

EN QUOI LA POSTURE DE COACH FAVORISE-T-ELLE
L'ÉMERGENCE D'UNE NOUVELLE POSTURE POUR LE
PROFESSIONNEL DE LA COMMUNICATION INTERNE
D'ENTREPRISE ?

Hélène Denoël



L'estime de soi est un chemin vers les autres,
là où l'image de soi est une impasse vers soi-même.

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

DU DE COACHING
2016-2017

DIRECTEUR DE MÉMOIRE :
JACQUES BENYOUNES



SOMMAIRE

1 PRÉSENTATION DU THÈME ET DE LA PROBLÉMATIQUE.....	6
1.1 UNE PROFESSION QUI S'INTERROGE.	6
1.1.1 UN MÉTIER D'EXPERTISE ORIENTÉ OUTILS.....	6
1.1.2 UNE PREMIÈRE DÉFINITION POUR CADRER.	7
1.1.3 L'ÉMERGENCE D'UN PARADOXE.....	7
1.2 UN PARADOXE QUI APPELLE UN NOUVEAU PARADIGME.	7
2 MÉTHODOLOGIE MISE EN ŒUVRE.....	9
2.1 UN ÉLARGISSEMENT DES CHAMPS THÉORIQUES.....	9
2.2 UNE MÉTHODE EMPIRIQUE D'EXPÉRIENTIELS ET D'ENTRETIENS QUALITATIFS.....	9
2.3 DU CONSTRUCTIVISME AVANT TOUT.	10
3 ASPECTS CONCEPTUELS ET THÉORIQUES.	11
3.1 DÉFINITION DE LA POSTURE PROFESSIONNELLE.....	11
3.1.1 LA POSTURE.	11
3.1.2 LA POSTURE PROFESSIONNELLE.	11
3.1.3 LA POSTURE PROFESSIONNELLE COMME EXPRESSION DE L'IDENTITÉ PROFESSIONNELLE.	13
3.2 LES CARACTÉRISTIQUES DE LA POSTURE DE COACH.	14
3.2.1 L'APPROCHE CENTRÉE SUR LA PERSONNE DE CARL ROGERS.	14
3.2.2 L'ÉCOUTE PLURIELLE COMME FONDAMENT DE LA POSTURE DE COACH.....	15
3.2.3 LA POSTURE DU COACH EN LIEN OU LA RELATION OPTIMALE EN COACHING.	16
3.2.4 LA POSTURE DU COACH ET LE REFLET SYSTÉMIQUE DANS UNE PERSPECTIVE ORGANISATIONNELLE.....	17
3.2.5 LA POSTURE DE COACH COMME « METAPOSTURE ».....	18
3.3 EN QUOI L'ÊTRE ET LE FAIRE DU COMMUNICATEUR INTERNE EN ENTREPRISE POSENT-ILS QUESTION ?.....	18
3.3.1 UN MÉTIER POUR QUEL PROFESSIONNEL ?	19
3.3.2 LE MODÈLE LINÉAIRE, TÉLÉGRAPHISTE ET POSITIVISTE DE LA COMMUNICATION.	19
3.3.3 UN PROFESSIONNEL EXPERT EN MESSAGES ET EN MÉDIAS INTERNES.....	20
3.3.4 D'AUTRES CHAMPS D' ACTIONS SONT-ILS POSSIBLES ?.....	22
3.4 DE NOUVEAUX TERRITOIRES ET CHAMPS D' ACTIONS POUR CONSTRUIRE LA POSTURE IDENTITAIRE DU COMMUNICANT INTERNE.	23
3.4.1 SYSTÈME DE COMMUNICATION ET COMMUNICATION INTERNE.....	23
3.4.2 LE COMMUNICATEUR INTERNE AU CŒUR DE LA PRAGMATIQUE DE LA COMMUNICATION.	24

3.4.3	LE COMMUNICATEUR INTERNE EN ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT.....	25
3.4.4	LE COMMUNICATEUR INTERNE FACILITATEUR DE LA COMMUNICATION MANAGÉRIALE.	28
3.4.5	LE COMMUNICATEUR INTERNE COMME AGENT AU SERVICE DE LA COHÉSION ET DE LA COOPÉRATION.	30
3.5	CONCLUSION.....	32
4	APPROCHE EMPIRIQUE DU SUJET TRAITÉ.	33
4.1	MON EXPÉRIENCE	33
4.1.1	ENTRE REFUS ET QUESTIONNEMENT.	33
4.1.2	DE LA NÉGOCIATION, À L'ACCEPTATION ET À L'ACTION.....	36
4.2	RESTITUTION DES ENTRETIENS AVEC DES PROFESSIONNELS.....	38
4.2.1	MICHEL : PRIVILÉGIER L'AUTHENTICITÉ.	38
4.2.2	VALÉRIE : DÉFINIR UN NOUVEL ESPACE RELATIONNEL DE BIENVEILLANCE ET D'ÉCOUTE.	39
4.2.3	CHRISTINE : PROPOSER DES OUTILS ET MANAGER DIFFÉREMMENT.	40
4.2.4	ISABELLE : ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT ET GÉRER LES CONFLITS.	41
4.2.5	MARTINE : SAISIR DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS POUR CONTRIBUER AUTREMENT.	42
4.2.6	MARINA : FAIRE LE DEUIL DE SA QUÊTE DE STATUT POUR ÊTRE UN FACILITATEUR.....	43
4.2.7	CLAIRE : FAIRE FACE À DES CONFLITS DE VALEURS.	44
4.2.8	FLORENCE : JONGLER TEL UN ÉQUILIBRISTE.....	45
4.2.9	EMMANUELLE : ÊTRE COACH AU SERVICE DE LA COMMUNICATION INTERNE.	46
4.2.10	INGRID : LE TÉMOIGNAGE D'UNE PROFESSION.....	47
5	PRINCIPAUX RÉSULTATS ET IMPLICATIONS.....	50
5.1	LA POSTURE DE COACH DANS UNE DIMENSION IDENTITAIRE PROFESSIONNELLE.	50
5.2	LA POSTURE DE COACH DANS UNE DIMENSION OPÉRATIONNELLE EN SITUATION.	51
5.3	LA POSTURE DE COACH DANS LA DIMENSION IDENTITAIRE PERSONNELLE.	52
6	LIMITES DE CETTE ÉTUDE.	53
7	CONCLUSION ET APPORT DANS LE CADRE DE MON PROJET PROFESSIONNEL.....	54
8	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	55

Introduction et remerciements

Ce mémoire constitue pour moi une étape de vie, de vie professionnelle et de vie tout court. C'est une étape à la fois dans une perspective d'aboutissement et de commencement.

Dans son aboutissement, il matérialise la réalité d'une intuition. Après une vingtaine d'années comme professionnelle de la communication externe en tant que consultante puis en entreprise, la direction de mon entreprise me confie la responsabilité de la communication interne. Changement d'objet et de sujet ; seul le mot « communication » est le même, et progressivement pour moi, il se vide de sens. Je ne suis pas au « bon endroit » dans ma pratique de la communication interne. Dans le même temps, je sens aussi que je ne suis pas « au bon endroit » dans mes relations aux autres et dans ma relation à moi-même. Ce questionnement professionnel et personnel me renvoie à celui de ma place à ce moment de ma vie.

Alors que j'entame un travail de réparation lié à un deuil, l'accélération sur ce chemin devient une priorité, comme l'est aussi de trouver du sens à mon engagement professionnel. L'univers du coaching professionnel m'était inconnu il y a deux ans. Des hasards, des rencontres...ou le hasard des rencontres placent cette formation sur ma route. J'ai l'intuition d'une voie de réconciliation – j'apprendrai plus tard à parler d'alignement – et je la suis.

Ce travail de mémoire est un témoignage de ce chemin de l'extérieur vers l'intérieur. Si sa restitution écrite n'en est qu'une partie, elle est une photo à un moment donné, comme une balise qui marque le chemin. C'est pour moi le cairn qui illustre la première page. Pour l'avenir et pour avancer, il sera un repère.

Sur ce chemin, je souhaite exprimer ma gratitude à différentes personnes en particulier :

À Vincent, mon mari, à Romane, Margaux et Etienne, mes enfants, pour accepter de ne pas toujours savoir et comprendre et pour toujours me faire confiance,

À l'équipe pédagogique et aux intervenants de la formation pour leur joie de partager ce qu'ils sont bien au-delà de ce qu'ils savent,

À Jacques en particulier pour le coup de pouce (ou de marteau) juste aux bons moments et juste aux bons endroits,

À mon groupe de pairs dont la bienveillance m'a apporté la sécurité et la joie dont j'ai besoin,

À la direction générale de mon entreprise qui partage des valeurs humaines de respect et d'autonomie qui me sont chères,

À mon équipe, Franck, Romain, Stéphanie et Vaiana pour leur ouverture et leur enthousiasme à m'accompagner ailleurs,

À Christine, Claire, Emmanuelle, Florence, Ingrid, Isabelle, Marina, Martine, Michel et Valérie pour la richesse des échanges qui ont nourri la partie empirique de ce mémoire, pour la qualité et l'authenticité des différents partages qui m'ont ouvert de nouvelles voies,

À Line et Céline pour leur accompagnement bienveillant sur ce chemin,

À Fabienne, dont l'absence éclaire différemment le présent... je crois que c'est à cela qu'on reconnaît un ange.

1 Présentation du thème et de la problématique.

Au-delà du questionnement individuel à l'origine de ce thème et de sa résonance dans mon parcours professionnel et personnel, la place, le rôle, les missions et la légitimité du professionnel de la communication interne dans l'entreprise sont autant de questions sur lesquelles travaille aujourd'hui l'ensemble de la profession, notamment dans le cadre de l'Association Française de la Communication Interne (l'AFCI).

C'est un métier « en cours de professionnalisation » qui cherche encore et toujours ses repères dans l'entreprise entre des savoir-faire qui couvrent de nombreux champs - la communication, les ressources humaines, le marketing ou la stratégie - et des missions tout aussi hétérogènes.

Dans le même temps et comme le soulignent Nicolas Kaciaf et & Jean-baptiste Legavre (1), le développement de la communauté des professionnels de la communication interne sur les vingt dernières années, notamment avec l'appui structurant et constituant de l'AFCI, engage ce questionnement vers des éléments de convergence de nature à soutenir les fondements de mon étude.

1.1 Une profession qui s'interroge.

Sources :

- Baromètre Inergie-AFCI 2012 de la fonction Communication interne – Analyse quantitative (extraits en Annexe 1).
- Fiche métier Communication interne - Le référentiel des métiers de la communication (Annexe 2).

1.1.1 UN MÉTIER D'EXPERTISE ORIENTÉ OUTILS.

Le professionnel de la communication interne en entreprise est de plus en plus identifié dans sa fonction d'expert en communication avec un rattachement au service communication de l'entreprise ou à la direction générale, là où le rattachement à la fonction Ressources Humaines était auparavant plus fréquent. Ainsi, faire de la communication interne serait avant tout faire de la communication avec une expertise métier qui s'ancre souvent dans la pratique de la communication externe. Dans cette perspective, l'accent est mis sur la formalisation de messages ciblés sur les collaborateurs avec un impératif de cohérence entre l'identité externe de l'entreprise et son identité interne. Pour 75% des répondants à cette enquête leur exercice de la communication relève ainsi du « corporate » c'est à dire de l'institutionnel dans une perspective centralisée. De la même façon, pour 53% des professionnels interrogés, la communication est bien un métier global et la différence entre la communication externe et interne est une différence de cibles aux frontières de plus en plus poreuses. L'imprégnation de l'ensemble des publics par une digitalisation décloisonnée et la prise en compte de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises constituent deux éléments d'explication de cette porosité (Vincent Brulois- Philippe Robert Tanguy (2)).

1.1.2 UNE PREMIÈRE DÉFINITION POUR CADRER.

Dans le même temps, et de façon assez paradoxale au regard de cette porosité, 46% des professionnels s'expriment sur la spécificité du métier du professionnel de la communication interne.

Dans cet objectif de différenciation, une telle affirmation peut-être mise en parallèle du rôle central qu'occupe désormais la communication dans l'entreprise. Tout le monde communique, la communication est devenue une compétence centrale pour les managers et dans ce « toujours plus de communication », « le professionnel en charge de » cherche sa place.

Cela nous amène à poser un premier cadre pour le sujet de notre étude. Pierre de Saint-Georges (3) propose une définition du professionnel de la communication interne d'entreprise que nous retiendrons : si chacun dans l'entreprise est potentiellement un communicant, le communicateur est le professionnel mandaté. Pour le communicateur interne, communiquer serait donc un objectif, là où, pour chacun dans l'entreprise, il s'agit d'une compétence.

Pour la suite, nous nommerons « communicateur interne » le professionnel de la communication interne en entreprise et non communicant comme cela est fréquemment d'usage.

1.1.3 L'ÉMERGENCE D'UN PARADOXE.

Au-delà du « dans l'entreprise tout le monde communique » qui amène le communicateur interne à affirmer les spécificités de sa fonction, semble aussi se jouer un écart entre les objectifs généralement confiés à un communicateur et la réalité de ses missions. Ces objectifs sont soit d'ordre informatif « Elabore et fait circuler l'information » soit d'ordre systémique en lien avec le cœur de l'organisation et son système relationnel « Ecoute et comprend le corps social », « Développe la dynamique collective », « Conseille et accompagne le management ». Dans les faits, alors que les communicateurs souhaitent ancrer leur légitimité dans des objectifs systémiques, ce sont les mandats informatifs qui font la réalité de leur fonction.

1.2 Un paradoxe qui appelle un nouveau paradigme.

Sources :

- Identité professionnelle du Communicant Interne : une analyse qualitative (extraits en Annexe 3)

L'analyse qualitative de l'identité professionnelle du Communicant Interne vient confirmer ce paradoxe.

« Une feuille de route qui axe (son) activité (...) en priorité sur la production d'outils d'information et de relais des messages de la Direction » dans une logique de transfert de messages descendant. « Le focus est souvent trop placé sur l'information au détriment du relationnel, du dialogue et de la communication managériale ».

Dans le même temps, le communicateur aspire à autre chose. Il se voit comme « un animal social » au cœur des interactions, en relation avec le terrain, et s'interroge sur sa contribution à la performance de l'entreprise qui pour lui est la raison d'être de sa fonction.

De façon plus globale, l'enjeu est bien là, dans le devenir d'un métier qui questionne ses pratiques pour évoluer, se renouveler et exister demain. « Une fonction qui a de belles années devant elle mais qui est appelée à évoluer... », « La fonction doit repenser ses modes d'agir, le communicant interne doit plus que jamais créer des liens, nourrir les relations, articuler le collectif et l'individuel ».

En quoi la posture de coach favorise-t-elle l'émergence d'une nouvelle posture pour le professionnel de la communication interne d'entreprise ?

Cette problématique se place donc au cœur de cet enjeu de renouvellement indispensable de la posture du communicateur interne pour légitimer son identité professionnelle. Quels peuvent être les axes de ce renouvellement au regard des objectifs de l'entreprise et quels peuvent être les apports de la posture de coach en faveur de ce renouvellement ?

