de, Antonio Teixeira de Barros, Cristiane Brum Bernardes et Maria Erica de Oliveira Lima. « Aspectos históricos da recepção do conceito de comunicação organizacional no Brasil ». *Encontros Nacionais*, 2009.
<http://www.ufrgs.br/alcar/encontros-nacionais-1/encontros-nacionais/7o-encontro-2009-1/Aspectos%20historicos%20da%20recepcao%20do%20conceito%20de%20comunicacao%20organizacional%20no%20Brasil.pdf>.
- Matrat, Lucien et Alec Carin. *Les Publics-Relations moteur de productivité*. Elzevir. Paris, 1951.
- Mayere, Anne, Isabelle Bazet et Angélique Roux. « « Zéro papier » et « pense-bêtes » à l'aune de l'informatisation du dossier de soins ». *Revue d'anthropologie des connaissances* 6, n° 1, no 1, 115-139, 25 avril 2012.
- Mestieri, Carlos Eduardo. « História e desafios das Relações Públicas no Brasil », 2003.
<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/memoria/0179.htm>.

- Michel, Jean-Luc. *Les professions de la communication : fonctions et métiers*. Paris: Ellipses, 2008.
- Miège, Bernard. *La société conquise par la communication. Logiques sociales*. Presses Univ. de Grenoble, 1996.
- . « L'espace public : au-delà de la sphère politique ». Lyon, 1995. http://documents.irevues.inist.fr/bitstream/handle/2042/15207/HERMES_1995_17-18_49.pdf.
- Miège, Bernard. *La société conquise par la communication*. PUG, 1989. http://www.persee.fr/doc/mots_0243-6450_1990_num_23_1_1531.
- Mimoun, Alexandra. « IMC: Theory, practice and reality. », 2008. <http://alexandramimoun.wordpress.com/thesis-integrated-marketing-communications/>.
- . « Communication intégrée : De la théorie à la performance », 2005. <http://alexandramimoun.wordpress.com/thesis-integrated-marketing-communications/>.
- Mollet, Daniel Sven, dir. « La communication intégrée Obstacles et facteurs de succès dans la réalisation ». *PostMail*, DirectNews, no 2/04, 8, 2004.
- Morillon, Laurent. « Chercheurs et praticiens : un panorama des modèles en communication des organisations ». *Communication et organisation*, no 39, 229-240, 1 juin 2011. doi:10.4000/communicationorganisation.3163.
- Morillon, Laurent et Gino Gramaccia. « Pour une approche critique des modèles dans les manuels de communication des organisations ». *Communication et organisation : perspectives critiques*, 363-73. Capitalismes, éthique, institutions 1398. Villeneuve d'Ascq, France : Presses Universitaires du Septentrion, 2013.
- Morin, Edgar. *La connaissance de la connaissance. La Méthode 3*. Paris: Seuil, 1986.
- Mucchielli, Alex. « Deux modèles constructivistes pour le diagnostic des communications organisationnelles ». *Communication et organisation*, no 30, 12-46, 2006. doi:10.4000/communicationorganisation.3442.
- . *Etude des communications : Nouvelles approches*. [Paris]: Armand Colin, 2006.
- Mucchielli, Alex et Claire Noy. *Étude des communications : approches constructivistes*. Paris : A. Colin, 2005.
- Mucchielli, Roger. *Communication et réseaux de communications : connaissance du problème, applications pratiques*. ESF., 1971.
- Mumby, Dennis K. *Organizational Communication : A Critical Approach*. SAGE Publications, 2012.
- Nassar, Paulo. « A trajetória da Comunicação Organizacional brasileira e o seu perfil atual ». *GT ABRAPCORP 2 – Processos, Políticas e Estratégias de Comunicação*, 2009.
- . « A comunicação organizacional na contemporaneidade ». *Revista de Estudos sobre Práticas de Recepção a Produtos Midiáticos* 17, 2006. <http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/novosolhares/article/viewFile/8176/7541>.
- Nicolas, Yves. « Prendre au mot la communication d'entreprise ». *Communication et organisation*, no 5, 1 mai 1994. doi:10.4000/communicationorganisation.1697.
- Oliveira, Ivone de Lourdes et Ângela Marques. « Avancées épistémologiques et paradigmatiques de la production scientifique en communication organisationnelle au Brésil ». *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, Humanités Numériques et Sciences de l'Information et de la communication, no 8, 2016. <https://rfsic.revues.org/1913>.
- Oliveira, Ivone de Lourdes, Isaura Mourão et Anice Pennini. « Comunicação Organizacional no Brasil: campo de conhecimento em construção a partir de autores brasileiros ». *Comunicação, Governança e Organizações*. Campinas, SP, 2015. <http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/Ebooks/Pdf/978-85-397-0751-5.pdf>.

- Oliveira, Ivone de Lourdes, Anice Pennini et Isaura Mourão. *Compreendendo um campo de conhecimento: reflexões epistemológicas sobre a comunicação organizacional, a partir de autores brasileiros*, 2015.
- Olivesi, Stéphane. *Sciences de l'information et de la communication : Objets, savoirs, discipline*. PUG, 2013.
- Onnee, Stéphane et Chekkar Rahma. « L'évolution de la communication financière dans le processus de gouvernance : Le cas Saint-Gobain ». <http://www.univ-orleans.fr/log/Doc-Rech/Textes-PDF/2005-5.pdf>.
- Packard, Vance. *The Hidden Persuaders*, 1957.
- Parent, Bertrand. « Une approche du champ de la communication organisationnelle aux États-Unis ». *Communication et organisation*, no 25, 2 octobre 2004. doi:10.4000/communicationorganisation.2958.
- Paris, Alice Zozima Rego de Souza. « Humanização nas organizações : qual direção seguir ? » 2015.
- Paul-Cavallier, Marcel et Jacques Walter. *Organisations, médias et médiations*. Harmattan, 2002.
- Pereira, Mateus H. F. et Andreza C. I. Pereira. « Os sentidos do Golpe de 1964 nos livros didáticos de história (1970-2000): entre continuidades e descontinuidades », *Tempo*, 16, no 30, 2011.
- Picard, Dominique et Edmond Marc. *Ecole de Palo Alto: Un nouveau regard sur les relations humaines*. RETZ, 2000. Google-Books-ID: cRHiAAAAQBAJ.
- Poivre, Yonnel Le Lohé. « Ivy Lee et la première charte de « communication responsable », 23 mai 2014. <http://www.communicationresponsable.fr/ivy-lee-et-la-premiere-charte-de-communication-responsable/#sdfootnote2sym>.
- PORTCOM. « PORTCOM ». *Portal de Livre Acesso à Produção em Ciências da Comunicação*, 2016. <http://www.portcom.intercom.org.br/portcom.php>.
- Princeton Alumni Weekly*. Vol. 35. 16, 1934.
- Putnam, Linda L. « Paradigms for organizational communication research : an overview and synthesis », in *Western Journal of Speech Communication* », no 46, 1982.
- Putnam, Linda L., Nelson Phillips et Pamela Chapman. « Metaphors of Communication and Organisation ». *Handbook of Organization Studies*, Stewart Clegg, Cynthia Hardy, and Walter Nord, 375-408, 1996. <http://courses.washington.edu/ilis580/readings/Putnam27.pdf>.
- Rebechi, Cláudia Nociolini. « Prescrições de comunicação e racionalização do trabalho: os ditames de relações públicas em diálogo com o discurso do IDORT (anos 1930-1960) ». Escola de Comunicações e Artes-USP, 2014. (ClaudiaNocioliniRebechiVO.pdf).
- Rebouças, Edgar. « Panorama de la recherche en SIC au Brésil, perspectives pour les étudiants et chercheurs français ». *Conférence invitée à l'initiative du programme ACO/MSH (Jean Luc Bouillon, Michel Durampart)*. Paris, 2010.
- Redding, W. Charles et Phillip K. Tompkins. « Organizational Communication : Past and Present Tenses ». *Handbook of Organizational Communication*. Norwood, 1988. <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002194368902600306>.
- Redfield, Charles E. *Communication in Management*, 1953. Google-Books-ID: LvMcH2smXxAC.
- Regouby, Christian. *La communication globale : comment construire le capital image de l'entreprise*. Paris: Ed. d'Organisation, 1988.
- Reis, Maria do Carmo. « Comunicação Organizacional e Relações Públicas são singulares ? » *Comunicação Organizacional e Relações Públicas: pesquisa, reprodução, aplicação*. Org. Margarida Kunsch, Vol. 06. Série pensamento e prática, 2009. <http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/issue/view/12/showToc>.

- Ribeiro, Emanuela et Fabio Viana. « Très ans de mudanças internas (ou externas) ? Raio-X da Comunicação Interna no Brasil de 2002 a 2005 ». Salvador/BA, 2007.
- Rodrigues, Candida. « Les actes du langage dans les organisations ». Fiche de Lecture. Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches en Sciences de l'Action (LIRSA), 2004. https://www.google.fr/search?q=candida+Rodrigues+les+actes&ie=utf-8&oe=utf-8&gws_rd=cr&ei=hO4MV4eSMMMe3aebdu6gE.
- Rojot, Jacques. « La théorie de la structuration chez Anthony Giddens ». *Structuration et management des organisations, de David Autissier et Frédéric Wacheu*, 69-89, 2000. http://www.numilog.fr/package/extraits_pdf/e2627.pdf.
- Rouleau, Linda. *Théories des organisations : Approches Classiques, Contemporaines et de l'Avant-Garde*, 2007. <http://fr.slideshare.net/useriuo/thories-des-organisations-28345891>.
- Roux, Angélique. « De l'usage à la pratique : les processus d'appropriation. Emprunts à la théorie de la structuration et empreinte du chercheur ». *Communication et organisation*, no 31, , 124-139, 1 juillet 2007. doi:10.4000/communicationorganisation.168.
- Ruano Borbalon, Jean-Claude. « Nous vivons une révolution technologique sans précédent ? « La Cité de la connaissance », 2010b. <http://www.lacitedelaconnaissance.com/wordpress/?p=2291>.
- Ruellan, Denis. « Le professionnalisme du flou ». *Réseaux* 10, no 51, 25-37, 1992. doi:10.3406/reso.1992.1922.
- Rugy, Eric de. « Où en est la communication intégrée ? Avec Eric de Rugy en vidéo - Offremedia », 2010. http://www.offremedia.com/voir-article/o-en-est-la-communication-intgre-avec-eric-de-rugy-en-video/newsletter_id=137894/.
- Savidan, Patrick et Sylvie Mesure. *Dictionnaire des sciences humaines*. French & European Publications, 2006. Google-Books-ID: PdRzjwEACAAJ.
- Schultz, Don E. et etc. *The New Marketing Paradigm : Integrated Marketing Communications*. McGraw-Hill Contemporary, 1994.
- Schultz, Don E. et Philip J. Kitchen. « Integrated Marketing Communications in U.S. Advertising Agencies : An Exploratory Study », , 7-18, 1997.
- Schultz, Don et Heidi Schultz. *IMC, The Next Generation : Five Steps For Delivering Value and Measuring Financial Returns*. 1^{re} éd. McGraw-Hill, 2003.
- Scroferneker, Cleusa Maria Andrade. « Comunicação Organizacional : certezas et incertezas ». *O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade*, 15-30. EDIPUCRS, 2008.
- . *O diálogo possível : comunicação organizacional e paradigma da complexidade*. EDIPUCRS, 2008.
- . « Qu'est-ce que la « Communication organisationnelle » dans un pays de contact ? » *Sociétés* no 83, no 1, 79-88, 1 février 2004.
- Seitel, Fraser P. *Teoría y práctica de las relaciones públicas*. Madrid : Prentice Hall, 2002.
- Sexton, Richard et Virginia Staudt. « Business Communication : A Survey of the Literature: The Journal of Social Psychology » 50, no 1, 101-118, 1957.
- Sfez, Lucien. *La communication : « Que sais-je ? »*. Presses Universitaires de France, 1991. Google-Books-ID: 9ojWQwAACAAJ.
- Sfez, Lucien et Bernard Paulré, dir. « Communication et organisation ». *Dictionnaire critique de la communication*, 1^{re} éd., 1:517-702. Paris: Presses universitaires de France, 1993.
- Silva, Sandro Takeshi Munakata da. « Psicossociologia das Relações Públicas: Enfoque Teórico Comunicacional », 2011. <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2011/resumos/R6-0051-1.pdf>.

