

**La recherche-action en communication des organisations
est-elle une méthode qualitative constructiviste?**

Sylvie Parrini-Alemanno

À partir de la présentation du schéma d'une recherche-action (audit) dans une organisation avec ses tenants et ses aboutissants, nous discuterons de l'apport d'une approche constructiviste telle que A. Mucchielli la propose (2001), spécifiquement en communication des organisations. L'explicitation des étapes de l'intervention dans une petite entreprise de vente - travail de « cadrage » avec « recontextualisation » du problème, recadrage du point de vue de l'organisation - permet de mettre en sens et de dépassionner au sein du personnel, le projet d'un déménagement de l'entreprise et le secret que le manager fait peser sur ce dernier. Penser la communication interne d'un point de vue constructiviste peut replacer le manager et l'ensemble des acteurs dans une stratégie d'accompagnement au changement. Dans le cadre des méthodes qualitatives, la recherche-action est régulièrement utilisée dans les organisations pour réfléchir et travailler sur les relations humaines. A la fois qualitative, par l'implication du chercheur et par certaines de ses analyses et interprétations, par ses références à des théories explicatives, la méthode de recherche poursuit l'analyse et l'étude communicationnelle, l'action induit à partir de l'identification d'un dysfonctionnement le changement de certaines modalités de communication. Dès lors cette méthode transfère un savoir théorique à l'organisation laquelle offre au chercheur un savoir pragmatique. Cette dialectique impose la mesure des « distances et proximités », débat déjà engagé (cf. colloque de l'ARQ, ACFAS, 2003) mais pose aussi la question de ses visées épistémologiques, son objet de recherche (la communication interne) et ses apports à l'organisation (le changement).

AJUSTEMENT NÉCESSAIRE : DE LA THÉORIE DES SYSTÈMES À L'ANALYSE SYSTÉMIQUE

« La théorie des systèmes se propose, en général progressivement, de représenter (ou de modéliser) dans sa globalité l'ensemble auquel on s'intéresse sous la forme d'un système (...). C'est à dire un ensemble d'éléments identifiables (disposant d'attributs) et de leurs interrelations, ensemble borné dont on définit par un choix discrétionnaire, politique, les frontières (...) dépendantes des objectifs que se propose le système (...). Frontières et objectifs définiront un environnement du système (...) » (Le Moigne, 1973). Par cette définition dense J.L. Le Moigne posait les bases élémentaires de la théorie des systèmes dont l'analyse systémique¹ constructiviste est une évolution (A. Mucchielli, 2003 a). Pourtant une mise au point a paru nécessaire à A. Mucchielli (2003) sur la confusion possiblement entretenue par Watzlawick (1972). Elle porte la construction des réalités sociales par les acteurs et serait plus de l'ordre d'un « constructionnisme » que du constructivisme. En effet, le constructivisme de l'analyse systémique permettrait seul une méthodologie scientifique. Notre propos est de avoir si cette dernière s'applique à la méthode de recherche-action en communication des organisations et plus spécifiquement à une approche qui emprunte le recueil et le tri des données de terrain².

Les contraintes d'analyse qu'elle impose au chercheur sont-elles profitables à la compréhension de la situation pour l'organisation et comment sont-elles diffusables aux acteurs et aux décisionnaires ? La réalité qui en émerge est-elle propre au chercheur, sa diffusion nécessitera-t-elle quelques aménagements ou traduction pour l'organisation ? Enfin les contraintes de la méthode de recherche-action comportent-elles une compatibilité avec une démarche constructiviste ?

Ce courant épistémologique appliqué au domaine de la communication des organisations clairement posé par le professeur A. Mucchielli et son équipe du CERIC³ m'a paru éclairer et sans doute « caler » ma propre démarche de recherche plutôt orientée par une anthropologie clinique des organisations. Au cours de la présentation d'une recherche-action que j'ai menée en tant que consultante en communication dans une petite entreprise, j'insérerai des réflexions sur des traits de nature constructiviste pouvant caractériser cette intervention pour faciliter l'observation des incidences fructueuses.

¹ Cf. Les travaux de l'École de Palo Alto.

² Tel que les méthodologies d'investigation cliniques mais aussi systémiques le font d'ailleurs.

³ Centre d'étude et de recherche en information et en communication.

PRÉSENTATION DU SCHEMA D'UNE R.-A. DANS UNE ORGANISATION : TENANTS ET ABOUTISSANTS.

Notre façon de procéder dans une recherche-action en entreprise ou institution est un aller retour permanent entre recherche et action. La méthodologie de terrain ou de l'action se fait en quatre temps : la rencontre avec le décisionnaire (la demande), la mise en place de l'action et l'éclaircissement des objectifs de chacun (la négociation des objectifs), le rapport final offert aux commentaires du décisionnaire initial. La méthodologie de la recherche s'organise en deux temps. Le premier temps est celui du recueil des éléments du contexte (lieu et relation) et de leur sélection progressive. Cette dernière est relative au sens que le chercheur accorde à ces éléments pour commencer à déterminer le schéma de l'organisation communicationnelle de ce système entreprise ou groupe-entreprise des échanges verbaux et autres signes non verbaux. Le deuxième temps est celui du tri et de l'analyse de ces données. Nous sommes dans l'orthodoxie de la recherche-action inaugurée par Kurt Lewin et dont les critères définitoires ont été posés avec précision dans les années 80. Nous sommes dans le cadre d'une expérience dans le monde réel, sur échelle restreinte, en tant qu'action délibérée visant un changement effectif au niveau des groupes concernés et définie par des buts fixés par les instances au pouvoir et appliqués à elles-mêmes ou à un ensemble d'individus engagés dans le processus (Dubost, 1987). Deux derniers critères enfin pour « boucler » ce concentré de définition : la possibilité de généraliser principes ou lois pour des réflexions et actions ultérieures et l'inscription de la recherche-action dans un projet plus général qu'elle peut éventuellement modifier.

Présentation de l'entreprise : première contextualisation

La présentation de l'entreprise constitue le processus primaire de contextualisation, tel que le définit A. Mucchielli (2004) et à ce titre amorce de façon nécessaire mais non suffisante, une démarche de type constructiviste.

Depuis ses origines relativement anciennes, l'Entreprise E3 est attachée à la ville où elle fut créée, en 1892, par l'aïeul d'une famille qui en est toujours propriétaire. Sur le plan régional, cette société dont le nom a des sonorités locales familières est devenue leader dans la distribution de machines-outils et de pièces détachées. Ce sont les trois enfants du nom qui en ont hérité : trois filles. Le Président Directeur Général actuel est le mari de la seconde de ces filles. Cette entreprise occupe depuis un siècle la même place dans la même rue d'un vieux quartier de la ville. Au premier étage du bâtiment se situent la direction et la comptabilité. Le rez-de-chaussée est occupé par le magasin de vente directe à la clientèle de passage et le sous-sol abrite l'entrepôt.