2 Méthodologie mise en œuvre.

La méthodologie de cette étude a été guidée par mon souhait de mettre à profit différentes opportunités :

- découvrir de nouveaux champs théoriques sur l'entreprise d'un point de vue organisationnel et social,
- relire à l'issue de ma formation les différents apports relatifs à la posture de coach d'un point de vue théorique et surtout empirique à travers mes différentes expériences de coach et « faire une photo » à ce moment-là de la construction de ma propre posture,
- échanger avec des pairs communicateurs pour un partage d'expériences qui m'ouvre des perspectives dans ma pratique aujourd'hui et demain,
- profiter tout au long de cette année d'une situation au départ contraignante et, avec le recul finalement très enrichissante : des allers-retours permanents entre les temps de formation et les temps au sein de mon entreprise pour expérimenter, vivre et ressentir la dynamique de ce changement de posture.

2.1 Un élargissement des champs théoriques.

Aborder la communication interne en entreprise implique de considérer la communication dans un contexte d'organisation et de système social. Plusieurs champs permettent des « passerelles théoriques » particulièrement intéressantes : le champ de la psychologie sociale, celui de la sociologie des organisations ainsi que le champ des sciences de la communication et de l'information me sont apparus très pertinents dans cette démarche.

Situer ma problématique dans l'entreprise est aussi pour moi l'occasion d'approfondir l'approche systémique, d'aborder les fondamentaux de l'école de Palo Alto et de rapprocher ainsi l'entreprise de ses enjeux de communication.

Enfin, j'ai choisi de considérer cette nouvelle posture dans des territoires de communication interne qui m'intéressent tout particulièrement : celui de l'accompagnement du changement et celui de la communication managériale.

2.2 Une méthode empirique d'expérientiels et d'entretiens qualitatifs.

Mon cadre expérientiel s'inscrit dans le parallèle entre, d'une part la construction de ma posture de coach étudiée à partir des feedback en supervision, le retour de mon groupe de pairs et de la relecture de mes séances de coaching et d'autre part différentes expériences dans le cadre de ma posture de communicateur interne.

Des entretiens en présentiel ou téléphoniques apportent des éclairages en fonction de différents profils professionnels. Tous sont des professionnels de la communication interne, tous ne sont pas coachs. Aussi la retranscription de ces dix entretiens sera précédée d'un rappel de chaque profil pour une mise en perspective des résultats et conclusions. La prise de contact avec ces professionnels s'est faite essentiellement par LinkedIn à partir de recherches de profils de communicateur interne / coach et à partir de l'identification de différents intervenants sur des formations et des ateliers de l'AFCI (Association Française de Communication Interne).

2.3 Du constructivisme avant tout.

Ce travail de mémoire procède d'une démarche résolument constructiviste, la même démarche qui m'a guidée tout au long de cette formation, de ma décision à m'y engager à aujourd'hui. Partant d'un « réel expérimenté » dans mon entreprise et dans mon quotidien professionnel, mon projet se nourrit quotidiennement d'un vécu que j'apprends à questionner.

3 Aspects conceptuels et théoriques.

Les aspects conceptuels et théoriques du sujet s'organisent en quatre temps. Le premier temps est consacré à la notion de posture professionnelle et à son lien avec l'identité professionnelle. Le second est une définition de la posture de coach à partir des caractéristiques qui m'apparaissent les plus spécifiques et les plus identitaires. Les deux derniers temps approchent la posture actuelle du communicateur interne et envisagent une nouvelle posture dans différents champs d'actions. Mon intention dans cette partie théorique est de choisir de nouveaux référentiels qui me permettent déjà une autre lecture de ma posture professionnelle.

3.1 Définition de la posture professionnelle.

3.1.1 LA POSTURE.

« (...) La posture est un processus actif, c'est l'élaboration et le maintien de la configuration des différents segments du corps dans l'espace, elle exprime la manière dont l'organisme affronte les stimulations du monde extérieur et se prépare à y réagir» (Wikipédia).

« Posture » vient du latin « positura », dérivé de positum, participe passé de ponere qui signifie placer, poser. Ainsi selon le dictionnaire Larousse, la posture est une attitude particulière du corps adaptée à une situation donnée.

Ces deux définitions associent le terme de « posture » à l'action et au mouvement. La posture serait le résultat d'un « aller vers » dans une dynamique de mouvement.

3.1.2 LA POSTURE PROFESSIONNELLE.

Jacques Ladsous (4) souligne l'emploi désormais fréquent du terme de posture en sociologie, en psychologie et dans l'univers de la pédagogie pour qualifier une relation à l'autre dans un contexte professionnel. Ainsi, pour lui, la posture professionnelle se définit en termes d'implication, de négociation et de participation. L'implication est une volonté et une intention qui s'expriment dans les actions du professionnel dont la parole, qui devient alors « une parole professionnelle ». La sémantique professionnelle, même « jargonisante » pourrait être intégrée à la posture avec une réserve ; elle peut exclure la négociation et la participation. Pour être « en posture », la parole doit être lisible par l'autre.

La négociation est la recherche d'une collaboration dans un environnement. Elle a donc une fonction sociale dans une relation à l'autre. Enfin, la participation est une co-construction en situation ce qui renvoie au caractère dynamique de la posture.

Geneviève Lameul (5) partage le même constat. Le terme de « posture » est de plus en plus utilisé dans le langage académique comme dans celui de la pratique, sans qu'il soit clairement défini. Pour elle, l'emploi de « posture » correspond notamment au souhait de porter les valeurs humaines des pratiques professionnelles et de laisser une plus large place au corps, aux émotions et aux sentiments. Ainsi, le mot « posture » est largement répandu dans les métiers d'accompagnement, dans le secteur médical ou dans l'éducation, et dans le milieu sportif. Selon elle, la posture est un « état mental façonné par les croyances, les valeurs et les intentions qui donnent sens aux actions d'une personne ». Le geste professionnel est l'expression de cette intériorité. La posture lie l'esprit et le corps de façon permanente avec à la fois une dimension consciente - nous parlerons alors de l'intention qui guide et oriente la posture - et inconsciente comme l'exprime Pierre Bourdieu (6) avec la notion d'« habitus ». L'habitus est intégré par chacun comme « système de dispositions durables » dans une perspective d'Ethos, « forme intériorisée et non consciente de la morale qui règle la conduite quotidienne » et l'Hexis corporelle qui « correspond aux postures, dispositions du corps, rapports au corps ».

Pour Sylvain Starck (7), la posture professionnelle renvoie à la notion de professionnalisme.

Il précise que « le sens commun associe en effet la posture professionnelle à l'idée d'un agir compétent ». Ainsi, concernant un métier spécifique, des normes et des codes encadrent une posture dans une situation donnée. La posture a donc un caractère institutionnalisé qui trouve sa raison d'être et sa singularité dans un certain corps social. Le professionnel se positionne toujours au centre « d'une tension irréductible entre l'agir singulier et l'agir institutionnalisé ».

« Adopter une posture adéquate dans l'exercice professionnel pourrait être considéré comme un indicateur essentiel de la compétence professionnelle ou l'un de ses ingrédients fondamentaux ».

La posture professionnelle suit ainsi trois enjeux : elle est une expression individuelle dans un cadre social normé et institutionnalisé ; elle met en relation les différents niveaux d'actions de l'individu dans leur cohérence avec les situations professionnelles spécifiques à son métier ; elle participe à la légitimité du professionnel.

Du fait de son interaction en situation dans un environnement social et humain, la posture signifie une relation aux autres- reconnaissance dans l'action de soi par les autres - et une relation à soi dans une cohérence qui fasse sens. « Adopter une posture demande (...) d'avoir la conviction d'y adhérer au risque de ne pas apparaître véritablement à sa place » (Sylvain Starck, 7).

La posture implique donc une verticalité et un alignement qui renvoient à ce qu'est le professionnel dans sa dimension intérieure, dans ses valeurs, ses croyances et sa singularité. Il y a bien dans la posture une dimension extérieure et une dimension intérieure.

Pour François Délivré (8), un professionnel adopte une posture quand il mobilise intérieurement une énergie propre à son métier.

En résumé, la posture professionnelle serait donc un « agir socialement compétent et intérieurement congruent » qui prendrait source dans l'esprit, les émotions et les sentiments pour s'exprimer dans le geste professionnel en contexte.

La posture lie l'être et le faire dans le mouvement et la relation à l'autre. Nous pouvons à ce stade la mettre en parallèle de l'identité pour étudier en quoi la posture intervient aussi dans la légitimité professionnelle. La posture serait-elle le « Visible » et « Partagé » de cette identité en situation dans sa dimension évolutive et réflexive?

3.1.3 LA POSTURE PROFESSIONNELLE COMME EXPRESSION DE L'IDENTITÉ PROFESSIONNELLE.

Pour Renaud Sainsaulieu (9), l'identité professionnelle est « la façon dont les groupes au travail s'identifient aux pairs, aux chefs, aux autres groupes. L'identité au travail est fondée sur des représentations collectives distinctes ». A cette définition particulièrement collective et relativement statique, Claude Dubar (10), tout en restant dans une dimension sociologique, ajoute un paramètre individuel ainsi qu'un caractère mobile. Pour lui, l'identité professionnelle est une dynamique qui intègre l'identité biographique (l'Identité pour Soi) et l'identité relationnelle (l'Identité pour Autrui). Cette identité n'est pas permanente, ni donnée a priori ; elle se construit dans les transactions, elle est à la fois stable et provisoire.

Jacques Ion (11) renforce la part d'éléments sociaux et externes comme constitutifs de cette identité professionnelle : « l'identité professionnelle, c'est ce qui permet aux membres d'une même profession de se reconnaître eux-mêmes comme tels et de faire reconnaître leur spécificité à l'extérieur. Elles supposent donc un double travail, d'unification interne d'une part, de reconnaissance externe d'autre part. D'autres matériaux que les modèles professionnels participent donc à la construction de ces identités : car si ces dernières supposent certes une communauté de pratiques, elles se constituent aussi dans les similitudes d'accès au métier, se forment dans le creuset des institutions de formation, se nourrissent de la culture du métier et se légitiment et se consolident au sein des organisations de défense et de représentation collective ».

François Delivré (12) reprend les différents éléments développés dans le champ sociologique pour définir les « quatre visages de l'identité professionnelle » : l'identité interne dont la structure psychologique qui fait la singularité, les compétences professionnelles liées à l'apprentissage, à la formation, à l'expérience, le statut social donné par le métier et la reconnaissance des autres.

Ces quatre visages permettent de réconcilier l'unicité et la diversité, la permanence et le changement, la singularité et la relation à l'autre, le dire et le vivre dans l'action et le ressenti.

En conclusion, la posture et l'identité professionnelle procèdent bien d'une même dynamique réflexive. Le professionnel agit en posture car il est en identité et en même temps ses actes en situation légitiment son identité. Cette mise en perspective appuie le cadre élargi de notre problématique d'une nouvelle posture vers une identité et une légitimité professionnelles.

3.2 Les caractéristiques de la posture de coach.

3.2.1 L'APPROCHE CENTRÉE SUR LA PERSONNE DE CARL ROGERS.

L'ensemble des théories et pratiques du coaching convergent vers des éléments de posture spécifiques à la relation d'accompagnement qui s'inspirent du courant humaniste de la psychologie, courant porté en particulier par Carl Rogers (13).

« Les personnes ont en elles de vastes ressources pour se comprendre et changer de manière constructive leur façon d'être et de se comporter. Ces ressources deviennent disponibles et se réalisent au mieux dans une relation définissable par certaines qualités. » Carl Rogers.

Carl Rogers a ainsi défini une posture thérapeutique qui permet aux ressources d'émerger dans une relation qui favorise « la dimension vivante et organismique de son expérience directe ». Connecté à sa propre expérience en relation, le professionnel, par sa posture, propose ainsi à son client de se connecter à un autre vécu intérieur : « (...) ce qu'il expérimente est disponible à sa conscience, peut être vécu dans la relation et communiqué si cela convient. Ainsi y a-t-il harmonisation ou congruence entre ce qui est expérimenté viscéralement et ce qui est exprimé au client » Carl Rogers.

La posture définie par Carl Rogers s'appuie sur trois piliers qui sont des savoir-être plus que des savoir-faire et qui construisent pour le client un espace relationnel qui satisfait ses besoins :

- la congruence : connecté de façon fluide à ses émotions, à ses ressentis et à ses pensées en relation c'est à dire dans « l'ici et maintenant » le professionnel est authentique et le champ de cette authenticité dans l'espace relation est modélisant.
- la compréhension empathique : « Etre empathique consiste à percevoir avec précision le cadre de référence interne de l'autre ainsi que les composantes émotionnelles et les significations qui lui appartiennent comme si on était cette personne, sans jamais perdre de vue le « comme si » » Carl Rogers.
- la considération positive inconditionnelle : accueillir avec bienveillance et sans jugement le cadre de référence subjectif de l'autre et l'accepter dans ce qu'il est au-delà de ce qu'il dit ou de ce qu'il fait.

L'approche rogorienne est une démarche constructiviste : L'intervention du professionnel s'appuie sur un processus actualisant car dans tout organisme « (...) il existe un flux sous-jacent de mouvement vers la réalisation constructive de ses possibilités inhérentes » Carl Rogers. Cette dynamique de croissance et de développement vers plus d'autonomie dans une recherche de singularité et vers plus d'harmonisation dans une recherche d'intégration est inhérente à l'organisme vivant.

Il est intéressant à ce niveau de rapprocher les travaux plus récents du neurobiologiste et chercheur en sciences cognitives Francisco Varela (14) qui a développé le concept « d'énaction » comme étant le mode d'apprentissage propre à l'homme. L'homme construit son être dans les expériences vécues et dans des allers-retours permanents entre sa perception et son environnement. C'est notamment à ce niveau que la posture de coach est fondamentalement différente de celle du formateur ou du conseil qui l'un et l'autre ont pour objectif de transmettre des connaissances et donc une certaine réalité. L'intention du coach est de favoriser la capacité énative de son client et de mobiliser ainsi ses ressources autour de nouvelles représentations de sa relation aux l'autres, au monde et à lui-même. Francisco Varela définit ainsi l'énaction comme « (...) l'avènement conjoint d'un monde et d'un esprit à partir de l'histoire des diverses actions qu'accomplit un être dans le monde ».

Les éléments de posture définis par Carl Rogers à partir des années 40 ont été repris par les différents cadres de pratiques du coaching basés sur une approche relationnelle dont l'Analyse Transactionnelle développée par Eric Berne dans les années 50. « L'alliance des princes » par exemple formalisée ensuite par Vincent Lenhardt (15), est une forme d'expression de la relation authentique dans un cadre de bienveillance qui permet la confiance.

Pour François Délivré (8), un coach travaille dans un certain état d'esprit et dans une certaine posture intérieure. Les éléments visibles de la posture de coach sont l'absence de jugement, l'écoute active, le questionnement. Au-delà de ces signes visibles, il y a la mobilisation d'une énergie intérieure.

3.2.2 L'ÉCOUTE PLURIELLE COMME FONDEMENT DE LA POSTURE DE COACH.

Elias Porter (16), contemporain de Carl Rogers définit six attitudes d'écoute : une attitude portée à l'évaluation et au jugement, une attitude interprétative (en référence à un cadre spécifique), une attitude de soutien et d'encouragement (proche de la sympathie), une attitude d'investigation dans la recherche d'informations, une attitude de propositions de solutions immédiates et enfin une attitude de compréhension empathique. Carl Rogers s'attachera à travailler sur cette dernière attitude pour définir « l'écoute active ».