- Simões, Roberto Porto. « Os equívocos no uso do termo Relações Públicas: um título mais extenso que o conteúdo ». *Revista FAMECOS*, no 21, 144-147, 2003.
- Sobrinho, José Coelho. *RP teoria e pratica*. Porto, 1995.
- SYNAP. « Des Relations Presse aux Relations Publics, chronique d'une révolution en marche », 2014. http://www.synap.org/sites/default/files/documents/livre-blanc_rp.pdf.
- . « Nouveaux outils et échanges professionnels : le SYNAP définit ses priorités pour 2015/2016 | SYNAP ». <http://www.synap.org/presse/nouveaux-outils-et-echanges-professionnels-le-synap-definit-ses-priorites-pour-20152016>.
- Tanguy, Lucie. « Les promoteurs de la formation en entreprise (1945-1971). » *Travail et Emploi*, 27-47, 2001.
- Taylor, James R. « La communication organisationnelle en Amérique du Nord ». *La communication organisationnelle : approches, processus et enjeux*, 05-18. Montréal : Chenelière-éducation, 2011.
- Terressac, Gilbert de. « Malaises Organisationnels : Place, Plainte et Pente Dangereuse ». *Sous presse, Nouvelle Revue du Travail*, no 3, 2013. http://www.comprendre-agir.org/images/fichier-dyn/doc/2013/malaises_organisationnels_gilbert_de_terressac_2013_chsct.pdf.
- Tompkins, Phillip K. et Maryanne Wanca-Thibault. « Organizational Communication - Prelude and Prospects ». *The New handbook of Organizational Communication - Advances in theory, research, and methods*, 2000. http://my.ilstu.edu/~lilipper/com329/thompkins_chapter.pdf.
- Torquato, Francisco Gaudêncio. *A PROAL: O pontapé inicial de uma grande partida*. Vol. 5. Memórias. Serie Personalidades, 2014. <https://www.passeidireto.com/arquivo/21588077/manuel-carlos-chaparro---70-anos-na-estrada-do-texto/2>.
- . « Tratado de comunicação organizacional e política », 2002. http://books.google.com.pe/books/about/Tratado_de_comunica%C3%A7%C3%A3o_organizacional.html?id=FJcwAAAACAAJ.
- . *Comunicação empresarial / Comunicação institucional*. Summus. Vol. 11. Novas buscas em comunicação. São Paulo, 1986.
- . *Comunicação Empresarial - Comunicação Institucional: conceitos, estratégias, planejamento e técnicas*. Summus Editorial, 1986.
- . *Jornalismo empresarial : teoria e prática*. São Paulo: Summus Editorial, 1984.
- Torres, Mirtes. « Eduardo Pinheiro Lobo: Pioneiro das Relações Públicas no Brasil ». Salvador-BA, 2002. <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/memoria/0174.pdf>.
- Touka, Serge. « Kodak ou l'histoire d'une entreprise prisonnière de son modèle économique (Part 2/2) - PV AC R€ ». *Le brame du cerf*, 2015. <http://www.lebrameducerf.com/blog/kodak-ou-lhistoire-dune-entreprise-prisonniere-de-son-modle-conomique-part-22/8/5/> 2015.
- Trevisan, Nanci Maziero. « O mito da comunicação integrada ». *Comunicação & Inovação* 3, no 6, 13 avril 2010. http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/559/401.
- Triadu, Jordi Xifra. « Lucien Matrat y la consolidación de las relaciones públicas en Europa ». *Revista Historia y Comunicación Social*, Revistas Científicas Complutenses, 11, 229-240, 2006.
- United Nations. « World Urbanization Prospects : The 2014 Revision, Highlights ». World Urbanization Prospects : The 2014 Révision, Highlights, 2014. <http://esa.un.org/unpd/wup/Highlights/WUP2014-Highlights.pdf>.

- Vacher, Béatrice. « La communication organisationnelle en France : en formalisme et débrouillardise ». Tritonic, Bucarest, 2008.
- Vanita. *Effective Communication in Human Resource Development*. Atlantic Publishers & Dist, 2003.
- Venceslau, Pedro. « A nova gramatura do mundo ». *Portal IMPRENSA*, 2007. http://portalimprensa.com.br/revista_imprensa/conteudo-extra/42797/a+nova+gramatura+do+mundo.
- Viale, Thierry. *La communication d'entreprise : Pour une histoire des métiers et des écoles*. Paris : Editions L'Harmattan, 2000.
- Watson, Tom. *Perspectives on Public Relations Historiography and Historical Theorization: Other Voices*. Palgrave Macmillan, 2015.
- Weick, Karl. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks : SAGE Publications, 1995.
- Weiss, Dimitri. *Les relations du travail : Employeurs, personnel, syndicats, Etat*. Dunod entreprise, 1975.
- . *Communication et presse d'entreprise*. Paris, 1971a.
- . *La communication dans les organisations industrielles - contributions à l'étude de la presse d'entreprise et essai de bibliographie*, 1971b.
- Wellhoff, Thierry. « Des relations publiques aux “relations publics” ». *lesechos.fr*, 27 juin 2011. http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2011/06/27/cercle_36027.htm.
- Westphalen, Marie-Hélène et Thierry Libaert. « La communication des organisations : Définition, enjeux et métiers ». *Communicator - 5e édition: Le guide de la communication d'entreprise*. Dunod, 2009.
- Winkin, Yves. *La nouvelle communication*. Points. Paris: Editions du Seuil, 2000.
- Witter, Geraldina Porto. « Leitura: um caminho para a cultura ». *Legado da Psicologia para o Desenvolvimento Humano*. São Paulo: Academia Paulista de Psicologia, 2006.
- Zaccarie, Paul-Laurent. *Audit de la communication globale*. Paris: Editions d'Organisation, 1993.
- Zogbi, Salma Salem. *Afinal, que é Relações Públicas ?*, 1987.

LISTE DES ANNEXES :

LISTE DES ANNEXES :

Annexe 1 : Toiles d'Araignée : une représentation basée sur une étude bibliographique des articles en Communication Organisationnelle

Annexe 2 : Le Code d'Athènes. Code d'Ethique International des Relations Publiques

Annexe 3 : Plan Relations Publiques, livre *Les Relations Publiques des entreprises privées*, publié par B. Etienne, 1950. Pages 24 et 25.

Annexe 4 : Citations des travaux de l'Aberje dans le livre de Dimitri Weiss, *Contributions à l'Étude de la Presse d'Entreprise et Essai de Bibliographie* (Weiss 1971), page 188 et 196.

Annexe 5 : Lettre de Dimitri Weiss à Alice Zozima Paris Rego de Souza

Annexe 6 : Informative Aberje, année IV. N. 22 et 23, 1976.

Annexe 7 : Liste des thésards dirigés ou codirigés par Charles Reeding.

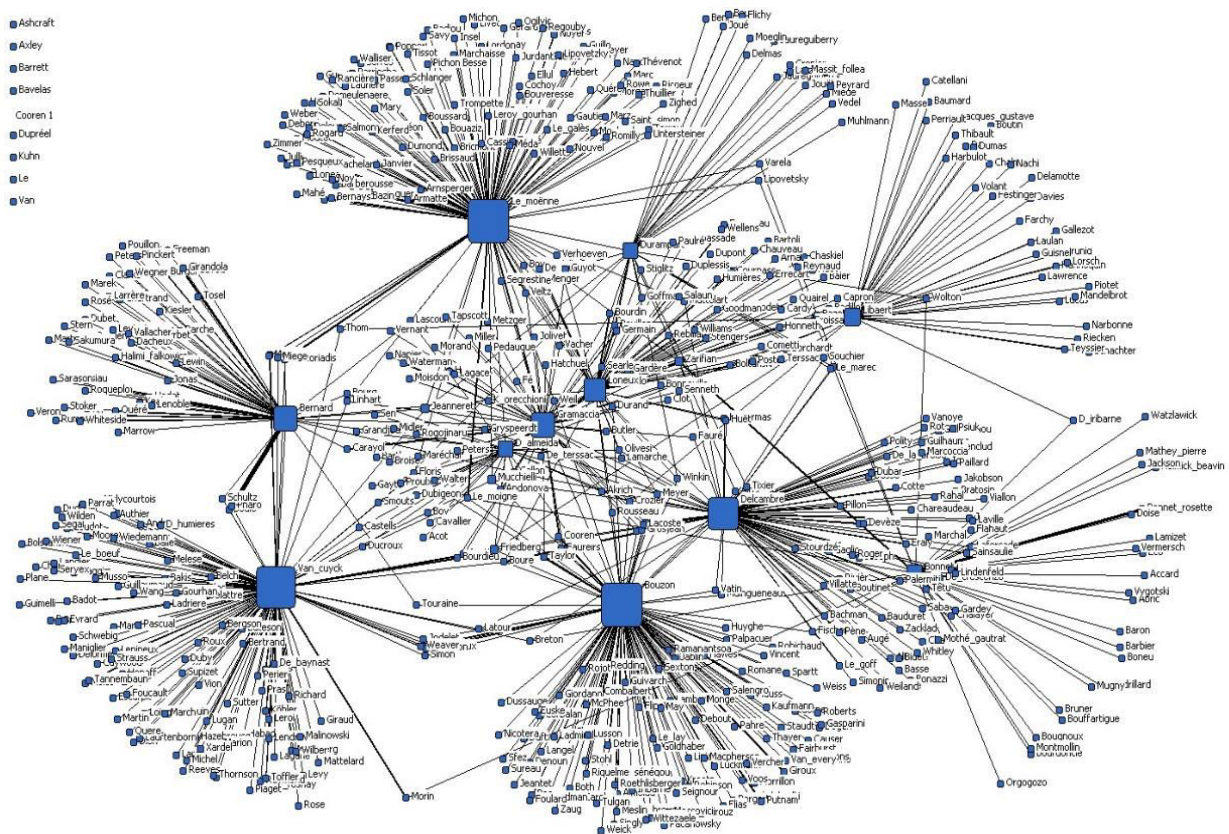
Annexe 8 : Thèmes de recherche explorés dans les monographies de masters recherche, thèses en doctorats et HDR brésiliennes sur les Relations Publiques, Communication Organisationnelle et d'Entreprise de 1950 à 2014.

Annexe 9 : Texte de l'appel à la création et constitution d'un Groupe de Recherche sur les Communications Organisationnelles l'Org&Co en 1994.

Annexe 1 : Toiles d'Araignée : une représentation basée sur une étude bibliographique des articles en Communication Organisationnelle.

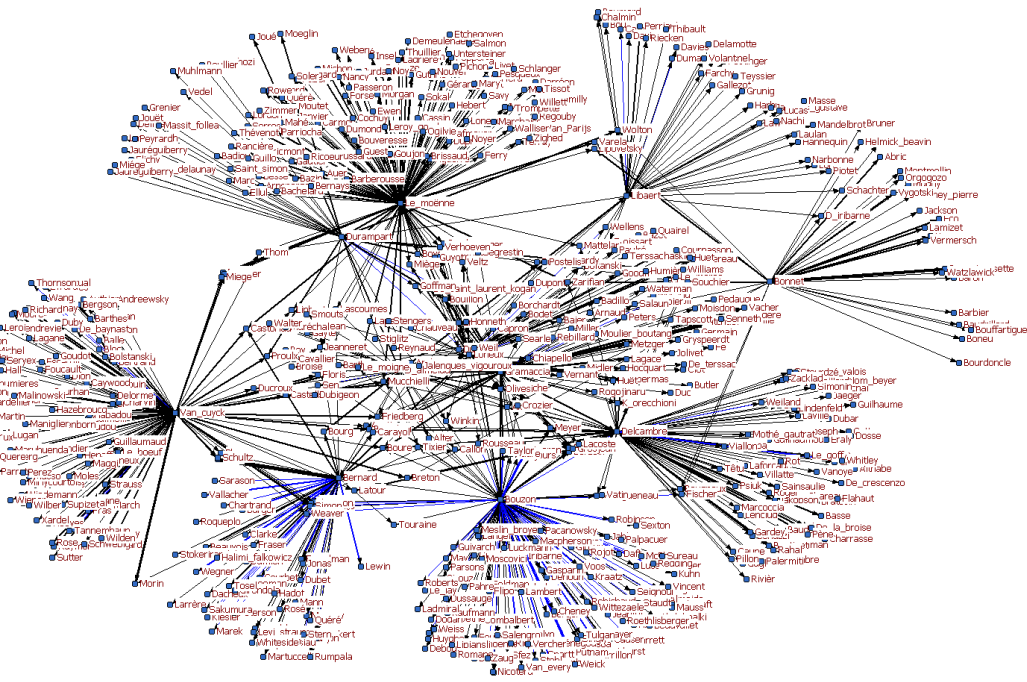
Notre étude consistait à faire un repérage bibliographique des échanges entre des chercheurs français et brésiliens basé sur des articles publiés en Communication Organisationnelle. Voici l'étude représentative en format de Toiles d'Araignée. Nous avons observé que dans la toile d'araignée numéro 1 il n'existe aucune citation ou lien entre les chercheurs français et brésiliens. Cette étude fut faite entre les années 2007 et 2014.