Situation de l'entreprise

Actuellement, l'entreprise E3 rencontre quelques difficultés financières dues à une concurrence sévère dans son secteur d'activité. Cette situation ne peut durer sous peine de provoquer un grave déséquilibre. Le Président Directeur Général de cette entreprise a décidé pour cette raison de moderniser celle-ci. Le premier grand bouleversement a été l'informatisation en réseaux de tout le système comptable et commercial. Le secrétariat n'a pas échappé à cette modernisation, et l'ancienne secrétaire a du mal à suivre ce changement étant donné ses savoir-faire habituels. Elle a d'ailleurs conservé sa machine à écrire à chariot et, maîtrisant la sténographie, elle du mal à se faire à l'utilisation du dictaphone. Mais mise à part cette informatisation, rien n'a "bougé" dans l'entreprise : distribution de l'espace, locaux, bureaux, tout est demeuré tel qu'avant la mort du précédent manager.

L'exiguïté des locaux se fait vivement ressentir. De telles difficultés font que le PDG de E3 a envisagé **un déménagement prochain** dont il tient la destination secrète. Ce déménagement imminent vers une zone industrielle est la source majeure d'une crise interne qui se fait jour au sein du personnel mais il n'est pas la seule cause des perturbations du climat général au sein de l'entreprise. **Le PDG a en effet émis le souhait d'embaucher un Directeur-Adjoint.**

À ce propos, il me précise : "J'étais moi-même Directeur-Adjoint de mon beau-père après avoir fait une école de commerce. Je pense qu'un Directeur-Adjoint est très utile. Et puis j'ai envie de déléguer un peu. Je suis fatigué de travailler quinze heures par jour".

Il semble qu'il ait déjà une idée sur celui à qui il pourrait "déléguer un peu". Rien ne saurait être officiel en la circonstance, mais il y a un homme, jeune (30 ans), qui d'ores et déjà aide le PDG dans certaines de ses tâches. Il s'était déjà distingué comme le meilleur vendeur sur un secteur difficile (de l'avis de tous, dont ses collègues) et s'est trouvé promu responsable des technico-commerciaux de terrain. Ses compétences indiscutables et ses qualités multiples (dont une allure de jeune premier) lui assureraient des chances non négligeables pour l'obtention de ce poste d'Adjoint. Cette entreprise est encore solide, mais il reste que l'idée de ce changement de locaux et de ce recrutement a déclenché un "vent de panique" : "On ne parle plus que de ça." me dit la secrétaire. Ce PDG est un personnage qui pourrait être charismatique, il se "promène" volontiers dans l'entreprise. On l'entend venir de loin, les portes claquent et il souhaite entretenir avec tous ses employés des relations directes et de proximité.

La préoccupation centrale de l'entreprise E3 concerne la place et la stabilité de la "place" : lieu d'implantation prévue pour l'installation des nouveaux locaux de l'entreprise, place de chaque employé dans le cadre des restructurations en cours et à venir, place à occuper par de nouveaux entrants. Et sans doute faut-il y ajouter celle — à préciser — de ce PDG qui ne "tient pas en place" et qui veut déplacer l'entreprise sur un site tenu secret vis-à-vis de

tous. Nécessairement les modalités de communication en sont marquées et la rumeur règne.

Caractéristiques de l'intervention

Négociation et demande

Négociation et demande font partie du processus primaire de contextualisation à la suite du « décor » déjà posé par notre choix de présentation de cette entreprise.

Il y a quelque temps, j'ai été chargée du recrutement d'un vendeur et ce fut l'occasion de ma première rencontre avec ce PDG. Après quoi, il m'a demandé de "trouver un Directeur-Adjoint parmi ses technico-commerciaux⁴". Une série de propositions du bilan de compétences en passant par les entretiens jusqu'à la "formation" ont fait évoluer non seulement ce PDG sur ses propres préoccupations mais aussi notre hypothèse sur le fonctionnement communicationnel de cette entreprise. Le PDG prend alors conscience (je le suppose) qu'ayant déjà pressenti en réalité quelqu'un du personnel, son choix est totalement lié à l'acceptation de ce futur directeur adjoint par le groupe des employés. Une telle opération paraît nécessiter l'existence de bonnes relations et d'une bonne communication au sein de son personnel. Ce PDG me demande donc une intervention qui aurait pour but de "remettre de l'ordre dans la communication", pour reprendre ses termes. Par ailleurs, le déménagement de l'entreprise étant annoncé, il est important pour lui de savoir comment se situe les employés. Il nous faudra donc nous rencontrer un grand nombre de fois pour parvenir à clarifier et mettre au point le contenu de cette intervention. Le climat de nos rencontres est celui des confidences et du **secret** : "les murs ont des oreilles" m'a-t-il répété à plusieurs reprises, même si c'était sur le ton de la plaisanterie. Son désir, tel qu'il me l'exprime à un moment, est de "mieux connaître ses employés et savoir enfin ce qu'ils pensent". Mais je n'ai pas eu de réponse, lorsque je lui ai demandé "ce qu'ils pensent de qui, ou de quoi ?"

Finalement, nous tombons d'accord pour une intervention en communication, appliquée à tout le personnel technique et commercial. Le PDG valorise cette intervention dont le contenu vise à "mieux" communiquer. Il l'a appelée "communication-motivation-vente".

Tous les membres du personnel de vente (les technico-commerciaux de terrain et les sédentaires) sont concernés, ainsi que les chauffeurs livreurs, la secrétaire de direction, la secrétaire de l'accueil, le magasinier et le Président-Directeur Général lui-même, ce qui porte à quinze le nombre de participants.

4 Un personnel technico-commercial est un employé qui a une connaissance technique et technologique du produit à laquelle s'ajoute des compétences dans les techniques de vente.

L'organisation de l'intervention

Trois séances de trois heures chacune sont prévues, en toute fin de journée, au moment où l'entreprise ferme habituellement ses portes, c'est-à-dire de 17 heures à 20 heures. Ces horaires n'ont pas été sans poser de problèmes à la secrétaire standardiste, toute jeune maman, pour la garde de son enfant. Mais il n'a été aucunement question, de la part du PDG, de déplacer les heures : éviter de perturber le fonctionnement habituel de l'entreprise s'est avéré prioritaire :

- "On ne peut pas se plier aux exigences de tout le monde sinon on ne s'en sort plus." dit-il.