Nous pouvons noter à ce stade la généralisation des cinq autres attitudes en entreprise notamment dans les relations d'influences hiérarchiques orientées en « pouvoir sur ». L'attitude d'écoute et de compréhension empathique comme socle de posture permet de réorienter ces attitudes en « pouvoir pour » dans une relation centrée sur l'autre et non plus centrée sur soi.

L'écoute active est une écoute plurielle sous deux aspects.

- elle mobilise bien plus qu'une simple capacité auditive. Le coach écoute avec tout son être, sa tête, son cœur et son corps. Son écoute est aussi une parole qui questionne, reformule, fait des feed-back et confronte, mais aussi une parole qui se tait. L'intention de cette écoute est la maïeutique qui permettra au client de se connecter à une nouvelle expérience.

- C'est une écoute en trois dimensions : le coach écoute le langage verbal de son client, il écoute son langage non verbal et dans ce que Vincent Lenhardt (17) nomme la 3ème écoute, il écoute la résonance de la relation en lui-même dans sa tête, son cœur et son corps. Cette résonance dans « l'ici et maintenant » est une partie invisible de la posture. L'écoute de tout ce qui se joue chez le client s'enrichit ainsi d'une écoute en conscience de ce qui se joue en lui-même. Cette écoute en trois dimensions est une méta-position dans laquelle le coach se décentre pour être à la fois acteur et observateur de la relation. C'est un élément clé de la posture de coach.

L'écoute plurielle permet donc l'émergence du champ qui se crée entre deux êtres pour donner naissance à un nouveau champ de chaque être avec lui-même dans une dynamique réflexive. Ces champs impliquent la tête, le corps et le cœur.

Plus récemment, dans une approche qui lie les apports de la Gestalt-Thérapie et ceux des neurosciences, cette dimension créatrice à la fois cognitive et somato-affective de la relation coach/coaché définit la Relation Optimale de Coaching (ROC). Cette approche est issue notamment des travaux de Gilles Delisle et propose une posture du lien dans l'environnement des organisations, dans les relations interpersonnelles comme dans les relations de groupe. Cette approche m'amènera aussi à associer certains éclairages de la Gestalt-Thérapie qui fait sens aujourd'hui dans mon cheminement personnel.

3.2.3 LA POSTURE DU COACH EN LIEN OU LA RELATION OPTIMALE EN COACHING.

Nous l'avons vu, la relation entre le coach et son client se situe à un niveau externe visible et à un niveau interne invisible. La Relation Optimale en Coaching propose des éléments de posture qui permettent au coach de s'appuyer sur toute la puissance de ces liens invisibles.

Au départ de cette approche est l'étude des neurosciences affectives et sociales qui vient compléter les neurosciences cognitives. Les neurosciences sociales étudient la plasticité des cerveaux dans les interactions. Les neurosciences affectives avec notamment les travaux d'Antonio Damasio montrent l'influence des émotions dans les comportements auparavant envisagés comme uniquement raisonnés.

Pour cette partie, je m'appuierai sur deux auteurs Marie-Pascale Martorell (18) et Chantal Masquelier-Savatier (19).

Dans la Relation Optimale en Coaching, le coach équilibre sa posture en fonction des polarités de cinq dimensions représentées par le Pentagramme de Serge Singer : la centration, la fascination, l'intimité, l'intégrité et la prise de risque.

- la centration est une présence dans l'ici et maintenant, l'« être-là » ou le « Dasein » de la posture phénoménologique gestaltiste. Il s'agit de l'expérience de l'être et non du faire dans une disponibilité totale à l'autre et à soi.

- La fascination est le regard éveillé et bienveillant avec lequel le coach regarde l'autre dans sa singularité. C'est aussi une curiosité génératrice d'ouverture qui va permettre au coach de « déplier », de questionner, de reformuler pour faire émerger l'implicite.
- L'intimité est l'alliance et la confiance qui porte la relation et permet l'émergence des figures de contact.
- L'intégrité est le respect du cadre et l'écologie de l'intervention dans une intention positive de « pouvoir pour » et non de « pouvoir sur ». C'est aussi le respect du rythme du client.
- La prise de risques est la capacité à créer une frustration et une instabilité créatrice, à s'autoriser le conflit et la confrontation.

Ces cinq dimensions permettent la mise en dialogue et une rencontre qui selon l'approche gestaltiste vont prendre forme dans un espace de contact ou d'« awareness ». « Le contact c'est l'awareness du champ ou la réponse motrice dans le champ » (Perls et Goodman). Cette réponse motrice est corporelle dans sa dimension la plus globale intégrant le psychique. Nous retrouvons dans cette expression de la posture du coach le sens même de la posture que nous avons définie comme procédant de la même réalité esprit/corps.

Cette posture de co-construction qui mobilise des compétences réflexives, affectives et interactives, place le coach et son client « à égalité ». Le coach n'est pas un sachant et « cette position basse » est garante de l'ajustement créatif qui permet l'émergence de nouveaux possibles.

La créativité et les nouveaux possibles sont à la base de tous les processus de transformation et d'innovation au sein d'une organisation. La posture de coach que nous avons ainsi décrite dans une relation coach/client est une posture réellement génératrice au sein de l'entreprise.

Pour compléter, l'approche systémique apporte une autre dimension au coaching du lien dans l'entreprise en confortant le phénomène de résonance dans une perspective de champ plus large.

3.2.4 LA POSTURE DU COACH ET LE REFLET SYSTÉMIQUE DANS UNE PERSPECTIVE ORGANISATIONNELLE.

L'approche systémique vient conforter la puissance du « coaching du lien ». Ce qui se joue au niveau systémique dans l'entreprise se joue dans chacune des relations. Ainsi, Jacques-Antoine Malarewicz (20), s'appuyant sur le modèle de communication « orchestral » de Ray Birdwhistell, positionne le coach dans une relation non pas avec l'ensemble de l'orchestre mais avec le chef d'orchestre. L'espace du lien entre le responsable du système et le système organisationnel est en effet signifiant de toutes les interactions au sein de ce système. Il s'agit là du reflet systémique défini par Jacques-Antoine Malarewicz (21) : « Le reflet systémique, c'est le passage « clandestin », le « transfert » - d'un système à un autre – de modes relationnels, de façons d'être ensemble, qui s'établit de façon homogène dans le temps ».

Le reflet systémique intervient donc de la même façon dans la relation entre le coach et le responsable du système. C'est le phénomène de résonance identifié par Elkaïm Mony en thérapie familiale ou le « reflection process » d'Harold Searles, processus parallèle mis en évidence dans les situations de supervision d'interventions psychanalytiques.

La perception des reflets systémiques ou résonances dans la relation est une lecture de l'ensemble du système ; elle demande de la part du coach d'être « à une juste distance ». Cette juste distance est celle qui le met en contact tout en lui permettant de regarder ce qui se passe dans cet espace de contact. Cette position « dedans/dehors » est particulièrement caractéristique de la posture.

3.2.5 LA POSTURE DE COACH COMME « METAPOSTURE ».

Pour Vincent Lenhardt (22), le coaching est un métamétier qui a un rôle d'intégrateur majeur : « (...) en fait le coaching et le mode d'intervention qui lui est lié constituent une « posture » que tout acteur se doit d'adopter en tant qu'individu ainsi qu'en tant qu'acteur collectif. Ils ont pour fonction d'intégrer les différents vecteurs du développement et de contribuer à créer de la cohérence et du sens aussi bien à l'intérieur de chacun que dans les interfaces relationnelles ».

Pour lui, une posture de coach permet de considérer la complexité irréductible des entreprises dans une approche systémique, relationnelle et non plus linéaire. Cette complexité des entreprises est leur humanité, un « tout vivant » fait de relations. Résolument humaniste, la posture de coach s'inscrit dans une nouvelle façon d'envisager le développement et la performance des entreprises.

Nous avons étudié la posture de coach dans ses différentes caractéristiques ainsi que dans ses apports de façon générale en entreprise. Nous allons maintenant préciser cette étude, de façon spécifique pour le communicateur interne.

3.3 En quoi l'être et le faire du communicateur interne en entreprise posent-ils question ?

L'étude de la posture et de l'identité professionnelles nous a permis de dégager une assertion « je suis ce que je fais et je fais ce que je suis ».

Nous nous attacherons dans cette partie à d'abord rechercher les apports, connaissances, formations,... qui construisent le socle métier du communicateur interne. Nous étudierons ensuite les modèles de communication sur lesquelles s'appuient généralement ses pratiques. Nous verrons enfin dans quelles mesures, l'ensemble de ces éléments oriente aujourd'hui une certaine posture professionnelle et en quoi cette posture pose question.

3.3.1 UN MÉTIER POUR QUEL PROFESSIONNEL ?

Comme le soulignent Sylvie Dupouy, Philippe Fenot et Ken Kukahara (23), les professionnels de la communication interne ne sont pas identifiés et reconnus par un « parcours type ». Aucune formation de communication interne n'existe en tant que telle. Cette discipline fait l'objet de modules dans des parcours « Communication » axé sur la communication externe, des parcours Ressources Humaines, Management,... Ce constat est à mettre en parallèle de l'expertise métiers recherchée par les entreprises avec comme premiers critères la qualité et la spécificité de la formation.

La suite du parcours du communicateur interne est tout aussi hétérogène. Il sera rattaché, en fonction des entreprises, à la Direction Générale, à celle des Ressources Humaines ou de la Communication. Pour ces auteurs, seule la relation du communicateur interne avec le dirigeant de l'entreprise est à même de lui donner légitimité et reconnaissance en fonction du mandat qui lui est confié. Très loin de « standards » professionnels, à chaque entreprise correspond un communicateur interne particulier. Un collaborateur de bonne volonté pourra par exemple être chargé de la communication interne parce qu'on lui reconnaît de bonnes compétences relationnelles et une parfaite connaissance de l'organisation. Les attendus de ce poste pourraient alors se dessiner indépendamment d'une communauté de formations, d'apprentissages ou d'expériences : une relation de confiance avec le dirigeant, un champ relationnel qualitatif et élargi en interne et en externe qui implique une approche globale et intégrée de l'organisation.

Ces attendus, s'ils appartiennent à une posture de communicant, ne sont pas suffisamment spécifiques pour définir une identité professionnelle de communicateur interne. Se satisfaire de ces « généralités » va dans le sens du « tout communication » et revient finalement à dire en totale contradiction avec notre démarche que tout le monde peut communiquer et sait communiquer en interne.

Dans une autre approche, la relation au dirigeant et les compétences relationnelles du communicateur interne situent son rôle dans la transmission des messages « corporate » de l'entreprise sur les publics internes. Il convient donc de se questionner sur la portée d'une telle approche. Est-elle de nature à légitimer l'identité professionnelle du communicateur interne ?

3.3.2 LE MODÈLE LINÉAIRE, TÉLÉGRAPHISTE ET POSITIVISTE DE LA COMMUNICATION.

Ce modèle de communication s'appuie sur une vision télégraphiste de la communication qui revient à une théorie de la transmission de l'information (3) (24). Ce modèle est celui de Claude Shannon et de Warren Weaver. Le premier est ingénieur électricien et mathématicien, le second est un mathématicien, philosophe de la communication. Dans l'ouvrage « Théories mathématiques de la communication » (1949), ils formalisent une théorie de la communication basée sur un modèle « humanisée » d'émetteur/récepteur de message via un canal de communication que nous pourrions aussi appeler « média ». Ce modèle linéaire peut être perturbé par des bruits qui modifient le signal de communication.

Dans cette logique, la fonction de l'émetteur est centrale. C'est à lui que revient la responsabilité de la puissance du message, de la force du signal de façon à réduire l'impact des bruits et de s'assurer de la bonne réception du message. Le récepteur est passif.

A la même époque, Norbert Wiener, mathématicien américain, théoricien et chercheur en mathématiques appliquées et fondateur de la cybernétique, ajoute au modèle de communication linéaire une boucle de rétroaction, de feedback pour en faire un modèle circulaire. L'apport de Norbert Wiener s'inscrit cependant dans une même optique de contrôle de la communication. La prise en compte de la boucle de rétroaction intervenant dans une logique de maîtrise, elle ne change en rien la perspective mécaniste de la communication linéaire modélisée par Shannon et Weaver ; l'objectif est toujours de produire une information et un message.

Cette perspective mécaniste de la communication que Nicole Giroux (25) nomme la communication productive reste encore très présente dans les organisations comme un héritage du taylorisme dont il semble finalement bien difficile de sortir. Ainsi, la direction produit des messages dont l'objectif est de « faire-faire » aux collaborateurs ; ces messages sont portés par le communicateur interne qui pour cela dispose de plus en plus d'outils.

3.3.3 UN PROFESSIONNEL EXPERT EN MESSAGES ET EN MÉDIAS INTERNES.

Mandaté pour produire des messages, de plus en plus outillé pour les transmettre via le développement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication et notamment du numérique avec les réseaux sociaux, le communicateur interne devient le professionnel expert en messages et en médias internes, un expert en transmission d'informations au sein de l'organisation.

Cette expertise professionnelle est reconnue et en même temps, elle n'est pas considérée comme satisfaisante par la majorité des professionnels de la communication interne. Nous allons donc étudier en quoi ces missions ne permettent pas au communicateur interne de trouver son identité professionnelle.

Claude Duterme (26) propose une revue critique des différentes pratiques de communication calquées sur ce modèle linéaire.

Que ce soit dans la transmission d'une image positive de l'entreprise en interne, dans la « vente » des décisions de la direction aux collaborateurs ou l'appui des autres départements de l'entreprise dans leurs missions de communication, le communicateur interne véhicule un discours volontairement positif à la manière d'un communicateur externe, un discours commercial et marketing pour susciter l'adhésion des collaborateurs, et unificateur pour la « cohérence institutionnelle » de l'organisation. Il cite Bernard de Floris qui, dans son livre « La communication managériale. La modernisation symbolique des entreprises », exprime ainsi la confusion de la posture du communicateur interne :

« La lecture de la littérature de communication d'entreprise et la fréquentation des professionnels font apparaître un univers « scientifique » où revient sans cesse le mélange hétéroclite des mêmes ingrédients. La pyramide des besoins de Maslow, le schéma émetteur/canal/récepteur de Shannon, le systémisme de Von Bertalanfy, l'information et le feed-back de Wiener, les rites, mythes, symboles et valeurs de Malinowski, les stimuli de Watson, le two step flow de Lazarsfeld, les cinq questions de Laswell et autres schémas du prêt à penser des sciences sociales voisinent dans un joyeux bouillonnage de culture ».

D'autres auteurs soulignent les limites de cette fonction d'expertise en messages et en médias qui place le communicateur interne au centre de paradoxes qui finalement bloquent son action.

Ainsi, Jean-marc Décaudin et Jacques Igalens (27) constatent les impasses d'une communication linéaire basée sur la simple transmission d'informations. Il est question de « l'aporie » de la communication interne qui « consiste à confondre le contenu du message et l'adhésion à la décision ou à la politique que ce contenu annonce ». Le communicateur interne est au centre d'une contradiction : chargé de transmettre un message, il est en réalité souvent tenu responsable par la direction de l'adhésion des collaborateurs à ce message.