Toile d'araignée numéro 1 :

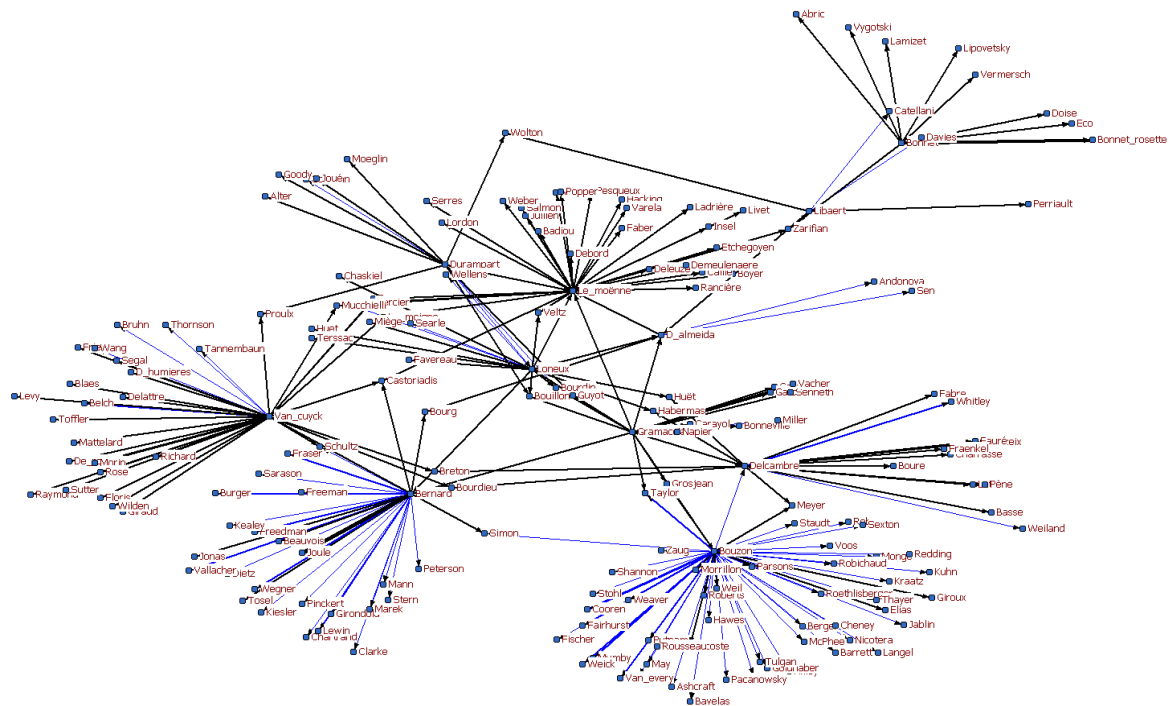


Dans un deuxième temps nous avons cherché s'ils avaient l'habitude de citer des auteurs étrangers dans leur propre langue ; nous verrons cette étude dans les toiles d'araignée numéro 2 et 3 pour les français et numéro 4 et 5 pour les brésiliens :

Toile d'araignée numéro 2 :



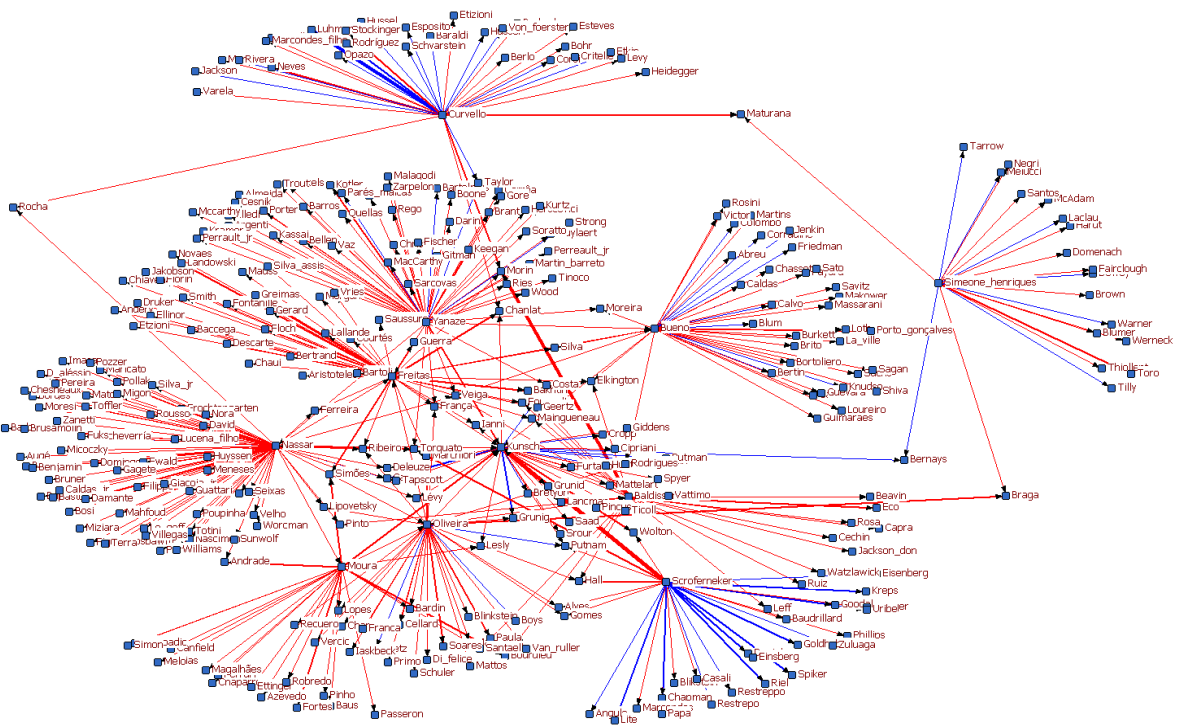
Toile d'araignée numéro 3 :



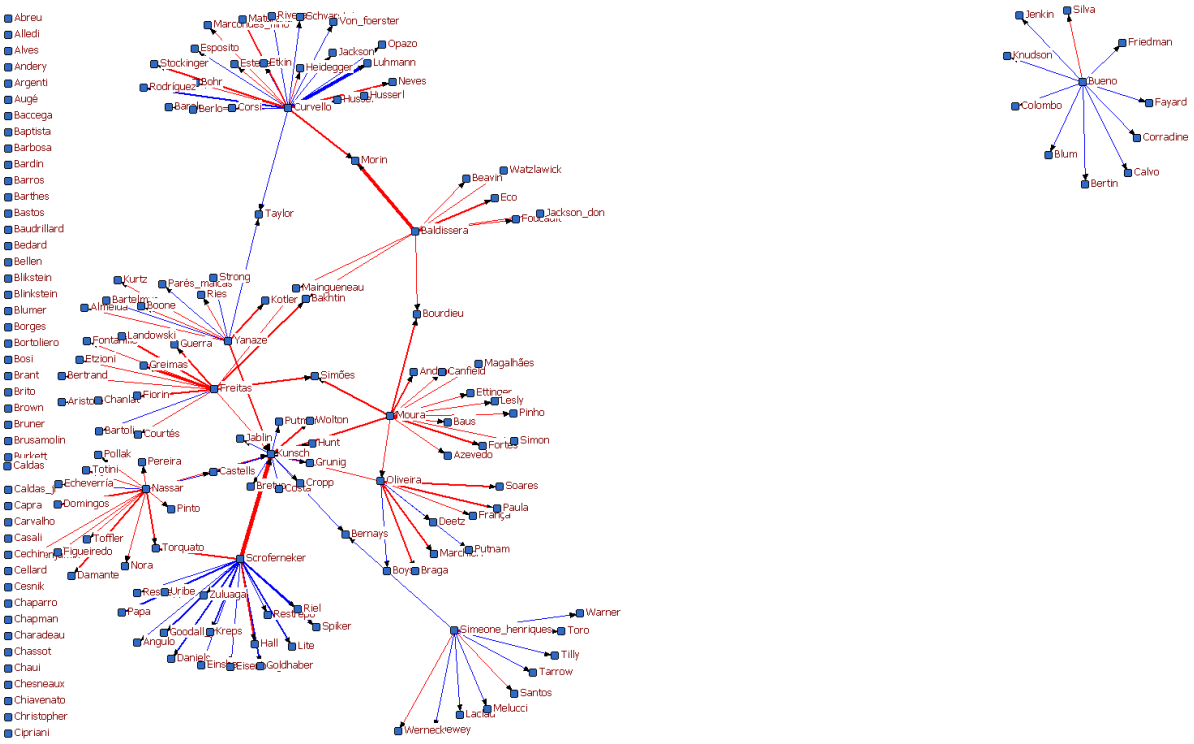
Cette toile est l'équivalent du graphe précédent pour le système français. Les liens bleus sont des références vers des textes en langue non française. Nous nous rendons compte que les liens bleus (vers des langues autres que le français) sont l'apanage de quelques chercheurs. Liens présents au moins deux fois pour la partie française.

La toile d'araignée numéro 4 ci-dessous, représente le réseau des interactions entre les chercheurs brésiliens. Un lien en rouge correspond à une publication dans la langue nationale, un lien en bleu à une publication dans une langue étrangère. Nous retenons les liens présents au moins deux fois.

Toile d'araignée numéro 4 :

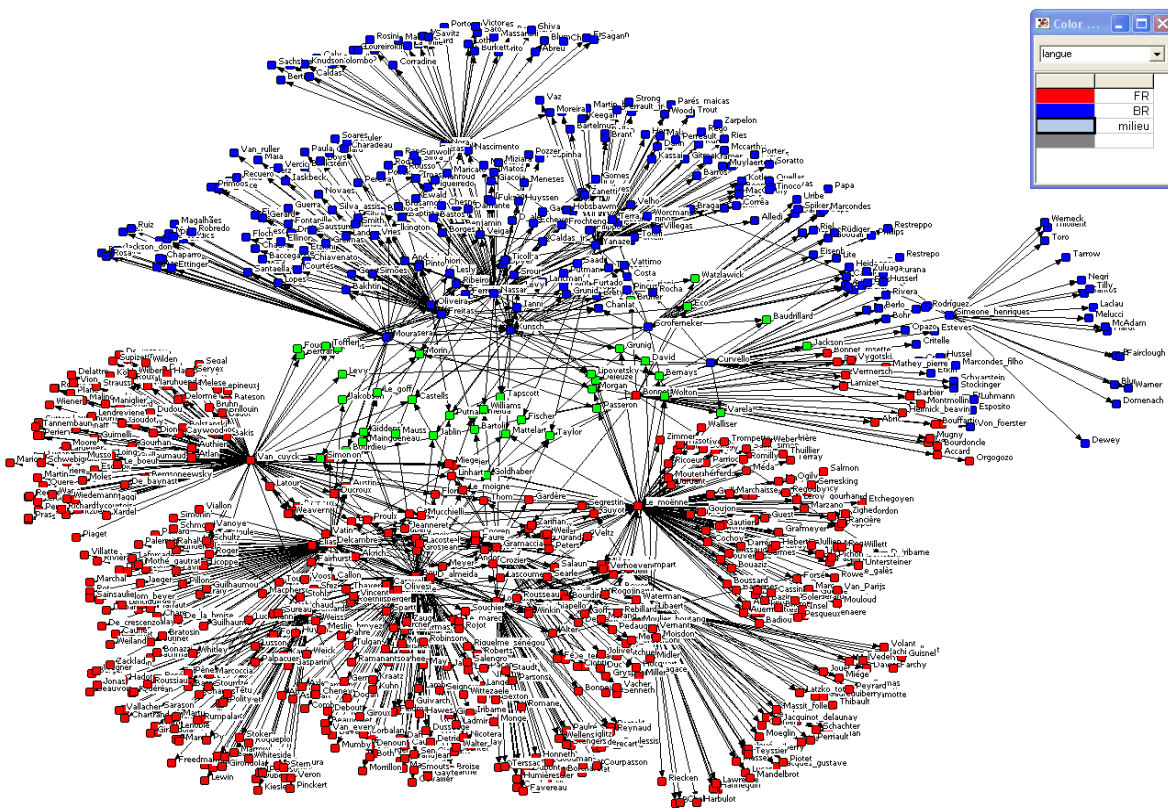


Toile d'araignée numéro 5 :



Notre dernière toile d'araignée traite des points communs entre les deux communautés. Notre travail a enfin abouti à quelque chose de bien plus approfondi et à la prise d'une décision définitive sur la direction de notre recherche. Nous analysons qu'il n'y a pas beaucoup de citations entre les chercheurs français et brésiliens dans le domaine de la Communication Organisationnelle, cependant il existe un noyau commun concernant quelques références, celles en vert dans la toile d'araignée numéro 6. En bleu ce sont les chercheurs brésiliens, en rouge les chercheurs français et en vert les chercheurs qui apparaissent à la fois dans les deux corpus.