Il n'existe pas de salle de formation ni aucune autre qui puisse servir à cet usage. C'est donc dans la salle où sont rassemblés les bureaux des technico-commerciaux sédentaires que nous travaillerons. Il y a là pourtant des problèmes d'encombrement, chaque bureau étant entièrement occupé par un ordinateur et des dossiers. Quant à l'espace central, il permet à peine de placer le cercle des chaises destinées aux quinze participants.

Objectifs de chacun des partenaires du contrat

Les objectifs du Président-Directeur Général

Il s'agissait, pour le PDG, de faire en sorte que le déménagement de l'entreprise vers des locaux situés dans une zone d'activité commerciale soit une source d'émulation. Cela pouvait lui permettre de tester la motivation qui pousserait son personnel à accompagner ou porter ce mouvement plutôt qu'à le subir, et de voir finalement ce qui engagerait ses employés à "le" suivre lui. Ce changement de locaux paraît bien un passage obligé au service de l'expansion de l'entreprise. L'intervention vise à dynamiser toute l'équipe des "actifs" comme les appelle le PDG. Enfin, conformément à son style de management "déambulatoire", témoignant a priori d'un souci de contacts et de proximité, le PDG souhaitait montrer son réel effort d'ouverture et sa volonté de communiquer grâce à la prise en compte de la parole de chacun au cours des séances (opinions, critiques, suggestions).

Mes objectifs en tant que consultante-chercheuse

Comprendre les schémas de fonctionnement de la communication entre les membres du groupe et cerner la réalité éventuelle de ce que le PDG a évoqué comme un "désordre". Il importe de considérer quelles sont les bases sur lesquelles peuvent s'appuyer des objectifs, de retenir certains éléments qui se sont signalés à mon attention, notamment au cours de la période de négociation de la demande d'intervention. Les modalités et la nature des demandes successives du PDG de E3 (recrutement, apaisement des conflits, assimilation du déménagement par son équipe) me paraissent donner certains indices de difficultés de positionnement identitaire, à la fois personnelles et relationnelles. Il m'importe donc d'en recueillir, et d'en élucider les réalités et les effets dans le groupe des salariés de E3, et d'en mesurer l'incidence sur la communication interne. Me placer dans une telle perspective me conduit à prendre en compte

la façon dont ses employés situent ce PDG dans le contexte de la culture d'entreprise, telle qu'elle peut apparaître aujourd'hui dans les représentations de chacun. L'autoritarisme du PDG paraît préjudiciable à de bonnes relations avec son personnel. Quels sont les rôles et fonctions de cet autoritarisme dans sa propre économie et dans celle du système dans lequel il l'exerce ? "On ne parle que de ça" m'a dit la Secrétaire de direction à propos du déménagement et du "secret" dont le PDG l'entoure. Il est important pour moi de comprendre quels sont les motifs de tenir secrète la destination à laquelle doit aboutir un déménagement manifestement inévitable. Quelle est la portée de ce "secret", de son maintien dans l'accueil, que peut faire le personnel à des développements et des mutations auxquels chacun s'attend de toute façon? J'ai pu évoquer, précédemment, l'importance du thème et de la question et de la "place" dans cette entreprise. L'hypothèse de travail me paraissant devoir être retenue ici, tant du point de vue de l'action que du point de vue de la recherche, n'est pas sans rapport avec ce thème. Cette hypothèse s'appuie fondamentalement sur l'histoire de cette entreprise familiale, et sur la façon dont l'actuel PDG est venu s'y inscrire, à un moment donné, en tant que "pièce rapportée" (beau-fils) pour en avoir été nécessairement à l'origine une "pièce détachée". Ces métaphores associatives n'entrent pas seulement en résonance avec les produits que vend E3, elles mettent également l'accent sur ce que je suppose être au centre des problématiques conscientes et inconscientes, existant au sein de cette entreprise : la question de la filiation (réelle ou symbolique) et de ses rapports au pouvoir et à la transmission du pouvoir.

En conséquence, il me semble important de centrer particulièrement mon écoute et mon attention sur ce qui (dans ce contexte et dans les séances) pourrait mettre en évidence des liens de sens existant entre l'occupation d'une "place" en tant que "compromis" et la possibilité qu'une place soit "compromise". Il faudrait donc partir de la position singulière qu'occupe l'actuel PDG, dans une tradition et une transmission familiales. Celle-ci permettrait de comprendre à la fois sa demande d'intervention (et son cheminement) à mon égard, et le "désordre", ou le "malaise dans la communication" que connaîtrait le personnel face à un déménagement qui est aussi, semble-t-il à plus d'un titre, un déracinement.

À ce stade de la connaissance de l'entreprise il est d'ores et déjà possible d'interroger la situation pour savoir dans quel « débat » se trouve cette organisation suivant l'approche constructiviste que propose A. Mucchielli (2001, 2003). Le contexte général de l'organisation des relations est posé et nous renvoie aux caractéristiques de cette entreprise et de son management. L'étude de la communication et des interactions à partir de la demande du manager et des formes qu'elle prend réduit le contexte et précise les contours du « débat » (hypothèse de travail) de cette l'organisation. Voyons les évolutions du sens que les échanges des salariés peuvent apporter et la façon dont la première problématique managériale se précise. Dans ce premier contexte une « crise mutative » s'annonce.

Les échanges entre le personnel durant les réunions – recontextualisation ou processus communicationnels de recontextualisation

La place vide

Les échanges commencent dans un certain désordre. Toute personne rentrant alors dans ce lieu pourrait avoir l'impression que les participants sont quelque peu "dissipés". Le PDG les avait déjà mis au courant de l'intervention, à sa façon habituelle un peu "brutale", en passant dans les bureaux pour dire qu'il avait prévu une intervention afin que chacun communique. Par contre il n'est pas présent pour "ouvrir" cette première séance. Les participants ont fini par s'installer. Le jeune responsable des technico-commerciaux de terrain — pourtant prévu — est absent lui aussi. L'un et l'autre, en fait, ne participeront à aucune séance.

Ayant pris note, comme tous, de l'annonce de cette **absence**, je sens bien que chacun s'était préparé à partager ces temps de séance avec le PDG :

- "Ah ! Il n'est pas là... Bon, alors c'est différent...". Je lui demande "Quelle différence cela fait-il pour vous, la présence de Monsieur X. (le PDG) ? "S'il avait été là, j'aurais rien dit... De toute façon, il ne m'écoute jamais." répond-elle sur un ton dont se dégage une certaine émotion.