Valérie Lépine (28) et Yanita Andonova (29) vont plus loin en soulignant le fait que les outils numériques démultiplient le paradoxe de la communication interne productive « en faisant encore plus de la même chose ». Ces outils proposent une grande viralité de contenus entraînant plus de messages via plus de canaux de diffusion. Dans le même temps, ils permettent de mesurer l'impact de ces messages sur les récepteurs et, dans cette action de mesurer, le communicateur interne est tenté de vérifier (enfin) la valeur ajoutée de ses actions et un retour sur investissements. Plus de contenus ne signifie pas une meilleure adhésion et implique en revanche plus d'investissements. Le communicateur interne s'enferme alors dans une obligation croissante de résultats qui ne lui appartient pas entièrement. Plus de messages créent plus d'attentes de la part des collaborateurs, sans pour autant que ces messages répondent à leurs besoins et suscitent leur adhésion.

Même si le développement des outils de communication interne à la disposition du professionnel peuvent l'inscrire dans une pratique experte en contenus et en médias et lui conférer une posture de « sachant », « le dispositif ne fait pas la communication » (Vincent Brulois, Philippe Robert-Tanguy, 2). La recherche de visibilité et de crédibilité à travers les outils témoignent d'un métier en recherche d'identité et de légitimité, un métier qui n'est pas encore « auto-suffisant » (Valérie Lépine, 28).

Vincent Brulois et Philippe Robert Tanguy (2) soulignent ce dilemme du communicateur interne qui trouve dans une expertise technique des outils une voie de professionnalisation reconnue, cette expertise étant aussi celle qui le bloque dans l'accès à une reconnaissance de son rôle stratégique au sein de l'organisation.

3.3.4 D'AUTRES CHAMPS D' ACTIONS SONT-ILS POSSIBLES ?

Si le mandat explicite, reconnu et largement sollicité de transmission linéaire et descendante de l'information dans l'entreprise ne fait pas l'identité du communicateur interne et n'apporte pas de réponse au questionnement sur sa posture, il présente tout de même l'avantage de généraliser la fonction communication interne au sein des organisations.

Les professionnels ne s'y trompent pas et s'appuient sur ce mandat explicite pour s'inscrire dans des actions implicites lorsqu'ils ont su développer une présence sur le terrain et dans les différents champs relationnels internes. Il y aurait ainsi deux typologies de communicateurs internes. L'une est à l'image du communicateur externe, acteur dans la lumière, il représente le dirigeant en interne, comme le communicateur externe le représente en externe. Sa voix est unique et unificatrice, c'est celle de la direction.

L'autre est celle proposée notamment par Jean-marie Charpentier et Jacques Viers (30). Il s'agit d'un communicateur interne qui prend une véritable part dans le « jeu organisationnel » de l'entreprise, passant d'une posture « d'agir sur » à une « posture d'agir pour » et d'agir dans ». Les deux auteurs proposent au communicateur interne de comprendre les individus et l'organisation en profondeur car pour eux, cette vision, à la fois plus large et plus pertinente, permettra au professionnel de « trouver des repères pour l'action ».

Dans un entretien avec Vincent Brulois et Philippe Robert Tanguy, Renaud Berrivin, sociologue des organisations, directeur de la communication d'Inter Mutuelles Assistance (31), situe l'identité du communicateur interne dans un champ d'actions sociologique et organisationnel qui lui permettrait de devenir « un passeur de sens ». Dans cette fonction renouvelée, les professionnels pourraient réellement accéder aux objectifs et aux enjeux qui font pour eux la spécificité de leur métier : mobiliser la cohésion interne, l'engagement des collaborateurs et leur sentiment d'appartenance, accompagner le changement, apprendre aux managers à communiquer.

Nous allons donc explorer ces champs d'actions, les postures professionnelles spécifiques qu'ils impliquent pour le communicateur interne et l'apport dans ces contextes de la posture de coach que nous avons précédemment caractérisée.

3.4 De nouveaux territoires et champs d'actions pour construire la posture identitaire du communicant interne.

3.4.1 SYSTÈME DE COMMUNICATION ET COMMUNICATION INTERNE.

Les enseignements de l'école de Palo Alto et l'approche systémique des organisations proposent une lecture de l'entreprise comme système de communication. Les deux axiomes « On ne peut pas ne pas communiquer » (Georges Bateson et Paul Watzlawick, 32) et « on ne communique, pas on prend part à une communication » (Ray L. Birdwhistell, 32), posent chaque organisation humaine, dont l'entreprise, dans un système relationnel et interactionnel de communication constitutif de l'organisation même.

L'école de Palo Alto englobe la communication digitale c'est à dire verbale dans la communication analogique c'est à dire non verbale, comportementale, en lien avec les émotions, le contexte... « Le comportement possède une propriété on ne peut plus fondamentale (...) : il n'a pas de contraire » (Georges Bateson et Paul Watzlawick, 32). Dans cette perspective la communication est organisante de l'entreprise. Elle ne s'inscrit plus dans un modèle linéaire et télégraphique mais dans un modèle orchestral et anthropologique (Ray L. Birdwhistell, 32 et Yves Winkin, 33) revenant ainsi à ses racines *cum* et *unicare* qui signifient mise en commun, partage, communion.

Cette théorie tant communicationnelle qu'organisationnelle est fondamentale pour envisager le périmètre de la communication interne dans de nouveaux champs.

Ainsi que le développe Pierre de Saint Georges (34), la culture d'entreprise est le produit du jeu communicationnel et des interactions totalement intégrés dans l'entreprise. Il existe donc une communication organisationnelle que nous pourrions qualifier « d'endémique » à l'organisation ; elle en assure les fondamentaux, est implicite et relativement diffuse, elle est unique, intégrative, structurante et différenciante.

Nous retrouvons d'ailleurs cette même idée dans l'analyse organisationnelle de la Théorie Organisationnelle de Berne. François Vergonjeanne (35) définit ainsi la culture comme représentant les standards informels de l'autorité au sein d'une organisation. C'est l'aspect implicite du canon (ses aspects explicites en sont les objectifs, les règles, les processus formalisés). Elle propage les émotions et favorise la cohésion. Dans cette culture, l'étiquette regroupe les standards collectifs implicites dans une recherche de pérennité, et le caractère autorise certaines adaptations de l'étiquette à des inclinaisons individuelles dans une dynamique d'évolution et d'ouverture. L'étiquette et le caractère qui composent la culture, sont les éléments destinés à réguler les processus relationnels internes à l'organisation.

Ces deux approches se rejoignent sur la préexistence de règles implicites qui s'expriment et se régulent dans les interactions et les transactions relationnelles pour former la culture de l'entreprise. Dans cette perspective, demander à la communication interne d'agir sur la culture de l'entreprise est un non-sens. La communication interne agit dans la culture de l'entreprise, dans son système relationnel et organisationnel.

3.4.2 LE COMMUNICATEUR INTERNE AU CŒUR DE LA PRAGMATIQUE DE LA COMMUNICATION.

Conscient de prendre part à « la pragmatique de la communication », de l'organisation, le communicateur interne inscrit ses actions dans ce système communicationnel.

Claude Duterme (25) et Pierre de Saint Georges (34) situent ainsi son action : observer le système communicationnel et relationnel de l'organisation pour en comprendre d'une part les redondances - qui sont les règles du jeu du système - et les représentations sociales, et d'autre part « les figures de régulation » qui concourent à son homéostasie.

Cette posture de métacommunication lui permettrait alors de mesurer l'écart entre le projet culturel de l'entreprise et la culture de l'entreprise et de proposer des ajustements si le mandat de la direction implique une escalade systémique de nature à bloquer l'ajustement homéostatique du système. Ces ajustements s'appuient sur une relation de confiance et une alliance avec le dirigeant suffisamment fortes pour autoriser des recadrages.

Cette posture implique aussi une capacité du communicateur interne à décoder l'état communicationnel du système dans une attitude de questionnement, d'acceptation inconditionnelle des contenus informatifs lors du recueil des perceptions des publics internes, une capacité à repérer les « gestalt », la répétition de jeux relationnels,...

Avant d'aller plus loin, je souhaite revenir deux concepts issus de champs différents mais qui m'apparaissent extrêmement liés pour questionner la posture de communicant interne au cœur de cette pragmatique de la communication : les redondances systémiques et les représentations sociales.

Selon l'approche systémique, les redondances sont des interactions répétitives qui se jouent dans l'organisation. Leur observation est indispensable pour comprendre le fonctionnement implicite de l'organisation et sa culture. Pour Alexandre Muchielli (36), les redondances témoignent des valeurs émergentes de l'organisation car les jeux relationnels internes peuvent être envisagés comme des négociations fermées entre acteurs de l'organisation qui souhaitent satisfaire ces valeurs. Ces redondances au sens de jeux relationnels sont particulièrement stables car elles contribuent à l'équilibre et même à la survie du système organisationnel.

Pour lui, ces valeurs correspondent à des besoins fondamentaux. La liberté est une réponse aux contraintes liées à l'organisation du travail, la reconnaissance professionnelle est liée aux exigences de compétences et d'adaptation professionnelle, la valeur sécurité émerge de la nécessité permanente de changement.

Les représentations collectives sont étudiées à la fin du 19^{ème} siècle par Emile Durkheim (37), précurseur de la psychologie sociale (avant Kurt Lewin). Selon lui, une représentation collective « déborde chaque esprit individuel, comme le tout déborde la partie » (1898).

Plus récemment, Denise Jodelet (37) définit la représentation sociale comme « une forme de connaissance socialement élaborée et partagée ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social ». Dans le même temps, elle propose une définition plus individuelle de la représentation sociale comme un « système d'interprétations régissant notre relation au monde et aux autres, orientant et organisant les conduites et les communications sociales ». D'autres théoriciens des représentations sociales tels que Jean-Claude Abric ou Serge Moscovici (37) s'inscrivent aussi dans une définition qui associe les représentations individuelles aux représentations sociales. Cette considération des représentations est centrale dans la posture du communicant interne. Elle contribue à sa perception et à sa compréhension des différentes interactions et en premier lieu de celles auxquelles il prend part.

Au cœur de cette pragmatique et dans une nouvelle posture, le communicateur interne a donc un espace d'actions pour répondre différemment aux mandats de sa direction. L'approche systémique lui ouvre une nouvelle lecture de l'organisation, de ses interactions et donc de son climat social. Cette lecture lui permet aussi de pouvoir agir en conscience dans un processus d'information en ne s'attachant plus seulement au contenu mais aux besoins internes et à la culture. En lien avec le terrain et les collaborateurs, il accueille les perceptions en « maîtrisant son pouvoir d'influence », travaille à identifier les représentations et les redondances. Il s'agit pour lui de favoriser l'ajustement homéostatique de l'organisation.

Cet espace d'actions du communicateur interne permet aussi de définir son cadre d'intervention à l'intérieur de l'entreprise. Ce cadre est bien celui de l'équilibre homéostatique. À l'intérieur du système, il agit pour favoriser les ajustements qui permettent les changements de niveau I par lesquels finalement le système se maintient. Il a une fonction régulatrice qui prévient les blocages. Claude Duterme (25) n'inscrit pas ses possibilités d'actions dans le changement de niveau II qui est un changement des interactions et de l'organisation relationnelle dans l'entreprise, c'est à dire un changement de culture. De la même façon, pour Jacques-Antoine Malarewicz (20), seule une intervention extérieure à l'entreprise peut mobiliser un changement de niveau II.

3.4.3 LE COMMUNICATEUR INTERNE EN ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT.

3.4.3.1 Une nouvelle place pour la communication interne.

Transformation, concurrence, innovation, efficacité et performance managériale,...toutes les thématiques qui animent aujourd'hui les entreprises ne parlent finalement que de changement. Selon le principe d'homéostasie des systèmes organisationnels, le changement est une activité fonctionnelle de l'entreprise et pas nécessairement un bouleversement pour lequel l'investissement sera à la hauteur des résistances présumées,...ou le contraire.

Dans cette perspective de changement inhérent à l'organisation même, nous pourrions être tentés de ne pas en parler. Pour Jacques-Antoine Malarewicz (20) « Plus on parle du changement, plus il est facile de ne pas y participer. Parler du changement, c'est donc prendre le risque de le réifier ». Alors, si nous n'en parlons pas, où pourrait être la place du communicateur interne auquel revient souvent la mission de « faire passer les messages qui expliquent, font comprendre et donc mobilisent » ?

L'accompagnement du changement fait en effet partie intégrante des mandats du communicateur interne. Encore faut-il resituer les opportunités de son action dans ce cadre. Nous l'avons vu, assurer une transmission d'informations descendante sur les publics internes de l'entreprise est peu opérant de façon générale. Selon David Autissier et Jean-Michel Moutot (38), diffuser ce type d'informations selon une logique de « média froid » (média de masse à contenu informatif) pour expliquer le pourquoi et le comment du changement est tout aussi limité. Ils préconisent là une vision systémique de l'entreprise qui prendrait en compte la culture de l'entreprise, les interactions relationnelles (« média chaud »), les représentations au sein de l'organisation et s'appuie sur le management. Là encore, nous parlons bien de changement de niveau I et d'un champ d'actions à l'intérieur de la culture.

3.4.3.2 De Kurt Lewin à la communication engageante.

Kurt Lewin a théorisé les grandes phases du changement et la formalisation de ses recherches et études empiriques a posé l'action comme principe moteur du changement.

Dans les années 40, Kurt Lewin (38) considéré comme le pionnier de la psychologie sociale, part d'une vision de l'entreprise assez proche de l'approche systémique. Pour lui, l'organisation est animée par des forces opposées qui la maintiennent en équilibre. Il s'agit donc d'agir sur un champ de force – il préconise d'agir sur les résistances - pour déséquilibrer le système et entraîner le processus de changement.

Ce dernier se déroule en trois phases : la décristallisation qui correspond à la conscience d'une insatisfaction (inconfort, insécurité,...), une phase transitoire de mouvement, d'essais qui vont à la fois réduire les forces de résistance et ancrer la possibilité de nouvelles pratiques, et enfin la phase de cristallisation qui établit un nouveau paradigme stable. Nous retrouvons ces phases à l'intérieur des étapes du deuil théorisé par Elisabeth Kübler-Ross (38). Kurt Lewin auquel nous devons la formule « il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie » a posé aussi les bases de la communication engageante en montrant que l'action engageait bien mieux nos décisions que les idées. Il s'agit de « l'effet de gel » : une décision qui s'exprime dans un acte « gèle » les autres options de décision et engage. Pour lui, le levier majeur du changement est donc l'action comme « déclencheur d'engagement ».

Les récents concepts de la communication engageante développés notamment par Robert Vincent Joule et Françoise Bernard (39) s'appuient sur ces travaux de Kurt Lewin et sur ceux de Kiesler et Sakumura (40) dans les années soixante qui définissent la psychologie de l'engagement comme « le lien qui relie l'individu à ses actes comportementaux ».

Robert Vincent Joule et Françoise Bernard (39) situent le rôle du communicateur interne dans un accompagnement moteur de l'action d'engagement. Ainsi, la communication aura pour fonction de mobiliser « un soubassement comportemental préparatoire et engageant » selon un principe de « pied dans la porte ». Il s'agit alors de s'appuyer sur la réflexivité entre l'acte et l'engagement, l'un entraînant l'autre et réciproquement. Toujours au service de l'action, la communication saura ensuite valoriser cette action d'engagement et lui donner du sens. Une étape préalable sera cependant indispensable, celle du lien, de la cohésion qui sous-tend l'action collective, nous y reviendrons plus loin.