Toile d'araignée numéro 6 :



Annexe 2 : Le Code d'Athènes. Code d'Éthique International des Relations Publiques. Adopté par l'Assemblée Générale du Centre Européen des Relations Publiques, le 11 mai 1965 à Athènes

Code d'Athènes

Code d'Éthique International des Relations Publiques

Considérant que tous les pays membres de l'Organisation des Nations Unies ont accepté de respecter «sa Charte proclamant sa foi dans les droits fondamentaux de l'homme, dans la dignité et la valeur de la personne humaine...» et que, de ce fait, comme par la nature même de leur profession, les praticiens des Relations Publiques de ces pays doivent s'engager à connaître et à respecter les principes contenus dans cette Charte;

Considérant que l'homme, à côté de ses «Droits», a des besoins qui ne sont pas seulement d'ordre physique ou matériel mais aussi d'ordre intellectuel, moral et social et que l'homme peut réellement jouir de ses droits dans la mesure où ces besoins - dans ce qu'ils ont d'essentiel - sont satisfaits;

Considérant que les praticiens des Relations Publiques peuvent, dans l'exercice de leur profession, suivant la façon dont ils l'exercent, contribuer largement à satisfaire ces besoins intellectuels, moraux et sociaux des hommes;

Considérant enfin que l'utilisation des techniques qui permettent d'entrer simultanément en contact avec des millions d'individus, donne aux praticiens des Relations Publiques un pouvoir qu'il est nécessaire de limiter par le respect d'une stricte morale.

Pour toutes ces raisons, les Associations de Relations Publiques soussignées déclarent: qu'elles se donnent pour Charte morale les principes du Code d'Éthique ci-après et que toute violation de ce Code, par l'un de ses Membres, dans l'exercice de sa profession, dont les preuves pourraient être produits devant le Conseil, serait considérée comme une faute grave entraînant une sanction adéquate.

En conséquence, tout Membre des ces Associations doit s'efforcer:

1. de contribuer à la réalisation de ces conditions morales et culturelles qui permettent à l'homme de s'épanouir et de jouir des droits imprescriptibles qui lui sont reconnus par la «Déclaration Universelle des Droits de l'Homme»;
2. de créer les structures et les canaux de communication qui, en favorisant la libre circulation des informations essentielles, permettront à chaque membre du groupe de se sentir informé, concerné, responsable et solidaire;
3. de se comporter en toutes occasions et en toutes circonstances de façon à mériter et à obtenir la confiance de ceux avec lesquels il se trouve en contact;

4. de tenir compte que, du fait du caractère public de sa profession, son comportement, même privé, aura une répercussion sur les jugements portés sur la profession dans son ensemble.

Doit s'engager:

5. A respecter, dans l'exercice de sa profession, les principes et les règles morales de la «Déclaration Universelle des Droits de l'Homme»;

6. à respecter et à sauvegarder la dignité de la personne humaine et à reconnaître à chaque individu le droit de former, lui-même, son propre jugement;

7. à créer les conditions morales, psychologiques, intellectuelles du vrai dialogue, à reconnaître le droit aux parties en présence d'exposer leur cas et d'exprimer leur point de vue;

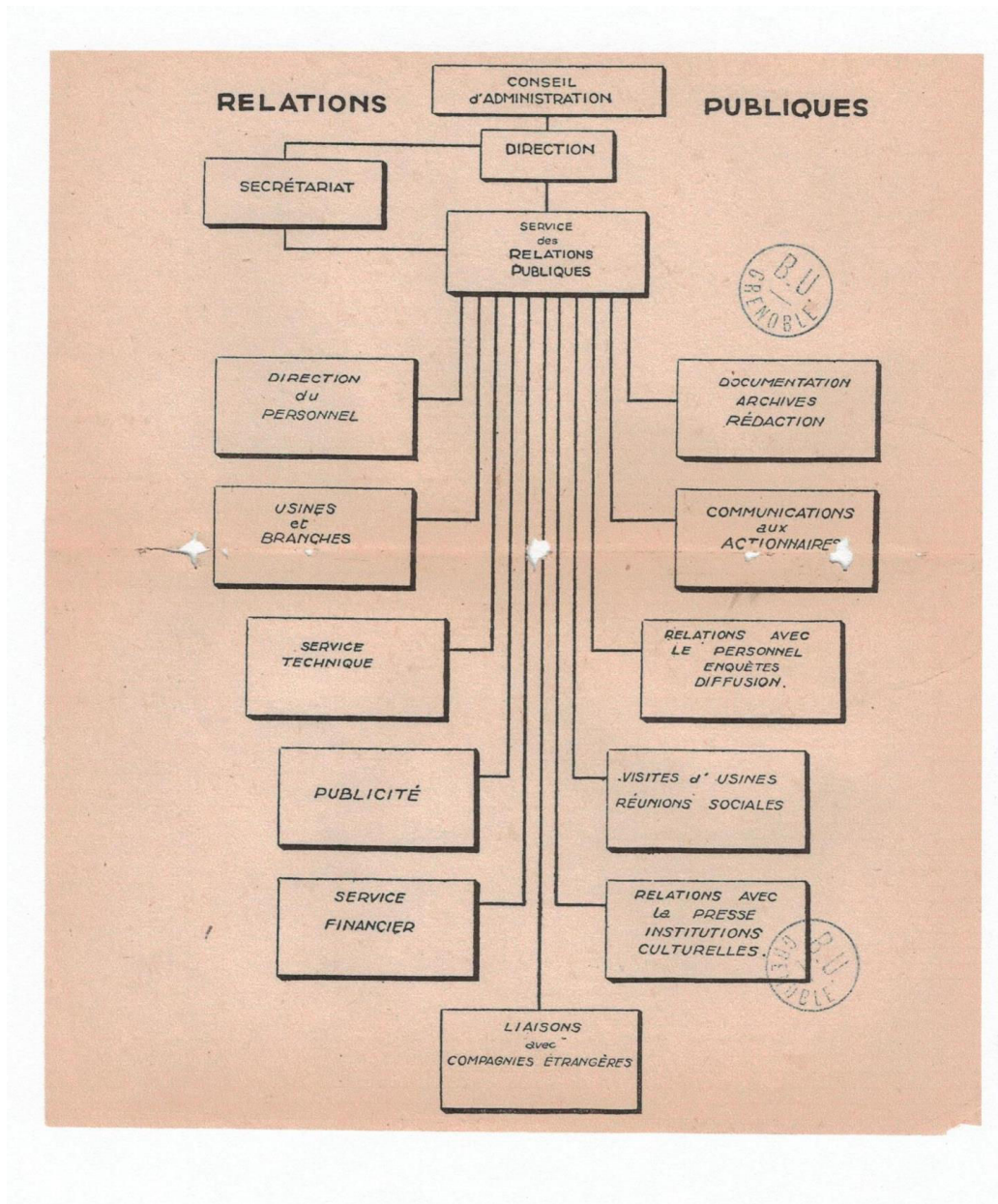
8. à agir, en toutes circonstances, de façon à tenir compte des intérêts respectifs des parties en présence: ceux de l'organisation qui utilise ses services, comme ceux des publics concernés;

9. à respecter ses promesses, ses engagements, qui doivent toujours être formulés dans des termes qui ne prêtent à aucune confusion et à agir honnêtement et loyalement en toutes occasions afin de maintenir la confiance de ses clients ou employeurs, présents ou passés, et de l'ensemble des publics concernés par ses actions.

Doit s'interdire:

10. de subordonner la vérité à d'autres impératifs;
11. de diffuser des informations qui ne reposeraient pas sur des faits contrôlés et contrôlables;
12. de prêter son concours à toute entreprise ou à toute action qui porterait atteinte à la morale, à l'honnêteté ou à la dignité et à l'intégrité de la personne humaine;
13. d'utiliser toute méthode, tout moyen, toute technique de manipulation en vue de créer des motivations inconscientes qui, en privant l'individu de son libre arbitre, ne l'obligeraient plus à répondre de ses actes.

Annexe 3 : Plan Relations Publiques, livre *Les Relations Publiques des entreprises privées*, publié par B. Etienne, 1950. Pages 24 et 25.



Annexe 4 : Citations des travaux de l'Aberje dans le livre de Dimitri Weiss, Contributions à l'Étude de la Presse d'Entreprise et Essai de Bibliographie (Weiss 1971), pages 188 et 196.

188

1. 5. - Bibliographie des écrits en d'autres langues.

1. 5. 1. BRESIL.

Articles :

1120. HOYLER (Siegfried)
"A Publicação Interna - House Organ Moral de Grupo",
Revista da Abape, n° 2, 1er trimestre 1967.
1121. SAVIOLI (Nelson) et CANDELORO (Wilson B.)
"A publicação interna na empresa brasileira",
Revista de Administração de empresas, n° 29, décembre 1968,
pp. 138-150. Article basé sur l'étude d'un thème du 1er Congrès
National des rédacteurs brésiliens de journaux et revues d'entre-
prise par :
- Candeloro (Wilson B.), Luchetti (Nilo), Mendes (Ubirajara D.),
Mota (Luiz), Sampaio (C. A.), Savioli (Nelson) : "A importância
do Orgão interno na integração dos empregados".

1. 5. 2. SUEDE

Articles :

1122. DURBAN-HANSEN (928).
"Le journal d'entreprise tel que le conçoit l'imprimeur",
Bedriftøkonomi, 9, 1963, pp. 404-409 (traduit du suédois).
1123. 929. LINDGREN (Olle)
"En ny personaltidning. Goodyear's personaltidning i Norrköping",
Industria (Stockholm), 4, 1958, pp. 59-60.

Voir aussi n° 24b, 195, 889. Egalement n° 1427.

196

1. 6. 9. 2. Italie.

- 287 - Civitas.
288 - Mercanzia (La).
289 - Rivista di Direzione Aziendale.
290 - Rivista di Psicologia del Lavoro.

1. 6. 9. 3. Brésil.

- 291 - Revista de Abape.
292 - Revista de Administração de empresas.

1. 6. 9. 4. Suède.

- 293 - Bedriftøkonomi.
294 - Industria.

1. 6. 9. 5. Japon.

- 295 - Bulletin of the Institute of Journalism.

Annexe 5 : Lettre de Dimitri Weiss à Alice Zozima Paris Rego de Souza

le 8 avril 2013

Chère Alice,

Voici ce que j'ai pu trouver, car je n'ai pas collectionné tout ce que j'ai publié (environ une quinzaine de livres et quelques documents dans divers domaines).

Je vous conseille, lorsque vous faites des recherches, de vous servir principalement, bien que (très) incomplet, de Google Search, de Google Scholar et de Google Books, de même que de SUDOC, parmi d'autres. Vous auriez pu, ainsi, trouver mes coordonnées sans j'en avoir fait appel à tel ou tel autre de mes anciens étudiants.

Je vous remercie par ailleurs de votre proposition de lire votre thèse, mais je suis très âgé et souffrant - et je ne lis plus...