Les autres participants paraissent gênés : chacun sait qu'une relation difficile existe entre le PDG et sa secrétaire. Il me parle mal et ça a toujours été comme ça depuis que Monsieur Y. (l'ancien PDG, son beau-père) nous a quittés, hein ? (s'adressant de nouveau au groupe)... D'ailleurs par la suite, hors séances, des participants feront à plusieurs reprises des allusions témoignant de l'image négative qu'a l'actuel PDG : "... le patron ne voit rien...", "la structure est bloquée...", "le PDG ne bouge pas..."

Jean (le responsable des vendeurs sédentaires) reprend la parole :- « Bon d'accord, j'y vais... Je m'appelle Jean et je suis responsable des ventes par téléphone... Enfin, je suis responsable des sédentaires, ceux qui ne sont pas sur la route... Il y a dix ans que je fais ce métier. Avant, j'étais moi aussi sur la route (...) »

La secrétaire de direction revient, à nouveau, sur le sujet qui la préoccupe :

- "Moi je suis secrétaire de direction... Enfin, j'étais... à l'époque de Monsieur Y. (ancien PDG). Maintenant je suis plus rien parce que Monsieur X. ne me donne aucune considération."

Afin de ne pas trop personnaliser un problème dont le thème ("la considération") semble néanmoins trouver un écho chez les autres participants, je m'adresse au groupe en ces termes :

- "La considération joue donc un rôle important dans votre vie professionnelle, qu'elle vienne de la hiérarchie ou entre vous ?"

- "Ben oui dit Jean, c'est le minimum qu'on doit aux gens qui travaillent, qu'on se doit. Et le chef nous le doit à tous..."

Après cette réflexion faite sur un ton presque solennel, le groupe acquiesce en chuchotant, manifestant son accord. L'abord de la question de la "**considération**" et la **place vacante ou vide** maintient un climat apparent de satisfaction générale. Chaque participant se présentera, revenant sur cette notion de "considération" jugée si importante et ceci, jusqu'à la fin de la séance. La situation interactionnelle est désormais caractérisée pas un PDG et son futur éventuel DG absents et loin du groupe des salariés qui lui paraît homogène. Du point de vue constructiviste, le processus de contextualisation permet une émergence progressive comme une éclosion du sens pour peu que l'on y associe les phénomènes concomitants. Les buts que je poursuis en tant que chercheur apparaissent : il s'agit de faire émerger le sens des interactions afin de contribuer à amorcer un changement salutaire pour le groupe tout entier. Le PDG qui paraissait inquiet de la communication interne dans son entreprise se trouve absent, il nous faut en tant que chercheur nous adapter à cette configuration inattendue. On peut noter mon engagement dans l'action interactionnelle et la mesure de celle-ci. Elle relève des distances nécessaires au bon déroulement de la R.-A..

Le déménagement et les solutions concrètes

Les participants abordent et dénoncent un certain nombre d'inconvénients propres à E3. Le thème de la "place" revient alors cette fois dans ses dimensions matérielles et pratiques. On sent bien, dans les réflexions des uns (les employés) et des autres (celles que font les clients, rapportées par les participants), qu'il y a un appel à la nécessité d'un changement et d'une modernisation de l'entreprise. Parti des problèmes posés par la situation actuelle de l'établissement dans la ville, le groupe va passer assez rapidement au constat de l'inadéquation des conditions de travail et de fonctionnement de E3 sur un plan plus général. Il me paraît donc opportun, à ce moment-là, de mettre l'accent sur la nécessité du "changement" et de profiter d'un éventuel mouvement du groupe dans ce sens pour aborder le **déménagement** de E3. Le remède à apporter à ce problème de "parking" me paraît un bon prétexte :

- "Oui, oui, bien sûr le déménagement s'impose. Là, la structure est bloquée. Je me suis renseigné : on ne peut pas agrandir ici, ni rien construire."
- "Bon d'accord, mais il (le PDG) ne nous dit rien. On ne sait pas où on va aller." dit un autre participant.
- "Mais ça va. On va pas en faire un plat. Il faut déménager. Voilà c'est tout..." ajoute Jean.

Jean reflète bien, dans ses propos, combien l'image du PDG est "double" : son management paraît tour à tour autoritaire et paternaliste, sans jamais manifestement lui permettre d'être en prise avec les contingences quotidiennes que vivent les salariés. Très rapidement dans cette séance, Jean revient sur l'urgence de mettre en place des solutions. Mais tout en poussant le groupe (et me poussant...) à agir efficacement, et avec diligence, il conserve un ton dont le climat de modération va se transmettre au groupe.

Calme mais stratégique, il me demandera lorsqu'il sera temps de faire un rapport, de le lui montrer avant de le soumettre au PDG, en précisant "simplement" :

- "Je suis plus au courant que vous sur les solutions concrètes à apporter."

Son problème est d'aller vite, très vite. C'est ainsi que tout le reste de la dernière séance sera consacré à l'élaboration et la formulation en commun, de ces "solutions concrètes à apporter".

Pendant ce travail d'élaboration en commun, les technico-commerciaux vont rester silencieux. Je me dis alors que certaines difficultés qui perturbent le groupe doivent avoir, forcément, moins d'incidence sur les technico-commerciaux de terrain. Ces derniers ne subissent pas directement les attitudes du PDG au quotidien, et le supportent mieux que ceux qui travaillent dans sa proximité. Ils n'ont pas les mêmes préoccupations que ceux qui sont sur place. De plus leur statut au sein de l'entreprise est sans doute incomparable à celui des autres employés : ils ont la fonction la plus représentative et aussi la plus lucrative dans l'entreprise

Guidé par l'intérêt vigilant de Jean, le groupe se met au travail. Je note que la motivation de cette équipe semble dépendre de la rapidité de la mise en place des solutions proposées alors. Il est impératif pour eux de négocier éventuellement d'autres solutions avec la direction avant le déménagement. C'est ainsi que sont mises en forme les solutions proposées par les participants ⁵

Les suites de l'intervention l'histoire du rapport final

Il m'a fallu, rapidement, mettre au propre et laisser à Jean le document portant mention des résolutions que nous avons arrêtées pendant cette dernière séance. Il me téléphone, le soir même, pour me faire part de ses commentaires. Il me prévient également qu'il a annoté ce document, et qu'il me le rendra le lendemain. Afin de combler le manque de personnel, la première idée qui s'est imposée a été de concevoir des mouvements internes. "Il faut pouvoir être sûr, me dit Jean, de conserver des "gens d'ici"... et de les faire évoluer." C'est le principe de l'évolution interne, sur lequel les chefs d'entreprise font l'impasse, car il est souvent plus rentable d'embaucher un personnel qualifié que de former quelqu'un sans l'assurance d'une plus grande compétence.