La communication engageante au service de l'action de changement est un territoire encore relativement peu utilisé dans les organisations. Elle s'est développée dans le domaine de la santé ou de l'environnement pour remplacer une communication persuasive, souvent culpabilisante, qui avait montré ses limites. Aujourd'hui, il est question de « nudges » (de to nudge : pousser du coude), une théorie développée par Richard Thaler et Cass Sunstein (41) dans le champ de l'économie comportementale. Cette théorie que ses auteurs désignent par « Paternalisme libertarien » se veut respectueuse de la liberté de chacun. C'est « une version relativement modérée, souple et non envahissante de paternalisme, qui n'interdit rien et ne restreint les options de personne ; une approche philosophique de la gouvernance, publique ou privée, qui vise à aider les hommes à prendre des décisions qui améliorent leur vie sans attenter à la liberté des autres ».

La communication verbale persuasive a montré ses limites dans les organisations - même si elle est encore largement utilisée -, car « dire ne mobilise pas le faire et dire plus devient alors une injonction de faire ».

Nous pouvons à ce stade nous interroger sur l'éthique de la communication engageante.

Communiquer est Manipuler. Comme l'écrit Denis Benoit (42): « (...) si l'on ne peut pas ne pas communiquer, l'on ne peut pas ne pas manipuler, ce qui signifie que toute communication produit des effets – elle « manipule » au sens étymologique et instrumental du terme – et, consciemment ou non, s'établissent toujours dans les relations humaines des « jeux » d'influence. ». Indépendamment de toute rhétorique et argumentation verbale, entrer en relation est une manipulation. Le communicateur interne se doit d'avoir une conscience permanente de ce fait et de s'interroger sur l'intention qui porte ses missions et ses interventions. L'écologie de sa posture est indispensable dans le respect de l'écologie de l'autre pour garantir à chacun sa liberté d'actions.

En situation d'accompagnement du changement, la posture de coach place le communicateur interne dans une vision processus qui intègre une démarche constructiviste de communication engageante. L'approche résolument humaniste de sa posture accompagne son intention positive.

3.4.3.3 Le rôle des managers dans le changement.

D'autres théories du changement, celle « instrumentale » de Rosabeth Moss Kanter (38) ou de façon plus spécifique, celle de John Kotter (38) place les managers au cœur du processus de changement. Pour la première, le management intervient comme relais dans une perspective de vision partagée descendante, là où pour le second, il s'agit d'une réelle co-construction de la vision dans un mouvement descendant, ascendant et transverse. Il est à noter que Kurt Lewin, avec Lipitt et White (38) avait identifié le rôle central des leaders dans le changement, ces leaders n'étant pas nécessairement des « hiérarchiques » mais plutôt des leaders d'opinion et de sens. Autissier et Mottot (38) insistent aussi sur l'importance des managers comme « agents et co-constructeurs » du changement. Le manager doit avoir un double regard sur lui-même et sur ses équipes pour accompagner les différentes phases du processus : mobiliser de nouvelles pratiques et les ancrer. Ils citent Pirandello « Il faut savoir marcher dans la rue et être au balcon en train de se regarder marcher ».

Ce rôle central des managers dans le changement questionne la posture du communicateur interne et son champ d'actions auprès de cette communauté. Ce questionnement est en fait beaucoup plus global. Dans leur rôle de transmission d'informations, que nous avons certes défini comme non-identitaire, mais qui est aujourd'hui un principe de réalité et un mandat, nombre de communicateurs internes considèrent les managers comme un frein à la circulation de l'information. Entre kits de communication non utilisés et messages mal transmis, « le canal management » ne fonctionne pas beaucoup mieux que les autres. Et si la communauté managériale était « autre chose » qu'un canal ? Là encore, la perspective relationnelle propose une nouvelle voie et un nouveau territoire pour le communicateur interne.

3.4.4 LE COMMUNICATEUR INTERNE FACILITATEUR DE LA COMMUNICATION MANAGÉRIALE.

3.4.4.1 Définition de la communication managériale.

Maurice Imbert (43) propose une approche très pragmatique de cette pratique récente de communication.

Il est intéressant de noter l'évolution de la définition proposée par le club Procom (association dédiée au développement de la communauté managériale) :

En 2007 : « On entend par communication managériale, une communication de proximité portée par le manager pour favoriser l'appropriation par ses équipes de la stratégie de l'entreprise et pour contribuer à sa mise en œuvre : cela suppose l'implication de la ligne managériale dans une communication ayant pour cible leurs équipes ».

En 2014 : « La communication managériale est une démarche construite d'informations, d'argumentation, d'écoute et de dialogue portée et animée par l'ensemble de la ligne managériale pour donner du sens aux décisions et mobiliser les équipes au service de la performance économique et sociale de l'entreprise. Elles se traduit en actes de management pour impliquer et faire s'engager les collaborateurs dans une mise en œuvre des projets et des décisions ».

Ces deux définitions, à sept ans d'intervalle, témoignent d'une évolution majeure de la communication managériale. De relais d'informations, à la fois récepteurs et émetteurs passifs, les managers deviennent acteurs de la communication et donc communicants. « Le profil managérial idéal n'est plus comme dans le passé, un profil de gestionnaire mais de dynamiseur, d'architecte relationnel intégrant des qualités et des compétences de psychologue, de médiateur et de facilitateur, voire de coach ». Nous retrouvons dans cette approche de la communauté managériale un parallèle avec le modèle du développement managérial proposé par Vincent Lenhardt (22).

3.4.4.2 Des territoires à définir et à cerner.

Définir un nouveau territoire pour les managers implique de définir aussi un nouveau champ d'actions pour le communicateur interne auprès des managers. Fort d'une relation de confiance avec les managers, il les accompagne dans le développement de leur potentiel relationnel, dans l'animation de leurs équipes. Il est particulièrement attentif à la situation de double contrainte de cette communauté qui doit faire preuve d'autonomie dans le sens de l'organisation, qui doit engager ses équipes dans une démarche de coresponsabilité et de co-construction dans le sens donné par la stratégie et la recherche de performance de l'entreprise. « L'agir en conscience » du communicateur interne est là encore une posture indispensable.

Le communicateur interne a une posture modélisante par rapport à la communauté managériale, posture que nous pourrions qualifier de « métamanager ». Cela implique qu'il soit légitime et exemplaire dans son propre rôle de manager. Il ne s'agit pas pour le communicateur interne d'apprendre au manager à manager mais d'avoir une fonction miroir qui permette au manager de questionner ses pratiques relationnelles. Dans ce contexte, le rôle modélisant du communicateur interne est celui du manager/coach.

Il est important que cette posture d'accompagnement des managers relève d'un mandat explicite de la direction en partenariat avec les ressources humaines. Ce mandat explicite au service du développement de nouvelles compétences managériales au sens de « savoir en action » est en effet essentiel pour légitimer le communicateur interne dans une juste distance notamment par rapport à une posture de conseil et de « sachant ». Il ne s'agit pas de redevenir le « porteur de messages » auquel le manager sous-traite sa mission. Le meilleur garant de cette juste distance reste cependant le professionnel de la communication interne qui se positionne dans l'ombre du manager et dans une posture humble de facilitateur.

3.4.4.3 De la proximité à une fonction intégratrice.

La communication managériale permet au communicateur interne d'agir en proximité en donnant à sa fonction relationnelle une granularité efficiente. L'accompagnement de la communauté managériale contribue aussi à sa compréhension systémique de l'organisation et l'inscrit dans un « agir compétent » plus large.

Participant ainsi à une dynamique globale de cohésion et de coopération, la légitimité du professionnel de la communication interne passe par une action visible en faveur de cette cohésion et de cette coopération. La granularité de ses interventions auprès du management et/ou dans une dynamique d'accompagnement du changement est indissociable d'une fonction intégratrice à l'intérieur de la culture de l'organisation.

3.4.5 LE COMMUNICATEUR INTERNE COMME AGENT AU SERVICE DE LA COHÉSION ET DE LA COOPÉRATION.

3.4.5.1 Une communication humaniste.

Dans sa dimension relationnelle, la communication est fondamentalement intégratrice. Nicole Giroux (25) revient aux enseignements de l'école des relations humaines portés par Elton Mayo dans les années 30 pour considérer le collaborateur comme un « être social » dont le besoin fondamental est l'appartenance à un groupe. La communication dans son sens étymologique d'unir ensemble « Cum Unicare » a donc comme fonction de développer et de maintenir la cohésion interne. C'est par exemple le sens des rituels et des événements qui accompagnent la vie de l'entreprise et lui donne du sens. Dans cette perspective, il ne s'agit pas là encore pour le communicateur interne de calquer une vision unificatrice mais de donner du sens aux faits de l'organisation dans le respect de sa culture. La question de la juste distance est essentielle à ce niveau aussi : écouter le système relationnel pour le fluidifier dans ses processus est une chose, intervenir pour le modifier en y intégrant un contenu descendant à visée fédératrice en est une autre.

3.4.5.2 Favoriser l'expression des coopérations.

Dans une approche sociale elle aussi humaniste, Norbert Alter (44) définit les liens dans l'entreprise comme étant avant tout des recherches de coopération et non des liens contractuels. Il ne s'agit donc pas de normer les relations par des procédures et des règles mais de favoriser la coopération faite d'échanges avant tout basés sur l'affect et les émotions. En cela, chaque collaborateur choisit de coopérer ou non dans une liberté de choix qui ne peut lui être opposable. Développer la coopération et créer du lien favoriseraient la créativité et l'intelligence collective. Cette coopération ne peut s'exprimer que dans un espace organisationnel qui favorise les échanges, tous les échanges, et les régule. L'état de coopération d'une entreprise est une donnée d'entrée du système relationnel et de la culture d'entreprise.

Pierre de saint Georges (34) souligne même que « la culture d'entreprise (...) est en quelque sorte l'épicentre de la « coopération-conflictuelle » des forces sociales au sein de l'entreprise.

L'état de coopération de l'entreprise est profondément culturel. Dans cette perspective et comme dans le cas de son action intégratrice, le communicateur interne ne peut agir que dans le système de coopération de l'organisation et non sur ce système. Il peut notamment proposer des cadres favorables à la coopération en termes de lieux et de processus.

Nous avons identifié le rôle des émotions à la base des échanges de coopération, en quoi peuvent-elles constituer aussi un champ d'actions pour le communicateur interne ?

3.4.5.3 Les émotions à la convergence des différents territoires du communicateur interne.

Delphine Van Hoorebecke (45) étudie de façon large la place des émotions dans les organisations. Cette étude permet d'éclairer la posture du communicateur interne au regard des différents champs d'actions développés précédemment. En premier lieu, elle revient sur la dynamique de groupe et sur les interactions en citant Sandelands et St Clair « la diffusion des émotions dans un groupe est une caractéristique intrinsèque à l'existence d'un groupe ». Pour elle, cette synchronisation et cette contagion émotionnelle sont des facteurs de cohésion sociale et sont de nature à fédérer les comportements. S'il est possible de poser un diagnostic relationnel sur une organisation en observant des redondances, il est possible de la même façon de poser un diagnostic émotionnel de cette même organisation en ressentant en résonance.

Evaluer le climat social d'une entreprise intègre ce diagnostic émotionnel. Cette contagion émotionnelle intervient aussi dans les situations de changement. Jean-Antoine Malarewicz (20) écrit : « Il n'est pas de véritable changement sans implications émotionnelles ». En accord avec les travaux d'Antonio Damasio, il intègre les émotions dans les processus de décision ou de non décision, dans l'adhésion ou la résistance au changement. La contagion émotionnelle intervient dans la dynamique de groupe face aux changements là où Kurt Lewin avait déjà identifié le groupe comme réducteur d'incertitude et facilitateur d'apprentissages de nouvelles pratiques.

De la même façon, les émotions interviennent dans le groupe-équipe du manager et influencent la communication managériale.

Chaque relation interpersonnelle et notamment celle du communicateur interne avec le dirigeant et avec d'autres collaborateurs dans l'entreprise est un champ d'expressions de ces émotions qui existent aussi au niveau organisationnel.

Il ne s'agit pas pour le communicateur interne de libérer le potentiel émotionnel de l'entreprise dans la mesure où la culture émotionnelle fait partie de la culture de l'organisation. Il s'agit de l'écouter en résonance car elle est constitutive de l'entreprise et de son système relationnel.

Françoise Bernard souligne (46) : « nous retiendrons en fait une idée simple à savoir que dans le paysage de la communication organisationnelle, le non verbal met aussi en lumière la sensorialité et la corporalité de la communication ».

3.5 Conclusion.

En conclusion de cette partie théorique, la posture de coach favorise bien l'émergence d'une nouvelle posture pour le communicateur interne et ce, sur différents champs d'actions. D'expert en outils et contenus, il peut ainsi se positionner en accompagnement aux côtés du dirigeant, des managers et des collaborateurs dans une posture d'écoute globale du système relationnel, ainsi que dans une démarche d'actions qui mobilise l'engagement et la coopération. Pour Alex Mucchielli (36), le communicateur interne doit apprendre à « douter et à ignorer », là où il est sollicité pour une expertise et un savoir-faire.

Dans le même temps, cette posture d'accompagnement en position basse fait du communicateur interne « un acteur de l'ombre », là où l'image associée à la communication implique généralement des professionnels non seulement visibles, mais surtout investis d'un rôle de « représentant interne » de la direction.

Ainsi, l'être et le faire du communicateur dans une nouvelle posture, favorisée par la posture de coach, ne peuvent évoluer que dans le cadre d'une culture relationnelle spécifique à l'entreprise. Cette culture détermine aussi l'adhésion de la direction et du management à une perspective moins productive et plus humaniste. Cela nous amène à considérer des réalités d'entreprise à travers différentes expériences de professionnels de la communication interne.

4 Approche empirique du sujet traité.

Cette approche empirique s'organise en deux temps :

- Une première partie est relative à mon expérience dans un aller-retour entre la formation qui me permet de construire ma posture de coach et la mise en œuvre de cette posture dans mon cadre professionnel de communicateur en entreprise. Le terme de « formation » désigne à la fois la formation et le développement de ma posture en action lors de séances de coaching.
- Une seconde partie est la retranscription d'entretiens avec des professionnels de la communication interne dont certains sont coaches. Ces entretiens sont menés en présentiel ou à distance par téléphone. Ils s'appuient sur des questions ouvertes afin d'orienter l'échange au plus près de l'expérience de chacun. Ces questions portent sur leur vécu en tant que professionnels de la communication interne d'entreprise, sur la posture spécifique qui fait pour eux le sens de cette fonction, sur le questionnement qui a pu les amener à réorienter leur parcours professionnel et sur l'apport de la posture de coach dans ce cadre. Un entretien plus particulier avec Ingrid Maillard, présidente de l'AFCI permet en conclusion d'apporter un regard plus général sur ce travail empirique.