Je reste en contact avec vous - et je vous téléphonerai bientôt.

Bien à vous,

Dimitri Weiss

Annexe 6 : Informative Aberje, année IV. N. 22 et 23, 1976.

ANO IV — N.ºs 22 e 23 — 1976

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDITORES DE REVISTAS E JORNAIS DE EMPRESA

INFORMATIVO



Comunicação, imprensa e “mass media” na empresa

O dr. Dimitri Weiss publicou, há alguns meses, importante estudo a respeito do estágio atual da Comunicação empresarial na França, com algumas referências comparativas ao que acontece nos Estados Unidos, neste mesmo setor.

Como a realidade francesa — pelo que ele escreveu — tem algumas semelhanças com o que ocorre aqui, em termos de jornalismo empresarial, traduzimos e publicamos, nestas duas edições do “Informativo ABERJE” o referido estudo.

O grande especialista italiano da semiologia (estudo geral dos sistemas de sinais), Umberto Eco lembrou, recentemente, que aquele que se ocupa dos problemas engendrados pelos processos de comunicação — e o modo pelo qual todo o universo cultural se baseia em relações de significados — deve sempre contar, à esquerda e à direita, que ele o faz porque vivemos em uma época, na qual, graças principalmente ao desenvolvimento dos meios de comunicação, esta se tornou muito importante, invasora, devoradora até. E ele se perguntava por que era necessário repetir-se tanto. Por que era preciso insistir nisso se se tratava de um fenômeno manifesto?



YVES YACQZ

"Há qualquer coisa que ainda não ficou tão evidente e que eu ainda não entendo muito bem: pertencço a uma categoria de pessoas, que se ocupam de uma coisa que lhes parece tão evidente e importante e que devem, no entanto, passar a metade de seu tempo justificando teoricamente seu interesse."

Acontece-nos de nos encontrarmos, mais modestamente e guardadas todas as proporções, em situação similar, no que diz respeito à comunicação nas coletividades de trabalho. Também não tropeçaríamos nós, abordando abruptamente certos problemas, atuais e virtuais, concernentes à circulação de informações na empresa? E, em particular naquelas cuja complexidade, ligada a numerosos outros fatores, excluem, frequentemente, a possibilidade, que deveriam ter todos os colaboradores, de conhecer, em igual amplitude e profusão, todos os aspectos de suas atividades, seu potencial e suas perspectivas?

E isto especialmente em um tempo no qual as reestruturaturas das empresas, a reconversão de ramos e setores econômicos, o redobramento do sistema industrial-nacional, requerem um esforço particularmente desenvolvido da informação anterior à ação, preventiva como diriam os italianos. Michel Le Goc, autor de um livro recentemente publicado sobre "A Concentração de Empresas: uma arma em tempos de crise", não se furtou em dizer que, em caso de fusão, "o pessoal deve estar convenientemente informado; além disso, o êxito da operação implica na colaboração de todos, em todos os escalões e domínios, quer se trate de serviços comerciais ou técnicos" (Le Figaro, 20/2/76).

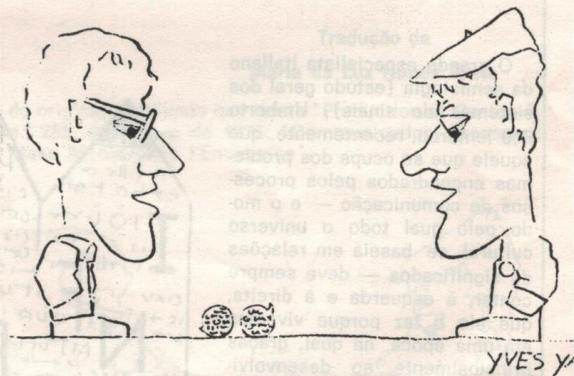
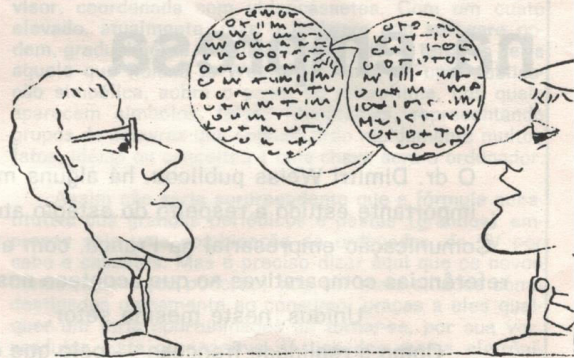
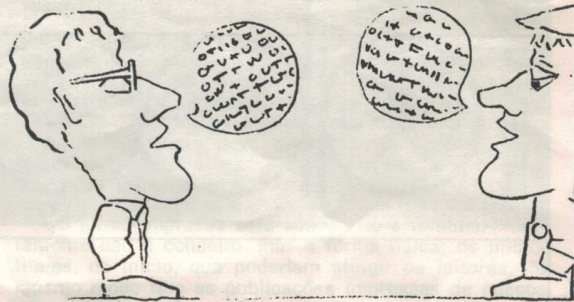
O que parecia, ainda uma vez, um truísmo não é justamente aquilo que numerosas organizações se abstêm de fazer?

relações sindicais e direito à informação

Começa-se a perceber, gradualmente, que os empregados querem saber sobre seu destino, enquanto ligado ao da empresa, que a morte desta não é mais aceita hoje em dia, ou pelo menos é menos aceita que há algum tempo atrás, e que é justamente em certas comunidades de trabalho, em dificuldade, que se assiste a uma forte penetração dos sindicatos ao nível das decisões políticas da empresa. Ou seja, no nível de sua estratégia, de seu governo, de sua administração.

Não pode ser obra do acaso o fato de muitos contratos coletivos, concluídos, na última primavera, na Itália — dentre eles, principalmente o da metalurgia, assinado no começo de maio — contêm uma novidade, introduzida pelo quadro de reivindicações sindicais, apresentadas seis meses antes e aceita, finalmente, pelos empregadores — ela fixa as obrigações assumidas por estes no que diz respeito ao controle de investimentos e de emprego, por um "direito à informação", regulamentado por normas precisas.

Trata-se de operações de descentralização de atividades produtivas e de operações de reestruturação, onde se fazem necessárias modificações substanciais, implicando de um modo determinado em tecnologia e tendo uma influência global sobre o emprego. E não foram apenas os sindicatos que pretenderam o "direito à informação" — que é, não nos enganemos, de qualquer modo um "direito de intervir" — está aberta uma nova fase da história de relações industriais.



Segundo os quadros C.G.T. "o direito à informação é um direito fundamental e um direito natural que os empregados detêm só pelo fato de trabalharem na organização (...). Este direito engloba a informação técnica, econômica e social; esta deve circular livremente, em todos os níveis, nas instituições representativas do pessoal e dos trabalhadores".

Para isto, "é preciso que os representantes do pessoal estejam suficientemente preparados e disponíveis para receber, de forma útil, tais informações; que os meios de comunicação não sejam apenas instrumentos de poder do empregador. Este direito à informação implica, como prolongamento indissociável, no direito de controle, no direito de se exprimir, de responder livremente, a fim de se estabelecer uma verdadeira relação".

Um direito de expressão dos trabalhadores, dentro da equipe, sobre as condições e conteúdo de seu trabalho "tão fundamental quanto o próprio direito do trabalho", segundo o primeiro ministro (declaração do governo à Assembléia Nacional, em 11 de maio de 1976) foi introduzido no projeto de reforma da empresa.

a reforma da empresa

Assim, o governo recomendará aos dirigentes de empresa para organizar, ao nível de equipe de trabalho, uma reunião periódica, uma hora por trimestre, por exemplo, dos trabalhadores com seu chefe de grupo e um representante da direção, que responderá às questões apresentadas e reunirá as sugestões; ele também lhes recomendará que preparem os quadros e os padrões de responsabilidades, que lhes cabem no desenvolvimento de expressão direta dos trabalhadores.

Ao cabo de um ano de experiência, as modalidades da generalização desta nova forma de direito de expressão serão examinadas pelo governo.

Este sistema funciona bem em um certo número de empresas. Por que não generalizá-lo? — pergunta Louis Mermaz, deputado socialista no debate parlamentar sobre a reforma da empresa, em 11 de maio último.

A qualidade das experiências, sugeridas pelos poderes públicos, de um lado; o desenvolvimento — ou a estagnação — destas, sonhadas pelos sindicatos, de outro, trarão a resposta sobre a oportunidade de escolha. A menos que se tratasse, naquelas empresas, onde a prática sindical já esteja instaurada, de um acúmulo desta última, com novas medidas encaradas pelo Ministro do Trabalho. O que não impedirá de relançar o debate, nos planos jurídico e econômico, em termos de custos para a empresa.

uma alternativa para a empresa

Partindo da constatação de que a tecnologia e as expectativas crescentes dos trabalhadores provocaram, no interior da empresa, uma alienação difusa, conduzindo a uma desafeição ao trabalho, com consequências tão onerosas quanto o absenteísmo, ou a quebra de ritmo... muitas coletividades desenvolveram programas de reestruturação de tarefas, que enriquecem o conteúdo do trabalho e tornam o trabalhador mais responsável. Estes programas têm, portanto, segundo H.C. Lee e J.J. Grix ("Communication: an Alternative to Job Enrichment") uma aplicação limitada, no caso de uma estrutura altamente produtiva e com tecnologia demasiado cara, como aquela das linhas de montagem de automóveis.

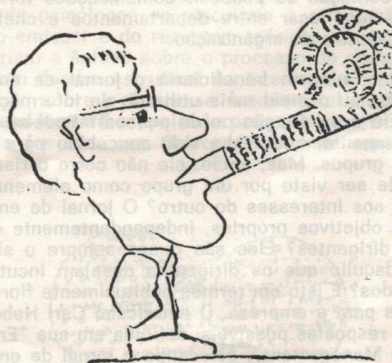
Assim, experimentou-se uma solução diferente nos estabelecimentos de Lordstown da General Motors, que comporta a mais moderna e rápida linha de montagem: a comunicação. Graças à introdução de um relatório diferente, ao nível de informação entre a direção e os empregados, estes últimos colocaram na ordem do dia objetivos e programas da sociedade, bem como problemas inerentes à organização do trabalho. O programa de informação compreende anúncios radiofônicos diários, um boletim, treinamento de supervisores e a criação, no interior da fábrica, de um novo serviço, responsável pelas comunicações entre supervisores e dirigentes.

Uma simples transposição desta experiência, à França, bastaria para provocar efeitos semelhantes nas modernas fábricas da Renault? Tomemos esta informação como inventário e conscientes, sobretudo, de que o plano histórico e cultural deste lado do Atlântico implica em dados, os quais é necessário levar em conta, se se almeja o êxito deste tipo de experiência.

comunicação persuasiva?

A importância que assumem os problemas de informação nas relações industriais não escapou, pois, aos promotores de programas empregadores-trabalhadores da O.C.D.E. Segundo o relatório do professor Robin Smith, a respeito de uma reunião de especialistas patronais, que teve lugar em julho de 1974, consagrada à "Informação e Comunicações na Empresa", "tanto os empregadores quanto os empregados consideram a informação como um instrumento virtualmente de poder. Os empregadores detêm as informações, que os outros desejariam conhecer, não apenas para não ter diante de si o fato consumado, mas para exercer influência sobre as decisões antes que elas sejam tomadas".

Assim, é preciso estudar sucessivamente a legislação, as comissões da empresa, a participação nas decisões — que se poderia interpretar como um caso particular do fluxo de comunicações, ou antes como participação nos fluxos de informação, sobre os quais se fundamentam as decisões — as negociações coletivas, cujo conteúdo se alarga gradualmente — e as iniciativas tomadas pela direção, particularmente no interior da empresa.





Então, se até pouco tempo o administrador não concordava com a importância dada à comunicação interna, é de se supor que não lhe pareceria necessário convencer seus colaboradores, ligados por obrigações e deveres preciosos...

Então, se até pouco tempo o administrador não concordava com a importância dada à comunicação interna, é de se supor que não lhe pareceria necessário convencer seus colaboradores, ligados por obrigações e deveres preciosos...