5 Pour l'évolution des postes : Au magasin par exemple: les postes Expédition Réception pourraient à terme devenir des postes fixes, l'embauche d'un employé de type, magasinier pourrait résoudre le problème de manque de personnel du magasin. Le groupe en a dessiné le profil. Pour le "magasin" ou entrepôt qui semble recevoir le moins de considération dans l'entreprise ; il pourrait et devrait être décrit par le groupe comme la réintégration d'un élément manquant du puzzle. Dans l'idée commune : Préparer le départ à la retraite de deux employés semble une priorité, donner un plan de carrière à M. X paraît indispensable pour sa motivation et donc pour éviter de la "perdre"etc...Le but est d'obtenir : un meilleur suivi des offres, une meilleure réponse à l'appel du client,... . Cette séance se termine ainsi sur la récapitulation de ces nombreuses résolutions.

Lorsque je me retrouve à mettre finalement au clair l'ensemble de ce rapport, et à en rédiger le préambule, j'ai bien conscience qu'il y a là les traces d'une forme "d'engagement". La motivation des employés est soutenue par l'urgence de répondre à un besoin de changement, que "tout le personnel ressent..." d'après Jean.

Cette fin d'intervention montre combien les événements qui construisent et reconstruisent sans cesse la signification de ce système organisationnel et oblige l'intervenant dans toute recherche-action à maîtriser les justes distances (Cf. le colloque de l'ARQ, 2003) pour « pénétrer ce monde de l'autre » sans s'y perdre. Cela nous semble définir le paradigme **compréhensif** contenu déjà dans l'approche de type clinique et au fondement du discours scientifique selon le point de vue constructiviste.

ÉLÉMENTS QUALITATIFS DE SENS ET LECTURE DES ÉVÈNEMENTS

(éléments de conclusion sur cette R.-A. (Cf. A. Mucchielli, P. Paillé, 2003)

Communication interne et culture d'entreprise

La communication interne n'a pas la souplesse requise pour que le personnel se sente bien. Le PDG prend, intempestivement, des décisions sans en avertir personne, et ne tient compte ni des avis, ni des sensibilités des employés. Pour que l'organisation des relations en interne soit suffisamment solide, efficace, et motivante pour le personnel, deux conditions seraient à respecter. La première condition est l'existence d'un "esprit" d'entreprise. Directement rattaché à la mentalité de chacun (dont le PDG), cet "esprit" nécessite un respect des uns pour les autres, un investissement personnel, dynamique, dans l'entreprise. L'enthousiasme, la motivation, ne peuvent exister que lorsque les objectifs personnels ont certaines possibilités de rejoindre les objectifs professionnels.

Il convient, dès lors, que la direction veille à apporter aux employés suffisamment d'informations sur les projets de l'entreprise, afin que le personnel se sente concerné. De ce point de vue il est clair que le maintien d'un "secret" sur l'avenir est préjudiciable, notamment par les incertitudes qu'il engendre, avec les rumeurs qui l'accompagnent et s'amplifient. L'ensemble des caractéristiques que présente, aujourd'hui, l'entreprise, laisse trop de place à un certain nombre de phénomènes constituant des facteurs de mise en crise de la communication interne.

La seconde condition est le rôle important à accorder à la concertation dans la gestion des ressources humaines. Il importe qu'au regard de l'organigramme, et des fiches de fonction établies, chacun des employés et cadres se sente à sa place, ne vise pas un poste inaccessible pour lui, réalise ses ambitions et puisse se projeter dans l'avenir.

Or le style de management appliqué à E3 oblige les employés à fonctionner "indépendamment" du PDG (trouver des solutions, s'arranger entre

eux ...). D'un côté, le personnel parvient à élaborer de tels "arrangements", mais ces derniers ne tiennent actuellement qu'au respect qu'ils ont pour cette entreprise et pour la famille qui travaille depuis plusieurs générations dans ces murs. Et ils ont conscience que le PDG fait ce qu'il peut, sans être réellement convaincus qu'il fait pour le mieux. D'un autre côté, on peut sentir un attachement au moins aussi important du PDG pour cette entreprise familiale à laquelle il consacre manifestement beaucoup de temps et de travail : trop, sans doute, puisqu'il souhaite une "aide", un adjoint.

Globalement le personnel a conscience que l'information passe mal entre lui-même et la direction, accentuant (si ce n'est aggravant) une forme de clivage dans la communication entre les commerciaux sédentaires et ceux de terrain. On ne peut pas réellement parler à cet égard de deux "sous-cultures". Mais ce clivage est sensible. D'autant plus que le recrutement en cours (la personne est à l'essai), et celui, projeté (un Directeur-Adjoint), ne concerne que les vendeurs de terrain. Et s'il est assez significatif des rapports différentiels des employés à la culture d'entreprise, il constitue, en même temps, un révélateur de la spécificité de celle-ci. C'est une spécificité dont il faut tenir compte dans la gestion des ressources humaines, au sein de E3.

D'ailleurs les solutions et suggestions que le personnel propose tournent essentiellement autour de la "concertation", de la "facilitation de l'information" : en d'autres termes de la nécessité de créer, de faciliter ou de restaurer des liens entre les personnes et entre les divers secteurs d'activité (direction, vendeurs sédentaires, vendeurs de terrain, secrétariats).

Étant donné la teneur et le mouvement de mon intervention, mais aussi les relations que j'ai créées avec ce groupe, je ne peux conclure mon rapport à la direction sans prendre en compte et relier deux aspects actuels du fonctionnement de E3. D'une part il y a les rapports particuliers existant actuellement entre communication interne et culture d'entreprise au sein de E3, et donnant à cette dernière un rôle déterminant face à ce que certains risquent de vivre comme un déracinement. D'autre part j'ai pu faire le constat de la pertinence des solutions qui ont été élaborées en commun par ce groupe de salariés⁶.