4.1 Mon expérience.

Cette année s'est déroulée en deux phases pendant lesquelles je peux mettre en parallèle dans une sorte de synchronicité l'évolution de ma posture de coach et l'évolution de ma posture professionnelle. Ces phases sont celles du changement. Aujourd'hui avec un certain recul et la relecture que je fais de différentes étapes marquantes de mon parcours, cet exercice de restitution est « un premier arrêt sur image ». Il est inconfortable car j'ai le sentiment de m'arrêter au milieu du gué, sentiment que j'ai eu à différentes reprises pendant cette année. Et en même temps, c'est cette situation particulièrement instable qui m'a fait avancer. C'est donc là, une nouvelle fois, l'occasion pour moi de faire un pas en avant.

4.1.1 ENTRE REFUS ET QUESTIONNEMENT.

Cette première phase correspond pour moi à une tentative assez longue pour maintenir les référentiels relationnels et professionnels dans lesquels j'ai appris à fonctionner. L'objectif était que les choses changent sans que je change. En formation, mon engagement dans le grand groupe était « dosé » avec le retrait nécessaire et par conséquent une sollicitation mesurée de la part des autres. À mon groupe de pairs, je livre mon souhait de rester à un niveau d'implication sur lequel je garde suffisamment de contrôle. Leur feedback sur cette période est en cohérence : je me livre peu et contiens mes ressentis. Lorsque nous nous questionnons en groupe de pairs sur notre stade d'autonomie, cette distance est perçue comme de l'indépendance et d'ailleurs, je parle beaucoup de liberté, qui est en réalité ma liberté à ne pas changer.

4.1.1.1 Cloisonner.

Au cours des premiers mois, les apports de la formation dans ma pratique professionnelle sont exclusivement théoriques. En termes d'expériences et de vécu, je cloisonne les deux environnements qui me semblent par conséquent tellement éloignées l'un de l'autre que je ne fais aucun lien si ce n'est peut-être « appliquer » certaines grilles de lecture relationnelles dans mes interactions professionnelles. L'apport n'est pas flagrant et ce « décodage » des relations internes ne change finalement rien à ma posture ni ne l'enrichit dans la perspective d'une évolution.

J'ai une interrogation qui n'est pas « quel coach je suis en train de devenir ? » mais « comment devenir coach ? ». Très loin d'un questionnement identitaire, je privilégie la satisfaction d'apprendre quelque chose de nouveau. J'en suis donc à « changer de métier » un peu comme on change d'étiquette.

4.1.1.2 Le coaching : y aller ou pas.

Dans cette démarche, aller vers le coaching est un engagement qui ressemble plus à un renoncement. J'ai le sentiment d'abandonner une place dans laquelle je suis reconnue pour aller vers un ailleurs où je n'ai pas encore ma place.

Par une relation professionnelle, j'obtiens un entretien avec un directeur de structure ouvert à la démarche de coaching. De façon très positive, il me présente plusieurs situations qui, pour lui, pourraient être améliorées par l'accompagnement de certains de ses collaborateurs. Paradoxalement, alors que je sollicite très naturellement ma hiérarchie pour m'autoriser à exercer comme coach en dehors de l'entreprise, je « sabote » cette opportunité. C'est un accompagnement prescrit, il n'y a pas de véritable demande, ... je trouve de nombreuses « bonnes raisons » pour ne pas m'engager. Le syndrome de l'imposteur me paralyse. Reconnue comme compétente dans ma pratique professionnelle de communicateur externe et interne, même si cette reconnaissance est limitée à un périmètre qui ne me satisfait pas, je ne suis pas prête à prendre le risque d'aller me confronter à un autre champ de compétences.

Les coachings étudiants sont un premier déclic. Aucun des trois étudiants n'a de demande et une en particulier commence l'entretien en m'expliquant très longuement qu'elle n'a besoin de rien puisqu'elle a déjà trouvé son stage. Pour la première fois, je n'ai donc rien à proposer, ni conseil, ni solution, juste des questions, des silences et une écoute. Au fur et à mesure de la séance, cette étudiante livre ses peurs et ses doutes dans différents choix dont son choix de formation. À l'issue de la séance, je ne sais pas laquelle de nous deux est la plus étonnée ; elle, de s'être ouverte « à quelqu'un qu'elle ne connaît pas et à qui elle n'avait rien de spécial à dire », ou moi de cette émergence qui, pour être honnête, m'a dépassée. Elle me dit en conclusion que le fait de m'avoir parlé en confiance de ses doutes l'a en partie rassurée sur ses choix. La relecture de cette séance en termes de posture ne sera pas immédiate. Je ne cherche encore que la mise en pratique de compétences enseignées, apprises et intégrées là où se jouent la présence à l'autre et ce que cette présence fait naître et grandir dans la relation.

Mon exercice de coach en supervision, le premier de la formation, est dans le même « entre deux ». À la fois, je suis présente à ce qui se passe dans la relation en posant ma confusion et le sentiment « d'être dans la bouteille et dans un processus parallèle » et à la fois, je ne parviens pas à me connecter aux ressources qui me permettraient d'en sortir. Le deuxième exercice en supervision sera finalement assez similaire avec « la peur de ne pas y arriver » de mon coaché qui viendra se fixer en moi et sur laquelle je ne travaillerai pas en séance en optant pour une intervention assez mécanique et du coup « pas au bon endroit ».

À ce moment, je ne trouve pas réellement de sens à ce que je fais. J'oppose ce que je suis à ce que je souhaite devenir. Le seul élément de posture que j'envisage est celui de la compétence, et la compétence, pour moi, implique la maîtrise d'outils ainsi que l'expérience.

4.1.1.3 Une certaine semaine.

Cette semaine est la dernière du mois de janvier, une semaine qui marque un avant et un après. Professionnellement, des échanges avec une nouvelle personne arrivée à la direction des ressources humaines, puis un entretien avec ma direction générale me font percevoir comment réunir ce que j'avais cloisonné jusqu'à l'opposer depuis le début de l'année. En même temps, j'ai certainement entendu à ce moment-là, ce qu'un « commencement » de posture de coach m'avait préparé à écouter.

Séparément, la direction générale et la direction des ressources humaines partagent le même constat d'un manque de cohésion, de difficultés à engager le top management, à mobiliser l'intelligence collective,... Au-delà du constat et des mots, j'entends que cette volonté de lien, d'engagement et de « travailler mieux et différemment ensemble » résonne comme des valeurs humaines profondes portées par ces personnes. Il y a une sincérité qui me touche là où chez moi, sont ancrées les mêmes valeurs.

L'entretien de mi-parcours avec le responsable de la formation de coaching intervient à ce même moment. De cet échange, émergent trois questions. La première est liée à ma difficulté à exprimer ce que je ressens, la deuxième à l'intention que je décide de mettre dans cette formation au-delà de ses apports théoriques et la troisième à l'importance que je donne à mon image.

Cette semaine se terminera par la session de formation sur l'approche gestaltiste et sur l'awareness corporelle, une session dans laquelle je me sens particulièrement bien, là où je ne pensais vraiment pas être à ma place.

Je pose alors mon intention : occuper différemment ma place de professionnelle de la communication selon les valeurs qui ont du sens pour moi. La vision humaniste de ma direction est une chance et la posture de coach est cet « occuper différemment ». À partir de ce moment, cette intention se révèle progressivement.

4.1.2 DE LA NÉGOCIATION, À L'ACCEPTATION ET À L'ACTION.

Poser cette intention était une étape importante que j'ai formalisée alors dans l'orientation de mon sujet de mémoire. Pour moi, le développement d'une posture de coach dans ma pratique professionnelle s'apparente à une véritable discipline et à beaucoup de remises en question.

4.1.2.1 Le développement de ma posture de coach.

Développer ma posture de coach dans le seul champ d'expériences de mon activité professionnelle est impossible, même si je l'ai cru envisageable et qu'à ce moment-là, le fait de coacher des clients m'a semblé une figure imposée superflue. C'est pourtant bien ce que je vis dans les accompagnements individuels qui me permettent de me décentrer pour poser un autre regard sur mes situations professionnelles et agir différemment.

L'écoute, la présence et la bienveillance favorables à l'alliance m'ont été assez naturelles et en même temps, je me suis laissé entraîner dans des entretiens exploratoires très longs avec une difficulté à maintenir le cadre. C'était comme si dans ma posture, mes questions et mes reformulations, je « poussais » les coachés à parler toujours plus. En cherchant à comprendre le contenu, je les questionnais sur ce contenu et ils répondaient par toujours plus de contenu. J'ai vécu cette exploration sur un terrain très cognitif comme un temps sans fin qui tourne sur lui-même. Je percevais aussi que je me protégeais d'un terrain émotionnel sur lequel je ne me sentais pas prête à aller. Les deux premiers axes de travail sur ma posture étaient donc assez clairs : garder la maîtrise du cadre et du processus, accepter de ressentir et de ne pas comprendre.

Sur les séances suivantes, j'ai privilégié une écoute flottante et l'observation du non verbal ; mes questions, mes silences et mes reformulations se sont alors ajustés à cette posture. Maintenir le cadre et le processus en faisant passer le contenu au second plan est pour moi une véritable discipline à laquelle je m'entraîne en conscience. Au fur et à mesure des séances, un travail de plus en plus efficace sur la demande me permet de déplier avec les coachés d'autres options qui émergent du nouveau regard qu'ils portent sur les situations. J'ai pu conforter ces dimensions de la posture de coach lors des feedbacks de mes coachés et sur les dernières supervisions.

L'élément central de travail sur ma posture de coach est dans le champ émotionnel, aussi parce que c'est là que je situe le niveau d'authenticité et de sincérité qui fait la relation à l'autre et à soi-même. Que faire de mon empathie, alors que je ne sais pas nommer ce que je ressens ? Alors que je ne sais pas ce qui m'appartient, ce qui appartient à l'autre et ce qui naît de notre relation ? Comment faire vivre une expérience à un coaché si je ne m'autorise pas à accueillir l'émotion qui émerge de cette expérience et si, par conséquent je ne l'autorise pas à la vivre pleinement avec son ressenti ? Un travail thérapeutique en gestalt m'aide sur ce chemin. Les séances au cours desquelles j'ai accueilli en empathie la tristesse d'un sentiment d'impuissance, la colère du manque de reconnaissance et aussi la joie d'avoir réalisé un « petit pas » ont été particulièrement créatrices et pleines d'énergie.

Bienveillance, écoute du verbal et du non verbal, présence en empathie, processus, cadre, accueil du champ émotionnel,...je me suis progressivement autorisée à être dans cette posture dans mes pratiques professionnelles parce que non seulement cela était aligné avec mes valeurs mais aussi parce que cette posture ne remettait pas en question mes compétences en communication. Elle remettait en question mon image dans l'entreprise et à cela j'étais prête à renoncer. L'autorisation est aussi venue de ma direction. Elle a d'abord été implicite avant que nous formalisions de nouveaux mandats.

4.1.2.2 Ma posture de coach dans ma posture professionnelle.

La période des cinq derniers mois a été riche en changements ; parfois j'ai le sentiment de ne plus faire le même métier. J'ai reçu de nouveaux mandats de la part de ma direction et me suis attachée à les faire expliciter en termes de demandes pour éviter tout l'implicite lié à la « carte blanche ». Ces mandats sont récents et je n'ai pas encore de recul sur l'apport de ma posture de coach sur ces sujets.

- Un mandat touche à l'animation de la vie de l'entreprise afin de favoriser les liens et de faire émerger le collectif dans une organisation qui culturellement est cloisonnée et orientée vers la production. Il s'agit bien d'accompagner le changement et je travaille en étroite collaboration avec la direction des ressources humaines sur ce sujet.
- Un mandat concerne plus spécifiquement l'animation de la communauté managériale. Ma posture de coach a sensiblement changé mes pratiques managériales. Je travaille avant tout à développer l'autonomie de mon équipe et m'attache à faire émerger leurs différents besoins. Dans le processus des entretiens individuels annuels, j'ai ajouté en préalable un atelier de vision partagée (Annexe 4). Ce nouveau processus a permis non seulement de faire émerger le collectif mais aussi, plus tard, de concentrer le temps de l'entretien individuel uniquement sur le collaborateur là où venaient souvent interférer les relations au sein de l'équipe et même au sein de l'entreprise.
- De façon plus globale, j'ai comme aussi comme missions de m'étonner, d'avoir un autre regard, de poser des questions et d'écouter.

Sur cette période, le développement de ma posture de coach s'exprime surtout dans la modification de mes pratiques et dans une autre façon d'interagir plus alignée avec mes valeurs.

En interaction avec de nombreuses personnes dans l'entreprise, j'adopte une posture bienveillante, sans complaisance, j'écoute là où souvent est attendu que je parle et mets du sens dans des signes de reconnaissance positif.

Mon objectif est de proposer un cadre d'expression à toutes les parties prenantes de l'entreprise pour que chacun puisse incarner ses messages ; la communication n'est plus le porte-parole de tout le contenu informatif. Les différents services, et notamment les services supports parfois en manque de reconnaissance, me sollicitent pour les aider dans leur communication et je les accompagne dans la co-construction des messages qu'ils porteront.

Dans l'animation et la restitution de projets internes, je privilégie un angle de communication centré sur « l'expérience collaborateur » pour que chacun puisse témoigner de ce qu'il vit au-delà de ce qu'il fait.

Assez rapidement, ma posture de coach a renforcé ma conscience éthique qui m'expose à plus de conflits de valeurs et de loyauté tout en me donnant aussi une nouvelle lecture des injonctions paradoxales. C'est alors cette même posture qui m'aide à les exprimer dans une relation de confiance avec ma direction, tout en sachant que j'ai à progresser dans cette relation à une « figure d'autorité » pour être plus autonome.

L'apport de ma posture de coach dans ma posture professionnelle est concomitant à des premières évolutions importantes dans mes mandats et dans ma pratique de la communication interne d'entreprise. Cette première partie empirique confirme les conclusions de l'étude théorique. Le caractère récent et singulier de mon expérience m'amène à questionner maintenant d'autres professionnels pour enrichir cette lecture expérientielle.

4.2 Restitution des entretiens avec des professionnels.

4.2.1 MICHEL : PRIVILÉGIER L'AUTHENTICITÉ.

4.2.1.1 Son parcours professionnel.

Après une formation d'ingénieur puis de communication scientifique et technique, Michel inscrit son parcours professionnel dans la communication en entreprise industrielle. Ses premières expériences sont dans le domaine de la communication institutionnelle externe comme Corporate Communication Manager. Il s'oriente ensuite vers la communication interne en intégrant un groupe industriel international où il occupera le poste de responsable de la communication interne en investissant le champ de la communication digitale et de l'accompagnement du changement. Il quitte récemment ce groupe pour créer sa structure positionnée sur des interventions en « Accompagnement en Communication et Performance Humaine". En parallèle, il se forme en communication interpersonnelle dans une démarche de développement à la fois personnel et professionnel (PNL, coaching, dynamique relationnelle, gestion de conflits, intervention en public, neurosciences cognitives appliquées, ...).

4.2.1.2 L'entretien.

La posture professionnelle de Michel comme communicateur interne prend un tournant marquant et pour lui définitif, lors du Plan de Sauvegarde de l'Emploi auquel est confrontée sa structure. Dans un contexte économique difficile, il perçoit parfaitement les limites d'une intervention sur un mode outils. Les enjeux sont avant tout humains.

Il ne s'agit pas d'informer mais d'accompagner en particulier le management de production qui doit dans le même temps soutenir les dispositifs de reconversion de ses équipes et faire le deuil de sa propre situation d'emploi.