Neste ponto, muitas interrogações e observações podem ser formuladas. Inicialmente, o fato de que a comunicação interna não significa, unicamente, o emprego de meios de difusão coletiva, principalmente o jornal de empresa — embora um autor americano, James C.C. Ford, tenha podido falar, de modo a ilustrar seu desenvolvimento, da "galáxia gigante de jornais de empresa" (Magazines for Millions: The Story of Specialized Publications"). O que nós chamamos de "comunicação organizacional" comporta muitos tipos: os indivíduos se comunicam com seus iguais, superiores e subordinados, os dirigentes gerem pela comunicação; os serviços de comunicação ensaiam informar — ou procuram a colaboração — dos empregados; as direções ou serviços de relações do trabalho comunicam-se com as instituições de representação do pessoal: comunicações formais e informais têm lugar entre departamentos e chefes de divisões, dentro da organização.

Assim, a quem beneficiaria o jornal de empresa que se tornou o meio mais utilizado de informação coletiva? Ele é da direção ou do pessoal? Pode-se imaginar, certamente, que tenha sido concebido para servir aos dois grupos. Mas, então, ele não corre o risco frequente de ser visto por um grupo como elemento que favorece aos interesses do outro? O jornal de empresa pode ter objetivos próprios, independentemente daqueles dos dirigentes? Eles são quase sempre o simples reflexo daquilo que os dirigentes desejam incutir nos empregados? E isto em termos habitualmente floreados, elogiosos para a empresa. O americano Carl Hebel traz uma das respostas possíveis, definida em sua "Encyclopédie du Management", colocando o jornal de empresa como "uma publicação não sustentada por publicidade e abertamente destinada a promover os interesses e os pontos de vista de seus promotores".

É aí que intervem o conceito correntemente empregado nos Estados Unidos de **persuasão**, vista como um processo de comunicação, que consiste em introduzir uma informação, que leva o receptor a uma reavaliação da percepção do que o cerca, suas necessidades, suas relações, crenças e atitudes. Deste modo, os fins perseguidos pelos jornais de empresa exigem que eles sejam **órgãos persuasivos**, mesmo que a persuasão não seja sempre manifesta.

Numerosos comunicadores de empresas apresentam suas publicações como sendo simplesmente **informativas**, quer dizer, **formativas**; recusam-se a considerá-las como órgão de persuasão, achando o termo demasiado semelhante à propaganda. É, todavia, certo que os jornais de empresa não são publicados por motivos filantrópicos, mas para criar um clima, modificar atitudes, conforme a conveniência da empresa. Aliás, como os responsáveis pela informação poderiam, se necessário fosse, provar aos diretores o valor destas publicações, senão referindo-se a uma mudança no comportamento dos leitores?

Seria mais oportuno empregar a expressão **comunicação instrumental**? Talvez, pois a comunicação tem dois tipos de objetivos. O objetivo primeiro consiste em modificar o estado do destinatário, seja o estado cognitivo (saber), seja o estado afetivo, sejam as disposições à ação e a própria ação. Pode-se falar então de comunicação instrumental: modificadora de outrem (O. Burge- lin, Encyclopaedia Universalis).

um enfoque multidisciplinar

Deve-se convir que nossas empresas não têm sido, até o presente, organizadas de modo a permitir uma comunicação ótima. Outros problemas têm dominado, tais como (o desejo de) manter uma estrutura (rigidamente) hierárquica e a necessidade de especialização. Tão logo a falta de um fluxo de comunicação adequada, nas coletividades de porte, ameaçou por um perigo a coesão social — a comunicação é o que torna as organizações coerentes — foi necessário apelar para especialistas em comunicações, formados de modo a dominar as artes da comunicação, as ciências do comportamento e os problemas gerais de gestão das empresas de hoje, aptos a exercer uma verdadeira **função de direção**.

Albert Walker afirmava, há não muito tempo, que o status profissional, relativamente pouco elevado dos comunicadores de empresa, resultou no modo de eles encararem sua tarefa: em lugar de procurar resolver os problemas, eles se contentavam em transmitir informações. Segundo ele, não será mais assim, no futuro, e começa-se a observar, desde já que, aqui e ali, os comunicadores serão "super-profissionais". (The Future: up from information transfer to problem solving.)

O aparecimento das comunicações, como função de direção, é relativamente novo. Recentemente, duas organizações nomearam, em diferentes países, diretores de comunicações, "communications managers", em inglês. E, mais recentemente ainda, responsáveis por informações foram investidos, neste lado do Atlântico, em cargos de supervisão de programas globais de informação.

Desde modo, os administradores, bem como os professores e teóricos da administração, admitindo hoje que a comunicação é o cimento que mantém e fortalece

a organização, concordam, em uníssono — ao menos em suas declarações públicas — que as comunicações são vitais para a administração e que elas se constituem numa das tarefas mais difíceis de cumprir.

Uma das mais difíceis pois, em uma empresa, ela é ao mesmo tempo assunto daqueles dos quais é ofício — os responsáveis pela informação, já mencionados — e da hierarquia, cujas atividades comportam igualmente uma boa parte da informação. E percebe-se, em numerosas outras, que o chefe hierárquico, que desaba sob uma sobrecarga administrativa, devida à burocracia, está mal formado, mal preparado para animar, fazer participar e transmitir informação.

Ora, como o chefe da empresa não pode, sozinho, encarregar-se de todas as comunicações, faz-se necessário descentralizar a informação, tornando os chefes de serviço em técnicos de comunicação oral, que se efetivam no universo imediato, e, se possível, iniciá-los em bases de tecnologia no universo longínquo. De onde, a necessidade de um ensino adequado.

Os especialistas em administração — práticos, pesquisadores e professores — estão também de acordo ao considerar que a comunicação pode constituir-se, igualmente, num campo diversificado de estudos e George N. Gordon reconheceu, em seu livro **La Langage de da communication**, que há pelo menos quarenta "approaches": o processo emissor-mensagem-canal-receptor fornece uma base para a análise organizacional, do mesmo modo que para a educação administrativa.

Segundo um velho hábito, pensou-se sempre que aquele que comunica — o comunicador — é o que se exprime, o emissor pois. Assim, quase sempre, a ênfase foi colocada nele. E, viemos a perceber que o que conta, igualmente, e talvez, acima de tudo, neste processo é o receptor. Pois é em função do que o receptor espera que passará tal ou qual aspecto da comunicação. Não foi Peter Drucker quem disse: "se em uma floresta há um ruído e não há ninguém para ouvi-lo, não há ruído?"

Para ser eficaz, a informação deve ser participativa, quer dizer: uma interação entre emissor e receptor deve existir (feedback), de onde a superioridade incontestável do **diálogo** sobre qualquer outro meio de comunicação. Pois, o que conta não é tanto o material, é o **contato**.

E a adoção de sistemas de informações sofisticados, com a ajuda da tecnologia mais avançada, não respondeu sempre aos anseios daqueles a quem a informação se destinava: uma boa parte das pessoas que requeriam uma informação, procuravam, sobretudo, **contatos**, e o fato de lhes ser fornecida esta informação, pelos meios de difusão coletiva, não correspondia sempre às suas necessidades.

A comunicação pode ser, então, definida como um processo dinâmico — e se possível equilibrado — de troca de informações entre indivíduos ou grupos. Ele implica num relacionamento entre aqueles que emitem os sinais e aqueles que os recebem e que vêm a ser, por sua vez, os comunicadores.

Mas, esta definição seria suficiente? Douglas McGregor se declarava convencido de que a concepção de que a comunicação tem via única continuava a ser a regra geral. No momento em que a administração reconhecesse, sem dificuldade e quase que universalmente, que a comunicação em duas vias é essencial — ficaria constatado que havia numerosos administradores da comunicação nos dois sentidos: eles não a concebiam inteiramente como uma **negociação**, como um processo transacional, de influência recíproca, mas como um meio de assegurar que os outros compreendam o que é comunicado.

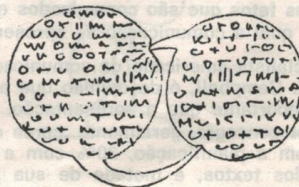


Carl Rogers não dizia que quando se intenta, sinceramente, que um compreenda o outro, é preciso aceitar o risco de ter que **modificar seu ponto de vista**? E a pesquisa em ciências do comportamento não provou, de sobra, que a comunicação, visando mudar os outros, sem abrir possibilidades autênticas de mínima influência em sentido inverso, não é senão fragilmente eficaz?

McGregor afirmava que as dificuldades encontradas nas comunicações internas de uma organização não são, quase sempre, senão simples sintomas de dificuldades subjacentes, afetando as relações existentes entre as partes implicadas. Tão logo a comunicação se revele sem efeito, é preciso considerar, de início, a natureza destas relações, antes de se preocupar em melhorar os meios da comunicação.

Acrescentemos que as dificuldades se situam ao **nível estrutural** — defeito de concepção da organização —, e ao nível **comportamental**, que implica em atitudes e dinâmicas de indivíduos e de grupos, requerendo muitas vezes um "approach" **combinado**.

Este "approach" implicaria, assim, em teoria, na intervenção de especialistas em ciências do comportamento, que concentrariam seus esforços no melhoramento do meio ambiente para a comunicação. Por exemplo, um grupo de psicólogos se vincularia à orientação cognitiva do emissor e do receptor; teóricos da organização colocariam a ênfase sobre o processo de comunicação, como um quadro estrutural no interior da organização, insistindo sobre o interesse fundamental do **feedback** e do **feed-forward** e apelando para a cibernética e para a teoria dos sistemas. Outros, finalmente, especialistas



em meios de comunicação de massa, insistiriam sobre a importância crescente das técnicas de difusão coletiva, nas atividades de administração, e aí levariam seu saber, enriquecido com as últimas aquisições.

É portanto preferível, conforme nosso ponto de vista, que tenhamos que fazer, na prática cotidiana das empresas, papel de administradores dos sistemas de informação, tendo uma visão estruturada e multidisciplinar da comunicação, ao invés de uma perspectiva fragmentária, infelizmente a mais frequente, nos dias de hoje.

direção e responsáveis pela informação

Estes administradores dos sistemas de informações poderiam, no entanto, em virtude de seu saber (savoir-faire) desobstruir facilmente os entraves comunicacionais, que caracterizam numerosas coletividades de trabalho.

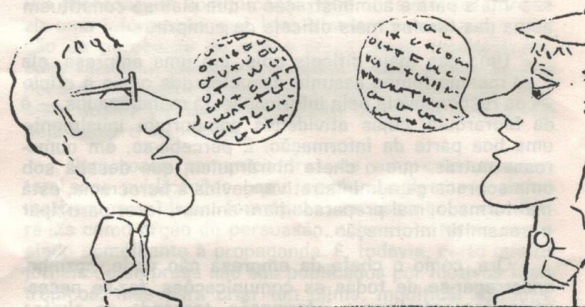
A alta administração proclama constantemente que uma de suas principais responsabilidades é comunicar, principalmente para dentro da empresa. Ora, acontece que os responsáveis pela informação, particularmente, acham que seus esforços em assegurar, em certas empresas, uma circulação de informações, mais ou menos efetiva, esbarra com uma resistência da direção a toda a tentativa de instaurar uma verdadeira comunicação — o que se chama de **comunicação bilateral**; o que cria, por vezes, tensões, confessadas ou não, entre o topo da hierarquia e o comunicador da empresa.

Não é segredo para ninguém que os quadros diretivos representam a principal fonte de informações sobre a empresa, pois não apenas eles sabem mais que qualquer pessoa a respeito da organização e sobre o ramo no qual operam, como são eles que têm acesso a enormes quantidades de informações, provenientes do interior e do exterior — com, muitas vezes, mensagens para especialistas. Não é mais mistério que, dentre os princípios de administração, uma disseminação maior dessas informações é considerada como condição necessária para desempenhos individuais dos empregados e para o êxito da organização, como um todo.

Há muitos anos que as chamadas "relações humanas", prolongadas atualmente por certos "approaches" mais sofisticados do que se chama o "comportamento organizacional", nos ensinam que a informação, assim difundida pode não apenas melhorar a eficiência — e, conseqüentemente, a produção — mas também evitar os problemas oriundos da falta de informações, com vistas a evitar os conflitos coletivos de trabalho.

Uma das censuras, fundamentais, endereçadas à escola de relações humanas tem sido a de se preocupar mais com formas que com conteúdo. Muitos dos problemas de comunicação não podem ser evitados, achando-se uma **forma** de comunicações correta", porque o **problema está nos fatos que são comunicados** e não tanto no modo pelo qual a comunicação se apresenta.