Les objectifs concernant une amélioration de la communication interne, témoignent également du respect que j'ai de la qualité de la réflexion menée par ces employés au cours de nos séances. Il est clair que j'ai, moi-même, été investie par le groupe de la mission d'intermédiaire, si ce n'est de "médiatrice", dans la chaîne communicationnelle qui tente de s'élaborer entre

⁶ Je suggère donc au PDG cinq solutions formelles :

- Accroître la concertation (réunion mensuelle efficace avec ordre du jour).
- Faciliter l'information (créer des notes de services avec possibilités pour les employés d'y répondre).
- Tenir compte des opinions des employés (créer une boîte à idées).
- Négocier ouvertement des plans de carrières pour tous.
- Consulter l'équipe ou le service concerné(e) pour l'embauche.

les employés et le PDG. Mais la présentation (et la "défense") de ces objectifs me paraît d'autant plus justifiée qu'ils correspondent aux conditions nécessaires à un développement optimal de l'entreprise⁷.

Ce terme de "gagnant" (ou de "battant"), le Président Directeur Général de E3 aime à l'utiliser. En tous les cas, c'est sous cette forme et dans ces termes que ces objectifs me semblent pouvoir être entendus par ce PDG. Or la motivation des employés se signale aujourd'hui par une certaine "usure". Elle est due au comportement du PDG qui, malgré une forte personnalité, n'est pas le chef charismatique, attendu et rêvé par les participants. Le caractère impromptu de certaines de ses attitudes, les fait même être interprétées comme des "caprices". Il importe de mesurer que mises à part quelques "tyrannies" (dont la Secrétaire de direction semble la cible particulière), ce qui fait figure de "caprices" peut être en réalité un ensemble de messages dont le terrain d'accueil, dans le champ de la communication interne, n'a pas été préparé.

Management

Le style de management est probablement le problème le plus aigu dans cette entreprise. Le PDG est en rupture de communication avec le reste de l'équipe à cause d'un comportement, à la fois paternaliste et autoritaire.

La position du manager, dans cette entreprise, correspond bien à ce que A. Mucchielli (1986) appelle "l'autorité statutaire (qui) ne correspond pas à une personne mais à une position sociale." (A. Mucchielli, 1986 : 37). Ce qui pose le problème de la reconnaissance de ce type d'autorité, exercée a priori "de droit". Cependant il faut bien voir également que ce type d'autorité oblige, en quelque sorte, les managers qui ne sont pas en mesure de l'investir naturellement à en faire la conquête par d'autres moyens. Compte tenu de l'évolution des styles managériaux, cette "autorité statutaire" — quels qu'en soient les moyens employés d'ailleurs — ne peut désormais se satisfaire de modalités d'exercice traditionnelles. Ainsi que le souligne O. Gélinier (1993) : "Dans l'ancienne structure, chaque organe était focalisé sur le chef-qui-sait-tout, sur la hiérarchie et les normes dans la fonction. Le nouveau management est focalisé sur le client et chaque organe est jugé aussi sur la performance du processus transversal qui, d'amont en aval, concourt de façon solidaire à la satisfaction du client". (Id. : 597).

Il m'a été donné de constater, au cours de cette intervention, qu'il y a chez les employés de E3, une réelle intelligence de l'entreprise, et cette

⁷ Je les ai donc formulés ainsi :

- Accroître la rentabilité (phrase plaquée et banale, mais que tous les membres du groupe veulent voir écrite en termes d'objectifs).
- Faire face à la concurrence.
- Exploiter au mieux les ressources humaines.
- Stabiliser la motivation du personnel (elle existe mais elle est fragile) pour en faire une équipe "gagnante".

intelligence devrait constituer une force de travail et de développement effective. Mais, pour exister réellement, cette force suppose une alliance, ou plutôt un partenariat avec la direction. Il importe que le PDG s'engage dans une forme de management participatif qui a largement fait ses preuves et auquel les employés de E3 sont tout à fait prêts.

Urgence

La troisième séance de mon intervention est placée, très vite, sous le signe de l'urgence : urgence de trouver des solutions, urgence de dire et de faire. C'est à cette urgence qu'est censée répondre la planification souhaitée par Jean, et c'est dans l'urgence, et au nom de l'urgence, qu'elle s'élabore au cours de la dernière séance. Pourtant à ce moment-là, le processus ne s'enclenche pas immédiatement dans le groupe. Très tôt dans la première séance, des termes fusent qui en appellent à la nécessité de "bouger" : "la structure est bloquée...", "le PDG ne bouge pas..." Cette dernière expression sonne assez étrangement, quand on considère ce qui pousse à l'urgence : un déménagement dont la destination est maintenue encore secrète pour le personnel.

La seconde séance permet l'évocation du passé de E3, de son ancien manager, et de l'importance de la réputation de l'entreprise. Quelqu'un dit aussi que "Tout est vieux et petit..." C'est au cours de cette séance que Jean affirme son rôle de leader. Et dans ses propos, il souligne à un moment donné "Là, la structure est bloquée..." Le groupe connaît dans cette même séance un moment d'émotion particulier, lorsque la jeune secrétaire parle de toutes les difficultés auxquelles va la confronter le déménagement. C'est un tableau de la réalité annonçant aussi au groupe l'éventualité d'un démembrement du personnel. Je n'oublie pas non plus qu'à la fin de cette seconde séance, je suis prise à part dans un échange que termine cette phrase, destinée à me prendre à témoin : "Alors, vous voyez, c'est pénible..."

Il me semble donc que se succèdent, au fil des séances, les indices d'un malaise et d'un climat de crise latente dû au sentiment d'une "impasse", mais aussi un certain nombre de signes que "le temps est arrivé", comme dira Jean le dernier jour de l'intervention. Le déménagement est à la fois ce qu'il faut anticiper, et ce dont il faut profiter : vite, avant que l'entreprise n'ait changé de lieu, n'occupe un autre espace. Il importe que le personnel bouge, avant que l'entreprise ne le déplace. Et ce thème du **déplacement**, et de la "**place**", sous différentes figures et formes concrètes ou symboliques, traverse effectivement comme un leitmotiv l'ensemble des échanges.

La place qu'occupe Jean dans le système communicationnel des séances (par rapport au reste du groupe et par rapport à moi), la manière dont il "perce" les silences, à plusieurs reprises, sont assez significatives d'une stratégie qu'il initie, d'une démarche qu'il accompagne et qu'il soutient en même temps. Et c'est lui, le responsable des "sédentaires", qui donne le signal du mouvement...

Il est clair que cette intervention — comme ma présence — n'a pas été étrangère au déclenchement de cet "état d'urgence", qui conduira au rapport tel qu'il sera transmis au PDG de l'entreprise. Cependant, essayer de mieux comprendre quelles sont les sources d'une telle mobilisation collective (dont celle du PDG et la mienne), me paraît relever d'une autre analyse.

CONCLUSION GÉNÉRALE SUR LA R.-A.