Sa démarche de développement personnel lui permet d'entrevoir les opportunités d'une nouvelle posture professionnelle et c'est sa collaboration avec le directeur des Ressources Humaines qui lui permettra de la mettre en œuvre. Dans une posture de coach, ce dernier donne en effet l'impulsion d'une communication interne humaniste qui inscrit les différentes actions dans une véritable démarche d'accompagnement. C'est, plus tard, le retour à un mandat de « boîte à outils d'informations » qui le décidera à réorienter sa carrière professionnelle vers l'accompagnement en communication et en performance humaine. Pour lui, la posture de communicateur en entreprise et celle de coach procèdent d'une même dynamique. Sa pratique des neurosciences cognitives et comportementales associe ces deux postures dans une seule au service de la performance des organisations. Dans le cadre de sa formation en neurosciences, sa spécialisation sur un module de communication « Cultiver la relation et développer la confiance à travers la communication » a développé ce qui est, pour lui, indispensable dans une approche de la communication relationnelle en entreprise : l'écoute au sens large, verbale et non verbale, l'intention positive et respectueuse de l'autre, la métacommunication, l'authenticité, la compréhension des interactions cachées » et des « symptômes de chacun » (concept proche du cadre de référence). Les champs d'actions sont notamment la compréhension des interactions, la gestion des conflits, la mobilisation de l'engagement et de la motivation ou l'approche des situations complexes.

4.2.2 VALÉRIE : DÉFINIR UN NOUVEL ESPACE RELATIONNEL DE BIENVEILLANCE ET D'ÉCOUTE.

4.2.2.1 Son parcours professionnel.

Valérie débute comme journaliste avant d'occuper un poste en communication et gestion des relations presse au sein d'une administration ; sa formation initiale est orientée marketing, communication externe et journalisme. Elle choisit de se former au coaching alors qu'elle occupe le poste de responsable communication interne et externe et marketing dans un institut de santé.

4.2.2.2 L'entretien.

Dans un secteur et un milieu professionnels dont la raison d'être est l'humain, Valérie se sent totalement décalée dans sa pratique orientée résultats avec peu de moyens et dans une course à la productivité. Son environnement de travail est de plus en plus conflictuel ; elle-même est en difficulté relationnelle avec certains de ses pairs. Sa posture professionnelle est devenue mécanique, sans conscience. Elle souhaite s'inscrire dans une nouvelle posture qui la réconcilie avec elle-même et avec les autres. Ainsi, pour elle la posture de coach est à la fois une écoute particulière et bienveillante de l'autre et une « régulation de son propre ego ». C'est avant tout un état intérieur et un alignement qui s'impriment en soi et s'expriment ensuite dans une nouvelle posture en relation.

Le métier de communicateur est une rencontre avec les autres, aussi la posture de coach est-elle d'autant plus favorable à faire évoluer ce métier dans ses pratiques. Elle ne met d'ailleurs pas particulièrement en avant ses compétences de coach dans l'entreprise, sa nouvelle posture relationnelle suffit à légitimer de nouvelles actions en gardant un point de vigilance éthique sur son cadre d'intervention car elle n'a pas de contrat de coaching.

Concrètement, elle intervient en résolution des dysfonctionnements et en gestion des conflits au sein des équipes à partir d'un diagnostic relationnel éclairé (process com). Elle a développé une nouvelle collaboration avec la responsable des ressources humaines pour sensibiliser l'encadrement à de nouvelles pratiques de management dans par exemple la conduite des entretiens annuels ou pour mettre en œuvre des journées sur le bien-vivre ensemble au travail, des ateliers de méditation ou une initiation aux neurosciences. Elle accompagne ainsi les ressources humaines dans la prévention et la réduction des risques psychosociaux. Elle connaît les limites des plans de communication appliqués de façon descendante aux collaborateurs et questionne les attentes et les besoins pour ajuster ses actions dans une dynamique de « feed back » et de « feed forward ». La posture de coach contribue à une rencontre plus apaisée mais aussi plus créative avec les autres au sein de sa structure, elle favorise ainsi l'innovation.

Pour Valérie, la bienveillance est un élément de posture central car particulièrement modélisant. Il intervient dans le lien à tous les niveaux.

4.2.3 CHRISTINE : PROPOSER DES OUTILS ET MANAGER DIFFÉREMMENT.

4.2.3.1 Son parcours professionnel.

Christine a un profil 100% communication. Après dix ans en agence de communication hors média à Paris en charge de budget sport et alimentation, elle rejoint le groupe dans lequel elle travaille aujourd'hui d'abord pour mettre en place le service presse de l'école de formation des cadres stratégiques et dirigeants puis comme directrice de la communication interne et externe d'une structure départementale. Depuis 2006, Christine a la responsabilité d'un département régional qui intervient comme prestataire de services en communication pour d'autres services de sa structure.

Suivre une formation de coach était un projet mûri depuis des années. Elle l'a mis en œuvre notamment pour enrichir sa posture managériale.

4.2.3.2 L'entretien.

Le profil de Christine est atypique dans le cadre de cette étude et en même temps, il apporte un éclairage sur le mandat « fournisseur d'outils » sur lequel le communicateur interne est lui-aussi largement sollicité. Christine est en interface avec de nombreux « clients internes ». Sa posture de coach lui permet de communiquer de façon plus assertive et de prendre du recul par rapport à une fonction particulièrement exposée.

Elle approche différemment la demande de ses clients en s'attachant aux besoins et aux processus et pas uniquement aux contenus et aux messages.

Le développement de sa posture de coach est aussi un apport dans sa posture managériale et a légitimé un nouveau champ d'intervention pour accompagner des équipes en interne et animer la ligne managériale de sa structure. Elle accompagne des équipes sur des ateliers de co-développement auquel elle s'est formée, sur la pratique de réunions déléguées et en coaching d'équipes. Sa formation de coach et sa posture modélisante auprès de ses propres collaborateurs dont elle travaille l'autonomie, contribuent à cette légitimité. En parallèle, elle intervient en coaching individuel à l'extérieur de sa structure notamment pour continuer à développer sa posture et assurer l'alignement et l'écologie de ses interventions internes.

4.2.4 ISABELLE : ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT ET GÉRER LES CONFLITS.

4.2.4.1 Son parcours professionnel.

À la suite d'un DESS d'information et communication, Isabelle s'oriente très rapidement vers des expériences professionnelles en communication interne au sein de grands groupes. Ces expériences, des formations en management des organisations et une approche organisationnelle qu'elle qualifie d'intuitive lui permettent de décoder ce qui se joue au sein des structures dans une approche systémique. Isabelle est aujourd'hui directrice de la communication interne d'une branche régionale au sein d'un grand groupe orienté services fortement impacté par des enjeux de transformation. Sa formation en coaching s'inscrit dans la recherche d'une nouvelle posture relationnelle.

4.2.4.2 L'entretien.

La posture d'Isabelle était axée sur le conseil et la formation notamment dans une démarche d'accompagnement du changement. Pour elle, cette posture « outillée » a des limites importantes car elle ne permet pas d'appréhender les résistances et les conflits inhérents aux transformations d'organisation et à leur composante foncièrement humaine. Une posture de coach met en œuvre une relation qui engage un autre regard sur l'autre : l'acceptation de son cadre de référence et la conviction qu'une intention positive motive ses actions. Elle a ainsi développé ses capacités d'écoute dans une perspective plurielle dont la metacommunication. Sa communication est plus assertive ; là où elle n'hésitait pas auparavant à affronter, elle aborde le conflit de façon constructive comme une opportunité d'évolution, et en accepte la dimension émotionnelle de façon positive. La posture de coach part avant tout d'un questionnement sur soi et d'un travail de développement personnel : qui suis-je et comment ce que je suis est en relation avec l'autre ?

Sa structure vit une transformation en profondeur, ce qui crée des tensions internes importantes. Elle est au cœur de ces tensions dans ses propres relations hiérarchiques et dans les relations qu'elle accompagne du fait de son poste. Les ressources humaines ont un rôle uniquement administratif et n'opèrent pas dans ce champ. Le développement des nouvelles compétences des équipes et leur engagement dans le changement reposent sur le management et la communication interne qui disposent localement d'une grande autonomie.

Elle peut donc et sait, aidée par sa posture de coach, intervenir sur les processus en animant des comités de pilotage de projets internes et sans être enfermée dans des contenus centralisés. Le nouveau projet culturel de l'entreprise est à la fois favorisé et empêché par la forte culture de l'entreprise qui apporte confiance et résistance. En relation et dans les différents projets, Isabelle prend en compte cette situation paradoxale que vivent les collaborateurs afin d'anticiper et de réguler les situations conflictuelles et non les subir.

Elle s'interroge sur les possibilités de concilier une pratique « outils » notamment axée sur le digital et une pratique « humaine » et constate une remise en question cyclique du métier de communicateur interne fragilisé par les retours fréquents des logiques productivistes au sein des entreprises.

4.2.5 MARTINE : SAISIR DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS POUR CONTRIBUER AUTREMENT.

4.2.5.1 Son parcours professionnel

Martine a une formation scientifique dans le domaine de la santé et met à profit cette formation sur un premier poste de journaliste dans la presse spécialisée avant d'intégrer différents groupes pharmaceutiques à des postes de relations publiques ou de communication externe « Business to Business ».

Au sein de sa dernière structure, une formation en coaching lui permet de se réorienter en communication Ressources Humaines et animation du réseau de coachs internes.

4.2.5.2 L'entretien.

Pour Martine, la formation de coaching et le développement d'une nouvelle posture ont été de véritables opportunités pour réorienter sa carrière d'une identité de communicateur externe à une identité légitime de communicateur interne. Cette légitimité s'appuie aussi sur la culture de l'accompagnement spécifique à son entreprise. Des collaborateurs à des fonctions diverses menaient déjà des actions de coaching interne. À l'issue de la formation, elle a pris en charge l'animation de cette communauté de coachs, évalue les demandes d'intervention et le cadre des missions. Pratiquer le coaching en interne lui permet de donner un sens à ses missions de communication RH et les deux fonctions se complètent pour apporter à l'entreprise la contribution qu'elle souhaitait. Ses différents mandats en communication RH s'appuient sur sa posture de coach. Dans la mise en œuvre d'une communication dont l'objectif est de transmettre de façon descendante les messages liés à la politique RH, elle mobilise une communication ascendante et transverse par une posture d'écoute du corps social et de l'organisation et par l'animation de différents programmes internes (intégration, nouveau manager,...). L'approche systémique de l'organisation et l'écoute en position meta du comité directeur sont à ce niveau, particulièrement importants. L'utilisation des outils digitaux n'est pas en opposition avec cette forme d'écoute, ils sont complémentaires et permettent de s'adapter à de nouvelles réalités comme le télétravail ou un contexte d'entreprise multi-sites. À la condition d'en connaître les limites, la logique linéaire de type messages/cibles n'est pas sur le terrain en opposition avec une posture de coach en écoute systémique et relationnelle.

Son étiquette « communication » dans la définition contenus et outils a été le tremplin et la posture de coach a construit la trajectoire. Pour elle, la spécificité de cette posture de coach est une nouvelle relation à l'autre qui privilégie la coparticipation en intégrant la singularité de chacun et en étant plus en regard et à l'écoute. C'est une posture qu'elle s'enrichit en pratiquant le coaching interne et par des formations complémentaires en co-développement, gestion de crise, MBTI,...

Martine n'oppose aucune pratique et les intègre dans une posture très identitaire en ligne avec sa contribution à l'entreprise. À l'image des poupées russes, elle construit sa posture avec différents vécus personnels et professionnels. Dans cette perspective, la posture de coach est peut-être le ciment qui consolide ces différents apports. Pour elle, cette posture a joué un rôle important dans un alignement personnel et professionnel et dans la synchronicité de nouvelles opportunités.

4.2.6 MARINA : FAIRE LE DEUIL DE SA QUÊTE DE STATUT POUR ÊTRE UN FACILITATEUR.

4.2.6.1 Son parcours professionnel.

Après une formation en commerce, marketing et communication, Marina débute sa carrière professionnelle comme attachée de presse puis successivement chef de publicité en agence de communication et responsable des relations publiques internationales en entreprise. Elle rejoint la filiale d'une compagnie d'assurances au poste de responsable de la communication externe et interne rattaché aux Ressources Humaines. Très rapidement la communication interne prend le pas sur ses missions de communication externe et elle se forme au coaching pour être aussi coach interne. Pour elle, ces deux fonctions ne sont pas conciliables. Intervenir en communication interne dans une posture de coach est OK ; être coach interne à un poste de communicateur interne ne l'est pas car les interventions en coaching ne peuvent pas être neutres. Suite à un déménagement, elle crée sa propre structure et intervient non pas en coaching individuel mais en mentoring (définition – source Wikipédia : Le mentorat, aussi appelé *mentoring*, désigne une relation interpersonnelle de soutien, une relation d'aide, d'échanges et d'apprentissage, dans laquelle une personne d'expérience, le mentor, offre sa sagesse acquise et son expertise dans le but de favoriser le développement d'une autre personne, le mentoré, qui a des compétences ou des connaissances à acquérir et des objectifs professionnels à atteindre. (...) Le terme est par ailleurs recommandé en France par la Délégation générale à la langue française et aux langues de France à la place de l'anglicisme coaching.)

4.2.6.2 L'entretien.

Marina accompagne des communicateurs internes pour être les « business partner » des dirigeants et des managers sur des enjeux d'innovation managériale et organisationnelle. Sa posture de coach est modélisante pour ses clients. Elle intervient notamment dans des processus de transformation, pour favoriser l'intelligence collective et la co-construction de la vision stratégique. Ces mandats sont relativement nouveaux pour les professionnels de la communication interne qui ne sont pas « au bon endroit » sur ces sujets.

Pour elle, leur valeur ajoutée est dans la création de lien dans « tout ce qui se joue dans l'entreprise » et plus comme auparavant, dans l'organisation au sens global du terme ou dans le pilotage centralisé du global. Les communicateurs internes doivent faire le deuil de leur savoir, de leur image et du pouvoir centralisateur qu'ils exercent au nom de la cohérence. Paradoxalement, leur légitimité émergerait dans le deuil de leur quête de statut et d'identité professionnelle et dans un savoir être relationnel qui contribue différemment à l'entreprise. Marina cite l'exemple concret d'une assistante qui remplace une professionnelle expérimentée à la communication interne et apporte un renouveau particulièrement apprécié des collaborateurs et de la direction, en s'appuyant essentiellement sur ses compétences relationnelles et en « raisonnant avec ses émotions ». Pour elle, le changement de posture professionnelle conditionne le devenir même du métier de communicateur interne.

La posture de coach est particulièrement adaptée à la mise en œuvre de la communication managériale. Ce champ d'actions est susceptible d'apporter une forte légitimité au communicateur interne et pourrait même devenir « la nouvelle communication interne ».

Les départements des ressources humaines accaparés par des contingences administratives et juridiques ne l'investissent pas. La posture de coach permet aussi une écoute en résonance de l'organisation à la condition de garder une grande capacité de décentrage favorisée par des interactions externes (formations, implication dans des fédérations professionnelles,...). La posture de coach permet au communicateur interne d'être un « facilitateur » des évolutions de l'entreprise.