Um especialista americano da comunicação empresarial, Tom M. Campbell, é de opinião que a matéria é muito mais importante que a apresentação. Ele afirma que "o redator consagra, geralmente, cerca de 20% do seu tempo com a planificação, 30% com a redação e acabamento dos textos, e metade de sua jornada de trabalho, se não mais, com diagramação e impressão".



O resultado, por mais agradável que seja, não pode ser útil dentro das perspectivas e objetivos da empresa, tanto mais que, quase sempre, o redator trabalha sozinho, ou tem a colaboração de um adjunto, o qual não tem tempo nem dinheiro para complicar sua vida com elaboração das páginas e gráficos refinados. É preciso não esquecer, diz Campbell, que se o título de um artigo "capta a intenção, e a abertura da matéria está bem concatenada, ele será lido, mesmo que tenha a mais detestável apresentação.

A propósito do título, um professor associado da Universidade de Washington — Robert L. Stevenson — sugeriu um método novo que poderia muito bem substituir os estudos de coeficiente de leitura das publicações. Basta simplesmente que se submeta o título de um artigo a alguns leitores, em potencial, e pedir-lhes que expressem, em percentagens, se ele os incita a ler o artigo que introduz. Segundo ele, este método de avaliação de títulos destaca a importância das palavras empregadas.

"Uma boa ilustração" — diz ele — "pode fazer o interesse aumentar de 10 a 15 ou 20%, mas é impossível que ela transforme um artigo pouco interessante num artigo atraente". Stevenson é de opinião que este método pode ajudar os jornalistas empresariais a conhecerem melhor seus leitores e a prever suas reações. Mas não se trata de uma bola de cristal que indica a decisão a tomar...

Há dirigentes que imaginam, de seus escritórios, que os empregados sabem tanto da empresa quanto eles próprios, esquecendo que o pessoal não pode ter acesso à mesma informação e/ou que certos níveis hierárquicos bloqueiam sua circulação para assentar melhor, pensam eles, sua autoridade e seu poder sobre os subordinados e, principalmente, sobre aqueles que estão mais afastados do centro de decisão da coletividade. Há igualmente, os que imaginam que, à vista de fatos e cálculos expostos, o pessoal manifestará uma compreensão igual à da Diretoria e tirará, ele próprio, suas conclusões, esquecendo que se trata de uma população diversificada, que reage de maneira variada e que interpreta estas informações em bases e critérios diferentes.

O que quer dizer que o responsável pela informação encontra muitos obstáculos pelo caminho e deve, normalmente, resolver bastantes problemas. E, sobretudo, o que é essencial: de ser, em alguns casos, exposto a uma resistência de dirigentes de comunicações, par-

ticularmente daqueles que, de formações muito diversas, não têm conhecimentos nem experiências na matéria.

Seria desejável, então, como já se disse, que em situações difíceis o melhor fosse demitir-se e procurar um lugar onde a administração é mais aberta? Ou a melhor solução seria a paciência e a diplomacia pessoal?

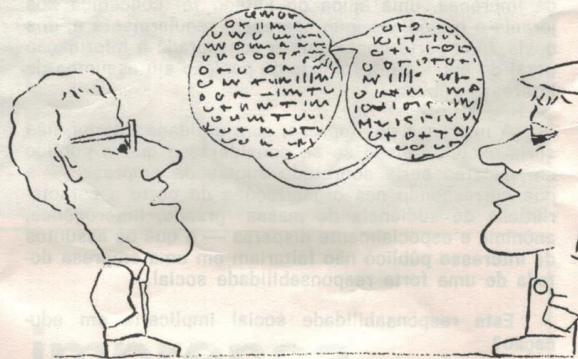
Sabe-se, por aí, que a falta de notícias correntes nas publicações de empresa é sintomática de um problema ao qual devem fazer face muitos comunicadores: "nossa posição não é melhor que a dos empregados a quem somos supostamente incumbidos de informar". Roger d'Aprix, gerente de relações públicas da Xerox (E.U.A.) acha que o comunicador deve ser um verdadeiro diretor: "ele deve evitar o escolho da alienação — de se situar entre a direção e os empregados — e deve estar consciente do tremendo poder que detem".

Este "tremendo poder" é comparável àquele de que dispõem os jornalistas da grande imprensa? A dúvida é, por um instante apenas, permitida.

imprensa empresarial e crise econômica

Dos dois lados do Atlântico, concorda-se em reconhecer que a imprensa escrita de empresa é, a despeito da evolução dos meios eletrônicos, o meio mais utilizado. Dos dois lados, igualmente, a crise econômica influenciou o processo de desenvolvimento. Assim, nos Estados Unidos, a firma Xerox anunciou que seu elegante jornal **Xerox News** iria ser impresso na gráfica da casa e expedido numa classe postal mais baixa, de modo a reduzir seus custos. **Oásis**, órgão do seguro social, informou por sua vez que o jornal não seria mais distribuído individualmente. Cada grupo de cinco pessoas receberia um exemplar, pelo que se pedia aos leitores que dividissem, de forma equitativa, a leitura. Grande número de outras empresas passaram da revista para um jornal menos oneroso, ou do formato tablóide a uma publicação de dimensões mais modestas; outros reduziram o número de páginas, outros ainda as fotos, renunciaram a uma segunda cor, passaram a distribuir o jornal na empresa, em vez de enviá-lo pelo correio, reduziram a frequência da publicação... — em certos casos, a fim de exercer um efeito psicológico sobre aqueles leitores de gostos dispendiosos para a empresa, aí compreendidos os quadros superiores.

Mas poucas coletividades eliminaram totalmente o jornal de empresa, tanto na América como na França: os dirigentes parecem haver compreendido que é mais importante, quase sempre, comunicar em tempos de crise que durante períodos sem nuvens.



O mito do jornal de empresa "água com açúcar" sofreu, neste período, rudes assaltos. Viu-se até abordando a situação sem nenhum embelezamento, como este "Bilan 1975: um ano moroso e difícil. Perspectivas para 1976: incerteza", devida ao diretor geral dos "Hulleiros da Bacia do Centro e do Midi", que apareceu no número 27, de fevereiro de 1976, da **Centre Midi Magazine**.

imprensa empresarial e grandes meios de comunicação

... Os problemas da imprensa de empresa podem — e devem — ser englobados dentro da crise geral da imprensa no mundo todo, ou seja, aquela da coisa escrita, como se diz, uma cultura livresca dando lugar a uma cultura audiovisual, conduzindo a um fenômeno de massificação, uma comunicação "massiva", como diriam os espanhóis? É preciso examinar estes paralelos com prudência, estabelecendo o que lhes é comum e o que não é.

Antes de tudo, por motivos já evocados, a imprensa de empresa não é, sob o ângulo econômico, uma imprensa e, principalmente, não engendra obstáculos da mesma natureza, ao entrar no hipotético mercado dos meios de informação das coletividades de trabalho. Isto esclarece porque os jornais de empresa, sejam eles patronais ou de sindicatos, não gozam de certas facilidades concedidas à grande imprensa: fiscais, postais e financeiras.



planimpres

a serviço da comunicação impressa

IMPRESARIO



Órgão oficial da Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresa

Editora: Maria da Luz Nunes Preto (Reg. n.º 8399)

Redação: Av. Paulista, 1009, 16.º andar

Tiragem: 1.500 exemplares

Composição e Impressão: Planimpres Gráfica e Editora
Rua Anhaia, 247 - S. Paulo, SP

Na maior parte dos países, hoje, em apoio à crise da imprensa, uma ajuda do Estado foi concedida aos jornais e periódicos, que aparecem regularmente e, dos quais, uma parte importante é consagrada à informação geral do público e à tomada de posição em assuntos de interesse público.

A imprensa de empresa, com utilidade interna, não seria excluída disso se se considerasse que o público em questão seria sobretudo aquele da empresa — e que corresponde nas organizações de porte a características de audiência de massa: grande, heterogênea, anônima e especialmente dispersa — e que os assuntos de interesse público não faltariam em uma empresa dotada de uma forte responsabilidade social.

Esta responsabilidade social implicaria em educação?

Sabe-se que o ministro da Educação, M. René Haby, incluiu a utilização e o estudo dos meios de informação em suas proposições de reforma e anunciou sua intenção de convidar os professores a utilizar a imprensa escrita em suas aulas: o que corresponderia ao desejo expresso pelo grupo de redatores-chefes da imprensa de província que, reunidos em Clermont-Ferrand em abril de 1976, sugeriram a abertura da Escola à imprensa como um instrumento pedagógico para adequar o ensino à vida. A idéia foi ventilada em 1968. Mas tratava-se apenas da grande imprensa.

Certos professores se mostraram reticentes, de saída, achando que este tipo de imprensa é muito anesiasante. Que diriam eles da imprensa empresarial, se o problema tivesse sido levantado? E particularmente daquela que se quer, antes de tudo, formativa? E que fizeram os responsáveis desta outra imprensa para que ela o fosse? Nada...

Não lhes falta muito de iniciativa e de confiança neles mesmos e em seus papéis?

E, por outro lado, no último congresso da International Association of Business Communicators, que teve lugar em junho de 1975, em Nova Orleans, o "Keynote Speaker", David Suskind, não convidou os responsáveis pela informação a tornarem-se, de qualquer modo, em "moscardos da empresa" e de interrogar — e questionar sobre — a liderança, do mesmo modo que os media públicos desafiam, nos Estados Unidos, os líderes governamentais e a secretividade dos negócios?

Mas, os comunicadores de empresa se beneficiam, no seio da organização, do mesmo status que os jornalistas da grande imprensa ao nível da nação? Certamente não, pois eles são juridicamente — e pode-se acrescentar moralmente — completamente desprovidos.

E, acrescente-se, no que diz respeito à imprensa, que nenhum apoio é, nem será concedido pelo Estado, aos órgãos remetidos aos leitores gratuitamente ou a um preço simbólico, ou para aqueles cujo preço solicitado não é, na realidade, recebido, mesmo se eles se consagram à informação geral do público e às tomadas de posição de interesse público, já mencionadas.

Se é verdade que na França a (grande) imprensa dispunha da mais elevada tiragem global do mundo, até 1914, e hoje os diários distribuem 12 milhões de exemplares, por dia, como em 1939, enquanto que a população aumentou em um terço; se é verdade que há um século Paris via aparecer 60 diários e atualmente apenas 16, pode-se transpor, pura e simplesmente as dificuldades ao nível das publicações das coletividades de trabalho por um paralelismo sumário e pouco justificado?

A imprensa empresarial, se sofreu o contragolpe da crise econômica, não viu diminuir o número de publicações de um modo inquietante. Ao contrário... Pode-se estabelecer um paralelo prudente entre as duas imprensas no contexto da crise da coisa impressa: o enorme consumo de papel, tinta e outros materiais, a fusão crescente de empresas jornalísticas, como outras organizações industriais, e as mudanças, percebidas no emprego de lazer, podem colocar os problemas tanto para uma como para outra.

O jornal impresso será condenado a terminar? Certamente não o conceito, mas a forma física: os microfílm, de início, que poderiam atingir os leitores, do mesmo modo que as publicações impressas de nossos dias, ou por raio laser. Seria possível, deste modo, receber uma comunicação por laser, graças a um terminal doméstico, que permitiria ao cidadão obter informações pelo rádio, teletexto, microfilme, TV, bibliotecas, por satélites — e talvez mesmo comunicações interestelares.

Um segundo substituto poderia ser a tela do televisor, coordenada com videocassetes. Com um custo elevado, atualmente, mas o **hardware** e o **software** podem, gradualmente, ter melhor mercado. O terceiro seria aquele que Roland E. Wolseley chama de uma publicação simbólica, sobre o papel ou microfilme, nos quais aparecem símbolos, talvez ideogramas, representando grupos de palavras que comunicarão rapidamente muitos fatos, idéias ou conceitos e cuja chave será o computador.

Assim não seria surpreendente que a fórmula substitutiva dos grandes periódicos e destas (grandes) empresas seja uma combinação de computador, de TV por cabo e cassetes. Mas é preciso dizer aqui que os novos meios podem (ou poderão) não ser mais olhados como destinados unicamente ao consumo; graças a eles qualquer um teria oportunidades de tornar-se, por sua vez, produtor. Esta prospectiva do uso dos meios eletrônicos será, todavia, unicamente possível se um certo número de condições, na sociedade circundante, tiverem sido preenchidas. Resumamos, pois, evocando unicamente as possibilidades desde já citadas do cabo coaxial, que permite esta comunicação (bilateral) desejada, o receptor tornando-se, por sua vez, o emissor, o comunicador. O McLuhanismo pelo avesso, em suma?