Telle qu'il est possible d'en saisir les résonances au fil de l'intervention, la communication interne de cette entreprise met en évidence la fragilité désormais de l'illusion d'unité au sein du groupe des salariés et les défenses qui s'organisent pour la préserver. En fait, dans cette phase mutative, au "porte-parole" que représente Jean dans le groupe des "stagiaires présents" pourrait correspondre la figure du futur Directeur-Adjoint (absent) en tant que porte idéal du futur de l'entreprise.

Le premier incarne sans doute la résistance d'un groupe qui craint son éclatement. Leader émergent de l'équipe, lors de la recherche des solutions, Jean "le sage" propose de fait une organisation opérationnelle du travail avec le souci d'un pontage entre passé et avenir. D'ailleurs il ajoute ses propres annotations, de sa main, au rapport que j'ai rédigé. Inscrivant "la bonne parole" dans la mienne, il me fait entendre l'importance d'un savoir dont seul dispose un vieil "initié" "sur les solutions concrètes à apporter." Il est clair que pour lui c'est la seule façon de donner un sens à ce texte du rapport qui donne un sens au déplacement ou à l'émigration du groupe. À la fois par rapport à un discours interne du groupe et à celui que je suis susceptible de faire entendre au PDG, "sa parole se noue à une parole déjà dite" (R. Kaës, 1994 : 232).

Comparativement, le second (le futur Directeur-Adjoint) n'est à même de se signaler que par une présence virtuelle. Ayant choisi (lui aussi, comme son "double" directorial) de ne pas être parmi nous, sa présence n'est repérable que par la discrétion des allusions — même élogieuses — le concernant. Il reste que ce jeune futur Directeur, pour être indissociable de la logique interne présidant aussi bien à la détermination de l'intervention qu'à la conception de la re-fondation, constitue au moins un gardien narcissique pour le PDG. La cohérence d'un tel mouvement ne se soutient que de la crédibilité du scénario managérial, des personnages mis au-devant de la "scène" et de l'écho qu'ils rencontreront chez les salariés.

Sans compter l'importance qu'elle a pu revêtir au service d'une stratégie managériale de re-fondation, il est nécessaire de considérer le rôle que cette intervention a pu jouer par rapport à cette crise mutative, la mettant en évidence mais venant aussi en assurer une forme de régulation.

La place de la R.-A. dans la récursivité

Cette intervention révèle le poids d'une histoire institutionnelle ayant servi de fondement à l'élaboration d'une culture d'entreprise. Mais on peut mesurer également que, de séance en séance, l'évocation de ce passé est l'occasion d'une prise de conscience accrue de son usure et de la nécessité d'en dépasser les données actuelles et mémorielles.

Ce qui caractérise traditionnellement la crise mutative est le principe d'un entre-deux cultures dont chaque pôle est pour le moins identifié ou identifiable, même si l'un bénéficie de la familiarité de ce qui a été vécu, tandis que l'autre recèle cette part d'étrangeté (dérangante) de ce qui est à vivre, mais qui a été annoncée/énoncée. Ici, la singularité et l'intensité de la situation tiennent à cette dimension d'inconnu dont le maintien du secret assure la force de déstabilisation singulière et collective.

Les rapports entre communication interne et culture d'entreprise sont ainsi particulièrement significatifs de cette spécificité en E3. Le groupe fonctionne pendant tout un temps sur le principe de la "reprise", au sens du ravaudage ou du raccommodage — plus que de la réparation. Ce mouvement signifie bien la maintenance d'une trame de fond des liens intersubjectifs. Ce n'est que dans un second temps (marquant en réalité l'amorce d'une "déprise") que le "logophore" (Jean) peut permettre le tracé d'une orientation vers un "futur" dont il assure des éléments d'accroche familiers.

Au moment de l'intervention, le PDG se trouve engagé dans un processus d'individuation et de reconquête d'un pouvoir qui ne lui a jamais été "donné" ou plutôt qu'il ne s'est pas autorisé à prendre. L'intervention serait donc à envisager à la fois comme un seuil et un étayage : une démarche de vérification (et de fait de réassurance) destinée à lui donner la mesure du climat du groupe des salariés à son égard.

La R.-A., une méthode traditionnellement qualitative mais est-elle constructiviste ?

Méthode de sciences humaines, la recherche-action offre une intervention sur le terrain de différentes formes ; consultation, audit, formation car en amont une démarche épistémologique y conduit cette dernière, dussent-elle être changée au fil de l'intervention. En effet l'étude des faits humains ou du « fait humain total » comme dit Marcel Mauss, analysés à partir de critères scientifiques (recueil des observations, classification et analyse selon le chercheur son empathie et sa capacité d'analyse inductive et généralisante) demeurent d'une évaluation qualitative désormais validée.

Pour préciser cette question de la recherche-action comme méthode qualitative dans le champ de la communication des organisations, il nous faut revenir sur le modèle de R.-A. de K. Lewin que l'on peut opposer au modèle de

l'intervention psychosociologique (cf. J. Dubost, 1987) et reconsidère le rapport entre science et action.

Au début de la recherche-action est K. Lewin ; il pense que le travail en laboratoire et la multiplication des enquêtes, n'offrent pas un accès direct aux « phénomènes fondamentaux de la réalité sociale » surtout lorsqu'il s'agit des organisations. Son histoire personnelle d'immigration marque ses choix épistémologiques qui portent, à partir de la théorie du champ - nous le disons de façon raccourcie- sur le changement social et la relation à l'autorité dans les institutions et les organisations. Il est vrai que les hommes y effectuent une tâche qui les encre dans la société et son réseau d'interactions, générant un champ de communications dont la signification est à découvrir et à re-crée. C'est la problématique de la relation à l'autorité qui donne l'orientation épistémologique lewinienne, fondant une méthodologie de type recherche-action pour Lewin, ainsi que le précise P. Kaufman, l'acte est l'évènement qui noue l'univers Lewin appelle d'ailleurs aussi la recherche-action « recherche en acte » qui génère une inter-appartenance entre le processus même de la recherche et les processus observés (cf. M. Mauss soulignant l'originalité d'une science où « l'observateur est de même nature que l'observé », cité par A. Mucchielli (1994))

Or l'option épistémologique de Lewin semble profondément liée à des valeurs démocratiques qui ouvrent la voie de pratiques relationnelles nouvelles (la dynamique de groupe) mais le versant de la recherche restant dominant chez l'auteur. L'idéologie commune aux différentes formes de R.-A. se fonde sur le « postulat optimiste quant à la possibilité des hommes d'infléchir le cours de l'histoire, d'intervenir dans leur propre destin » (Dubost, 1987). Elle s'inscrit ainsi dans le courant d'une sociologie compréhensive. Considérant le paradigme « psycho-communicationnel » nous permettant une approche « clinique » sujets en situation et en relation (expression utilisée par Juliette Favez-Boutonnier pour définir l'approche clinique) la même qui nous autorise à qualifier ce sujet d' « acteurs » et nous optons pour un axe épistémologique permettant l'articulation : communication interne et culture d'entreprise , la première se trouvant au service de la seconde dont les injonctions et prescriptions émergent d'une systémique managériale.

Dès lors si nous nous référons à la théorie des processus de la communication qui « vise (...) à permettre l'étude des phénomènes d'émergence du sens des communications » d'A. Mucchielli (1998, p.167), notre approche montre une compatibilité et une résonance opérationnelle avec les paradigmes systémique et constructiviste.

Pour répondre à notre interrogation de départ : la R.-A. en sciences de l'information et de la communication est une méthode qualitative constructiviste car elle répond aux contraintes méthodologiques constructivistes.

La R.-A. que nous avons proposé à la critique répond aux « quatre principes forts » du constructivisme (A. Mucchielli, 2003): téléologique, de

l'expérimentation de la connaissance, de l'interaction, de la récursivité de la connaissance.

Notre R.-A. présente un caractère téléologique en ce qu'elle pose une hypothèse de base à vérifier, les communications des salariés de E3 dysfonctionnent à cause du non-dit sur un déménagement et du recrutement d'un futur DG puis à remanier selon une nouvelle configuration interactionnelle révélée au fur et à mesure de l'intervention : une problématique de la transmission et de la place organise des interactions inopérantes entre les salariés eux-mêmes et le manager et pour finir « une problématique managériale de la reconnaissance et du pouvoir (déjà apparue dans le discours des salariés mais abandonnée par moi puis reprise). Entre la finalité première de l'intervention et la fin de l'intervention se sont construits un point de vue sur la communication interne de cette organisation et des préconisations pour l'organisation grâce au tri des données sur leur critère de récurrence et richesse de sens.

Notre R.-A. met le chercheur au contact du monde qu'elle est susceptible de modifier, la confrontation sensible du chercheur avec son objet de recherche, ici le sens du système d'interactions de salariés caractérisant leur communication interne.

Notre R.-A. est résolument liée à la contextualisation puisque selon nous la culture d'entreprise dans son acception d'« édification d'une œuvre collective » ainsi que la définit E. Enriquez (1988). De même que le contact direct que cette méthode impose avec les acteurs, leurs interactions et leur environnement s'apparente à un positionnement phénoménologique, parti pris des chercheurs constructivistes.

Notre R.-A. présente le caractère récursif par l'interdépendance entre la connaissance que l'on a de l'entreprise et ses modalités de fonctionnements communicationnels rendant de fait la démarche « itérative » et adaptative. De la première rencontre avec ce PDG et l'analyse de sa demande en passant par les échanges discursifs avec les salariés jusqu'à la réflexion menée sur le pouvoir managérial, la méthode est qualitative et privilégie la récurrence de sens. Elle s'inspire de l'analyse de contenu habituelle en psychologie clinique mais aussi de la théorie systémique dans la recherche des systèmes d'interaction et du recadrage.

Le point de vue constructiviste constitue un socle praxéologique particulièrement proche des méthodes qualitatives permettant d'offrir au manager et à l'ensemble des acteurs une stratégie d'accompagnement au changement de façon active et en même temps positionner la recherche-action en communication dans une véritable praxéologie de l'« agir communicationnel » (Cf. A. Mucchielli, 2003 qui cite Habermas). Dans le cadre des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales, la recherche-action est régulièrement utilisée dans les organisations pour réfléchir et travailler sur les relations humaines mais particulièrement en sciences de l'information et de la communication elle nécessite d'être repensée et ses

principes précisés. Le constructivisme est susceptible d'en assurer les étayages conceptuels et de renforcer sa vertu de méthode qualitative. A la fois qualitative, par l'implication du chercheur et par certaines de ses analyses et interprétations, par ses références à des théories explicatives et compréhensive, la méthode de recherche itérative progresse avec les acteurs dans la compréhension des phénomènes sociaux, l'action inductive identifie les dysfonctionnement et provoque le changement communicationnels. Le constructivisme nous enseigne que la méthode de R.-A. parce qu'elle est qualitative, traduit un savoir pragmatique issu de l'organisation en un savoir théorique, lui-même utile à l'organisation. Il permet d'en préciser les contours épistémologiques et en oriente les principes méthodologiques.

RÉFÉRENCES

- Dubost J. (1987). *L'intervention psycho-sociologique*. Paris : PUF.
- Kaufmann P., & Lewin, K. (1968). *Une théorie de champ dans les sciences de l'homme*. Paris : Vrin.
- Le Moigne J.L. (1973). *Les systèmes d'information dans les organisations*. Paris : P.U.F.
- Mucchielli, A. (2003). Les principes du constructivisme. Dans *La place du constructivisme pour l'étude des communications* (pp. 1-8). Actes du colloque de Béziers. CERIC ed.. C2M2.
- Mucchielli A. (2003, Octobre). *Les contraintes des études faites dans le cadre du constructivisme scientifique*. Journée d'étude du CERIC.
- Mucchielli A. (2003). Vision psychologique et vision information-communication de quelques pratiques communicationnelles manageriales. *Hermès*.
- Mucchielli A. (2001). *La communication interne, les clés d'un renouvellement*. Paris : Armand Colin.
- Mucchielli A. (1991). *Les méthodes qualitatives*. Paris : PUF (Que sais-je ?).
- Watzlawick P. (1979). *Une logique de la communication*. Paris : Seuil.
- Watzlawick P. et al. (1988). *L'invention de la réalité*. Paris : Seuil.

Professeure associée en Information et Communication à l'Université de Nice, Sylvie Parrini-Alemanno est aussi chercheure en Information et Communication au CERIC, à l'Université de Montpellier, sous la direction du professeur Alex Mucchielli. Elle est directrice attachée des Ressources Humaines de la Clinique Saint-Jean à Cagnes-sur-mer, France. Elle est consultante en communication des organisations pour la Croix Rouge Française. Ses champs d'expertise et d'intérêts touchent la communication des

organisations et ressources humaines, culture d'entreprise, interculturalité et management, psychologie de la communication, méthodologie de recherche et méthodes qualitatives. Ses travaux de recherche portent sur les échanges interculturels en organisation, sur la psychologie de la communication, sur la communication interne et ses objets, sur la culture d'entreprise et la notion de contrats.