Tradução de

Maria da Luz Nunes Preto

do original, publicado na revista "Production et Gestion", n.º 285, de agosto de 1976, "Communication, Presse et Mass Media dans l'Entreprise".



Annexe 7 : Liste des thésards dirigés ou codirigés par Charles Redding. Dans cette liste des docteurs il est possible d'identifier de nombreux chercheurs qui font jusqu'à présent l'histoire des Communications Organisationnelles. (Buzzanell 1999, 320 et 321)

320

COMMUNICATION STUDIES

TABLE 3
REDDING CANDIDATES WHO COMPLETED DISSERTATIONS

Name	Year Ph.D. Was Awarded	Title of Dissertation
William K. Clark	1960	An Analysis of Contemporary Speech Education in American Protestant Seminaries
R. Wayne Pace	1960	An Analysis of Selected Oral Communication Attributes of Direct-Selling Representatives as Related to Their Sales Effectiveness
George A. Sanborn	1961	An Analytical Study of Oral Communication Practices in a Nationwide Retail Sales Organization
Herbert W. Simons	1961	A Comparison of Communication Attributes and Rated Job Performances of Supervisors in a Large Commercial Enterprise
Charles M. Kelly	1962	"Actual Listening Behavior" of Industrial Supervisors, as Related to "Listening Ability," General Mental Ability, Selected Personality Factors and Supervisory Effectiveness
Phillip K. Tompkins	1962	An Analysis of Communication Between Headquarters and Selected Units of a National Labor Union
Joseph F. Miraglia	1963	An Experimental Study of the Effects of Communication Training Upon Perceived Job Performance of Nursing Supervisors in Two Urban Hospitals
Dean S. Ellis	1965	An Analysis of the Differential Effects of Various Types and Degrees of Communication Opportunity on Conflict Between Groups
Ronald L. Smith	1967	Communication Correlates of Interpersonal Sensitivity Among Industrial Supervisors
Joseph P. Zima	1968	The Counseling-Communication of Supervisors in a Large Manufacturing Company
Robert L. Minter	1969	A Comparative Analysis of Managerial Communication in Two Divisions of a Large Manufacturing Company
Gary M. Richetto	1969	Source Credibility and Personal Influence in Three Contexts: A Study of Dyadic Communication in a Complex Aerospace Organization
Michael Z. Sincoff	1969	An Experimental Study of the Effects of Three "Interviewing Styles" Upon Judgments of Interviewees and Observer-Judges
Gerald M. Goldhaber	1970	An Experimental Study of the Effect of "Ego-Involvement" on Selected Dimensions of Speech Production
Thomas McPhail	1971	A Study of Interpersonal and Mass Communication Influence
William E. Spaulding, Jr.	1971	An Exploratory Study of Communication Concerning Data Processing in Twenty-One Midwestern Banks
William B. Cash, Jr.	1972	An Experimental Study of the Effects of Five Styles of Appraisal Interviewing Upon Anxiety, Defensiveness, and Interviewee Style Preference
James O. Derry	1972	A Correlational and Factor-Analytic Study of Attitudes and Communication Networks in Industry
Gary T. Hunt	1972	Communication, Institutional Satisfaction, and Participative Decision-Making at Three American Colleges
John Facilio, Jr.	1972	A Quasi-Experimental Study of Communication Outcomes of Three Management Instruction Programs
John W. Baird	1973	An Analytical Field Study of "Open Communication" as Perceived by Supervisors, Subordinates, and Peers
Stephen D. Clement	1973	An Analytical Field Study of Selected Message and Feedback Variables in the Officer Hierarchy of the United States Army
Lyle Sussman	1973	Upward Communication in the Organizational Hierarchy: An Experimental Field Study of Perceived Message Distortion
Harry Dennis, III	1974	A Theoretical and Empirical Study of Managerial Communication Climate in Complex Organizations
William F. Eadie, II	1974	Dimensions of Supportive and Defensive Communication
James B. Stull	1974	"Openness" in Superior-Subordinate Communication: A Quasi-Experimental Field Study
Brian L. Hawkins	1975	Superior-Subordinate Communication as Related to Interpersonal Need Confirmation

TABLE 3 (continued)

Name	Year Ph.D. Was Awarded	Title of Dissertation
Paul K. Krivonos	1975	Subordinate-Superior Communication as Related to Intrinsic and Extrinsic Motivation: An Experimental Study
James L. Smith	1975	Effects of Gender and Ethnicity on Decision Quality in Problem-Solving Tetrads
John D. Hatfield	1976	The Development of a Category System for Analyzing Superior-Subordinate Communication Behavior
Val Ray Smith	1976	"Function-Identity" in Message Evaluation: Experimental Tests of a Proposed Theory
Frederic M. Jablin	1977	An Experimental Study of Message-Response in Superior-Subordinate Communication
Robert E. Carlson	1978	Rhetorical Sensitivity: Theoretical Perspective, Measurement, and Implications in an Interpersonal and Organizational Context
Louis P. Cusella	1978	Variations in Verbal Feedback Messages Following Task Performance as Related to Intrinsic Motivation
Rich L. Sorenson	1979	Communication Behavior of Supervisors: Participativeness, Uncertainty, and Environmental Complexity
David A. Bednar	1980	Relationships Between Communicator Style and Supervisory Performance in Complex Organizations: A Field Study
Stephen R. Axley	1981	Communication, "Root-Metaphor" Orientation, and Decision Making: A Laboratory Study
Linda McCallister	1981	"Rhetorical Sensitivity," Sex of Interactants, and Superior-Subordinate Communication
Mary Ruth Snyder	1982	Message Preference, World-View Orientations and Alumni Interests

Annexe 8 : Thèmes de recherche explorés dans les monographies de masters recherche, thèses en doctorats et HDR brésiliennes sur les Relations Publiques, Communication Organisationnelle et d'Entreprise de 1950 à 2014.

Tableau 1. Thèmes les plus explorés dans les soutenances de monographies en masters

Masters	Thèses
Activités des relations publiques	Fondements psychosociologiques des relations publiques
Concepts, aspects théoriques et techniques de RP	Relations publiques et Transmarketing - vision stratégique dans les organisations
Relations publiques gouvernementales	Relations publiques au Brésil et en Inde : une étude de cas des pratiques dans les entreprises
Relations publiques avec les consommateurs	Relations publiques et communications écrites dans les entreprises
Relations publiques communautaires	Relations publiques et controverses dans l'administration publique
Relations publiques dans les organisations / entreprises	Relations publiques dans le secteur gouvernemental
Relations publiques et pouvoir dans les organisations	Enseignement et recherche en relations publiques au Brésil
Relations publiques dans les hôpitaux	Évaluation et mesure des programmes en RP
Événements et RP	Relations publiques et les valeurs organisationnelles au Brésil et au Chili
Enseignement des Relations publiques	Principes organisationnels et relations publiques
Relations publiques et communication dirigée	
Relations publiques et tourisme	
Relations publiques et secteur rural	
Relations publiques et environnement	
Planification des relations publiques	
Histoire des relations publiques au Brésil et aux États-Unis	
Activités des relations publiques	
Publicité institutionnelle	
Production scientifique en relations publiques	
Opinion publique	
Publication des relations publiques	
Relations publiques et Systèmes de Communication	

recherche et en thèses de doctorats au Brésil en Relations Publiques.

Tableau 2. Thèmes les plus explorés dans les soutenances de monographies en masters recherche et en thèses de doctorats au Brésil en Communication Organisationnelle et des Entreprises.

Masters	Thèses
Concepts généraux de la communication d'entreprise	Communication et Qualité Totale (ISO) dans les organisations (entreprises et universités)
Journalisme Institutionnel	Communication d'Entreprise / Journalisme Institutionnel
Communication interne	Communication et Ressources Humaines
Vidéo institutionnelle / formation	Communication intégrée dans les Universités
Communication institutionnelle	Communication Sociale dans le secteur gouvernemental
Relations presses	Communication dans les bibliothèques universitaires
Communication et Troisième secteur	Communication institutionnelle et santé publique
Communication dans les coopératives	Marketing culturel / Communication Institutionnelle
Communication dans les Universités	Communication / langage et discours organisationnels
Communication Intégrée	Identité organisationnelle
Communication Syndicale	Rhétorique de la communication organisationnelle et les actions d'une société Multinationale
Culture organisationnelle et communicationnelle	Communication dans les documents institutionnels des écoles catholiques
Production littéraire en Communication	Théâtre dans les organisations
Technologie, réseaux et médias sociaux	Ethique dans le discours de l'entreprise journalistique
Communication, marché et marque	Communication dans les Universités
Communication et développement durable	Communication et développement durable
Communication avec un accent social et communautaire, et politiques publiques	Communication avec un accent social et communautaire, et politiques publiques
Communication interne, dialogue et interactions	Communication, marché et marque
Narratives et mémoires	Identité Organisée
Consommation et Communication	Stratégies de Communication
Stratégies de Communication	Epistémologie de la Communication Organisationnelle
Gestion de la Communication	Communication et gouvernance corporative
	Technologie, réseaux et medias sociaux
	Consommation et Communication
	Communication interne, dialogues et interactions
	Gestion de la Communication

Tableau 3. Thèmes les plus explorés dans les soutenances de thèses en HDR au Brésil en Relations Publiques et Communication Organisationnelle et des Entreprises.

HDR
Relations publiques et communication gouvernementale dans le service public
Projets expérimentaux en relations publiques
Communication et organisations utilitaires
Relations publiques et interfaces avec la communication organisationnelle au Brésil
Communication politique au Brésil et en France

Annexe 9 : Texte de l'appel à la création et constitution d'un Groupe de Recherche sur les Communications Organisationnelles l'Org&Co en 1994. (Le Moënné et Gallot 2015, 141)

Le texte de l'appel à créer le groupe Org&co en 1994.

Appel à la constitution d'un Groupe de recherches sur les communications organisationnelles.

Pourquoi cet appel?

Les travaux de recherches sur les communications d'entreprises et de diverses institutions se développent au sein des sciences de l'information et de la communication en France comme elles se sont développées depuis plusieurs années dans divers autres pays, à mesure du développement des communications managériales d'entreprises.

Pour autant, les recherches sont dispersées, peu reliées entre elles, les débats scientifiques ne sont pas organisés, les chercheurs ne se connaissent pas.

Une confusion existe par ailleurs encore entre recherches et travaux d'études et d'expertises, qu'il conviendrait d'analyser et de clarifier.

Pour ces diverses raisons, il serait intéressant que se crée un groupe d'études et de recherches, qui pourrait avoir l'appui de la SFSIC, et organiserait de façon modeste et prudente un cadre pour une cartographie des recherches et des chercheurs, qui pourrait déboucher immédiatement sur des réunions de travail et peut-être des séminaires ou colloques.

Les enjeux épistémologiques et scientifiques sont importants.

Il s'agit de faire rupture avec les conceptions managériales et instrumentales, comme avec les conceptions purement idéologico politiques des phénomènes de communication d'entreprise et de diverses institutions...

Il s'agit également de refuser l'assimilation réductrice et à forte charge idéologique entre organisations et entreprises...

Il s'agit de rompre avec des conceptions objectivistes des organisations (qui les considèrent littéralement comme des entités matérielles se confondant avec leurs ressources), sans pour autant les considérer comme des entités purement symboliques...

Il s'agit enfin de rassembler tous les chercheurs en sciences de l'information et de la communication qui travaillent sur ce champ de pratiques sociales, afin d'identifier les objets de recherches et les problématiques qui ont permis de les construire ; il s'agira également de faire émerger, dans la mesure du possible, des approches « communicationnelles » ou « informationnelles » de ces phénomènes.

C'est pourquoi je propose de rassembler ce projet autour d'un programme de recherches sur les « communications organisationnelles », intitulé à la fois général, large et unificateur dans son imprécision volontaire.

Fait à Rennes le 13 mars 1994 et lu au congrès de la SFSIC de Toulouse, juin 1994.

Christian Le Moënné, Maître de Conférences, Docteur d'état en sciences politiques et HDR en Sciences de l'information et de la communication, Université de Haute Bretagne Rennes 2.