4.2.7 CLAIRE : FAIRE FACE À DES CONFLITS DE VALEURS.

4.2.7.1 Son parcours professionnel.

Après un DESS en psychosociologie, Claire s'oriente vers les ressources humaines et la formation dans le secteur pharmaceutique. Lors d'une création de poste, elle prend la responsabilité de la communication interne de sa structure, rattachée à la direction de la communication. Elle quitte ensuite cette société et se forme au coaching et à différentes approches complémentaires (Intelligence collective, MBTI, Gestalt, communication non-violente et co-développement) et intervient aujourd'hui en conseil en communication interne, en accompagnement du changement, efficacité relationnelle et co-développement.

4.2.7.2 L'entretien.

Claire a construit son poste de communicateur interne dans le cadre d'une direction globale de la communication à la fois externe et interne à laquelle elle était rattachée. Ce qui avait du sens pour elle était de fédérer le management et les collaborateurs autour de la stratégie d'entreprise et de faire évoluer la culture de « silos » en développant la coopération interne au service de l'excellence de l'entreprise et de la satisfaction des clients. Elle collaborait peu avec la direction des ressources humaines avec laquelle se jouait probablement un conflit de territoire assez cohérent avec cette culture de silos.

Beaucoup d'audits étaient organisés sur les outils, les valeurs internes, les attentes avec une mobilisation importante des collaborateurs sollicités sur des feedbacks ascendants ; ils exprimaient une fierté d'appartenance et un besoin plus important de « travailler ensemble », le premier étant un terreau fertile pour le second. Pour elle, toutes les conditions étaient ainsi réunies pour donner un véritable sens relationnel à la communication interne. Du fait de sa formation, elle avait déjà une posture d'accompagnement et se sentait en cohérence avec les attentes exprimées et prête à orienter sa fonction dans ce sens. Elle n'a pas pu ou su prendre ce virage car elle était toujours « rattrapée » par la production de contenu et l'urgence. Son rattachement à une direction de communication globale fortement orientée communication externe est un élément d'explication ; la priorité était donnée à sa mission de « journaliste d'entreprise » et à un rôle de transmission descendante d'informations. Les audits et questionnaires internes se succédaient sans véritable relecture et sans réelle prise en compte dans un plan d'actions. La communication managériale aurait pu être pertinente en réponse aux besoins exprimés à la fois par les managers et leurs équipes mais elle est restée au stade de projet. Claire pense que la « voix de la communication interne » n'était pas suffisamment portée auprès de la direction générale et du comité directeur. Lorsqu'elle a quitté l'entreprise, elle a été remplacée par une assistante. Sa formation en coaching lui donne un recul sur cette expérience professionnelle.

Elle s'est laissée enfermer dans le mode opératoire de sa structure et ne se sentait pas légitime pour orienter son poste comme cela avait du sens pour elle. L'alignement et l'ouverture qui, pour elle, vont avec une posture de coach l'auraient aidée à envisager différemment sa structure en évaluant mieux les opportunités et les freins.

4.2.8 FLORENCE : JONGLER TEL UN ÉQUILIBRISTE.

4.2.8.1 Son parcours professionnel.

Florence a une formation initiale universitaire en sociologie puis en communication externe au Celsa. Après des premières expériences en communication externe, elle intègre un groupe automobile en communication interne et externe puis en communication interne et managériale. Elle intervient aujourd'hui dans sa propre structure de conseil et de formation en communication interne, externe et managériale. Elle est aussi formatrice à l'AFCI et au Celsa sur des modules de communication interne et managériale.

4.2.8.2 L'entretien.

Florence n'a pas de formation de coach. Elle ne fait pas de parallèle entre la posture de coach et celle de communicateur interne mais situe toutefois ce dernier dans un rôle d'accompagnement. Elle témoigne aussi d'un dilemme inhérent à la posture de communicateur interne. Pour elle, c'est un professionnel de terrain qui est en proximité quotidienne avec les différents publics de l'entreprise, les différents métiers et leurs réalités pour les cartographier et assurer ainsi une communication cohérente en termes de messages et de dispositif. Le communicateur dans « la tour d'ivoire de la direction » et derrière son bureau n'a pas de sens.

C'est ses comportements et ses actes qui font sa légitimité interne et non son statut. Il a besoin de travailler dans une relation de confiance avec chaque partie prenante tout en gardant une autonomie et une indépendance afin d'aller plus loin que la communication descendante et la production d'outils. Il est parfois impossible de concilier cette relation de confiance avec le terrain et la dépendance avec le dirigeant qui lui donne ses mandats. Une posture « dans l'ombre » avec beaucoup d'humilité et la recherche systématique de la co-construction est indispensable pour ne pas être uniquement « la voix de la direction ». Une trop grande visibilité le discrédite, c'est un acteur de l'ombre qui n'occupe pas le devant de la scène et à la fois, il porte la responsabilité vis à vis de la direction de l'écart entre l'image voulue et l'image perçue.

La communication managériale est un champ d'actions favorable pour le communicateur interne. Là encore, tout en étant mandaté par le dirigeant et en collaboration étroite avec les ressources humaines, il n'est crédible que dans une relation autonome et indépendante avec les managers.

C'est une posture d'équilibriste entre dépendance et autonomie. « Pour garder la tête hors de l'eau » dans ce dilemme et prendre du recul, le communicateur interne peut s'appuyer sur des échanges externes notamment avec des homologues.

Au carrefour de toutes les interactions de l'entreprise, entre mandats officiels et posture relationnelle de terrain, le grand écart est parfois impossible notamment dans des structures à forte culture hiérarchique qui implique des frontières parfois conflictuelles entre le top management, le management intermédiaire et les collaborateurs. Dans ce type de structure, la posture du communicateur interne n'est pas vraiment tenable.

4.2.9 EMMANUELLE : ÊTRE COACH AU SERVICE DE LA COMMUNICATION INTERNE.

4.2.9.1 Son parcours professionnel.

Emmanuelle se forme d'abord à la communication des entreprises et des institutions puis aux ressources humaines. Dans la même logique, ses expériences professionnelles sont d'abord dans le domaine de la communication globale d'entreprise pour évoluer vers des postes à la communication interne. Elle est actuellement directrice de la communication interne et accompagnement du changement au sein d'un groupe de BTP. Elle s'est formée au coaching avec une approche organisation et équipe ainsi qu'à des approches complémentaires en design thinking, process com, analyse stratégique des organisations, méthodes d'intelligence collective.

4.2.9.2 L'entretien.

Pour Emmanuelle, l'évolution nécessaire de la posture du communicateur interne est au cœur des réflexions de la profession représentée par l'AFCI. Il y a actuellement deux tendances de fond qui réorientent le périmètre de cette profession : l'accompagnement des transformations dans l'entreprise et une écoute de ce qui se passe dans l'organisation.

Dire que ces tendances et les mandats qui peuvent en découler impliquent que les dirigeants et le management demandent au communicateur interne une posture de coach serait en revanche un raccourci. Que ce soit dans l'accompagnement du changement ou dans l'écoute de l'organisation, Emmanuelle est avant tout sollicitée de façon explicite pour son expertise en messages et en outils : « ils viennent voir le professionnel « sachant » et attendent des conseils ». Elle privilégie une posture de coach y compris dans la production de messages où elle travaille la co-production de contenu pour favoriser l'émergence de la production des autres. En même temps, c'est « une posture à tenir et à maintenir » car pour elle, le système résiste toujours à ce changement de posture en étant favorable au contenu plutôt qu'au processus. Sa posture de coach est au service de sa posture de communicateur interne et réciproquement. En communication managériale, Emmanuelle intervient auprès de managers qui font appel à elle pour améliorer leur communication avec leur équipe ou avec certains collaborateurs. Souvent étonnés par sa posture, certains managers adhèrent avec un effet miroir et modifient leurs pratiques pour être plus « manager-coach », d'autres ne souhaitent que du contenu et des outils. Sa « double posture » est facilitée par son ancienneté car les collaborateurs, le management et la direction lui font confiance. Elle se définit comme un coach expert en communication interne ; c'est pour elle une identité très personnelle. Pour garantir l'écologie de sa posture dans une pratique interne et entretenir sa position méta par rapport à son organisation, elle se forme régulièrement et se fait superviser une fois par mois. Après sa formation en coaching, elle n'a plus été la même professionnelle en communication.

4.2.10 INGRID : LE TÉMOIGNAGE D'UNE PROFESSION.

4.2.10.1 Son parcours professionnel.

Après une formation en communication institutionnelle, Ingrid occupe différents postes au sein d'un groupe du secteur des services. Ces postes de communication interne sont orientés vers l'accompagnement des transformations et le pilotage de projets transverses. Elle met en œuvre des démarches participatives, du conseil interne ou des actions d'accompagnement du management, et intervient au niveau organisationnel. Elle est actuellement directrice de la communication au sein d'une filiale de ce groupe et présidente de l'Association Française de Communication Interne.

4.2.10.2 L'entretien.

Dans cet entretien, Ingrid propose une lecture de l'ensemble de la profession à partir de son expérience au sein de l'AFCI.

Le professionnel de la communication interne n'a globalement pas de référentiel métier spécifique ; c'est un professionnel de la communication externe, des ressources humaines, un assistant,... Il n'a pas de socle théorique partagé sur lequel s'appuyer pour légitimer sa pratique. Le questionnement sur son identité professionnelle est donc un questionnement sur sa posture et ses pratiques dans l'entreprise comme organisation spécifique.

« Une organisation a le communicateur interne qu'elle mérite » car son champ d'actions dépend avant tout du mandat donné par le dirigeant et de la culture de l'entreprise.

Le mandat explicite est fréquemment lié à l'accompagnement du changement car la question de la transformation est aujourd'hui centrale et permanente.

Le mandat implicite est « d'être une chambre d'écho » du corps social, d'être en capacité de l'expliquer au dirigeant et d'agir en cohérence. Ces mandats explicites et implicites ont un certain nombre de corollaires dans la posture du communicateur interne et dans son identité professionnelle :

- Connaître parfaitement l'organisation, être à l'écoute, décoder les communications verbales, non verbales et le dialogue relationnel de l'entreprise dans sa singularité culturelle : sa séniorité et son ancienneté dans l'entreprise sont indispensables et assoient sa légitimité. C'est une personne de confiance pour chacun et pour tous. Ces missions impliquent une posture d'écoute particulière ainsi que des compétences en sociologie des organisations et de façon générale en sciences humaines.

- Entretenir une posture dedans/dehors pour garder une certaine objectivité dans son écoute. Appartenir à une organisation professionnelle aide à ce décentrage.

- Avoir des compétences spécifiques dans l'accompagnement du changement et intégrer la digitalisation des organisations dans ses pratiques sans opposer l'humain au numérique. La digitalisation permet la viralité des pratiques de l'entreprise et peut donc être mise au service de la ritualisation des rencontres et des échanges.

- Être aligné avec l'intention du dirigeant et agir en conscience pour sa propre écologie personnelle et pour travailler en confiance avec les parties prenantes. Le conflit de valeurs est l'une des difficultés principales à laquelle est confronté le professionnel de la communication interne et l'injonction paradoxale « débrouille-toi pour faire passer le message » n'est pas tenable. Elle place le professionnel dans une double contrainte permanente : soit il accepte le mandat et rompt le lien de confiance avec la communauté interne, soit il refuse ce mandat. L'autre difficulté est le conflit de loyauté avec le dirigeant lorsqu'il s'agit de lui expliciter le climat social de l'organisation qui bien souvent le confronte à ses responsabilités. La relation de confiance et de transparence avec le dirigeant exige une confidentialité absolue. Le communicateur interne a un rôle de lien positif et constructif entre le dirigeant, souvent isolé dans sa fonction, et la communauté managériale voire même l'ensemble des collaborateurs. Ces éléments de posture vont aussi dans le sens de l'expérience et de la séniorité de la fonction.

C'est une profession fragile et particulièrement exposée car son champ d'actions dépend du dirigeant en tant que personne et non en tant que fonction. L'AFCI a récemment publié le Code de déontologie proposé par l'ABCI, son homologue belge (Annexe 5). L'objectif principal de ce code est de proposer un cadre de pratique que les professionnels partagent entre eux mais aussi dans leur entreprise, notamment pour faire face à des situations de conflits de loyauté et de valeurs, un peu comme « une clause de conscience ». L'AFCI propose aussi de plus en plus de formations afin d'appuyer la pratique des communicateurs internes sur un socle théorique commun.

Ces formations portent sur les nouveaux enjeux notamment stratégiques de la communication interne, sur l'apport des sciences humaines et sociales, sur la communication managériale, sur l'écoute.... Des ateliers sont aussi organisés sur le rôle des émotions ou la communication engageante. La posture d'accompagnement et de facilitation au cœur de l'entreprise est centrale pour aider le communicateur interne à trouver sa place dans l'organisation.

Cette approche empirique permet de confirmer les opportunités d'une nouvelle posture pour le professionnel de la communication d'entreprise à la fois dans une posture opérationnelle pour répondre aux nouveaux enjeux de l'organisation et dans une posture identitaire qui le place à la convergence des composantes humaines de l'entreprise. Les résultats et implications de cette étude portent sur l'apport de la posture de coach dans ces deux dimensions de posture ainsi que dans une dimension identitaire personnelle indissociable.

5 Principaux résultats et implications.

5.1 La posture de coach dans une dimension identitaire professionnelle.

L'espace relationnel et humain des organisations est un espace laissé libre par la fonction des ressources humaines, de plus en plus mobilisée par des contraintes administratives et juridiques, et par la fonction « communication globale » qui applique en interne des méthodes marketing ; les collaborateurs sont alors une cible à laquelle il convient d'adresser des messages par un canal de communication approprié et spécifique.

Dans le même temps, la prise en compte du facteur humain est aujourd'hui considérée comme un sujet central dans la performance des organisations. Dans cet espace laissé libre, peut émerger une nouvelle identité de communicateur interne.

Cette identité s'appuie sur un engagement personnel et des valeurs : il est question d'une vision humaniste de l'entreprise, de bienveillance, d'écoute. Cela n'a de sens que dans le partage d'une vision commune avec le dirigeant. C'est en effet dans la relation avec ce dernier que la posture de coach est d'un apport essentiel : construire une véritable alliance, expliciter l'implicite pour être OK avec les intentions, confronter et recadrer lorsque la confiance est forte, conforter aussi en apportant des éclairages humains et organisationnels qui donnent de la puissance. Comme en témoignent différents professionnels dans la partie empirique de cette étude, la légitimité du communicateur interne implique en premier lieu un lien hiérarchique direct avec le dirigeant.

Le communicateur interne tient sa légitimité de sa relation avec le dirigeant et d'un alignement avec les mandats qui lui sont donnés. Dans cette relation de confiance, le professionnel s'attache à ne pas être le porte-parole de la direction et privilégie une position basse pour favoriser la co-construction. Cette relation avec le dirigeant légitime le communicateur interne dans ses mandats et, de façon modélisante, lui permet d'être en lien dans cette même posture avec les autres acteurs de l'entreprise.

Si une posture de coach favorise l'alliance avec le dirigeant en ancrant la relation sur des valeurs partagées, en travaillant dans un champ autant émotionnel que cognitif, en privilégiant l'authenticité et la sincérité, le dirigeant n'est pas un client et le contrat qui le lie au communicateur interne est un contrat de travail salarié dans un lien hiérarchique. Cette dimension demande une grande assertivité dans les échanges.

Enfin, c'est dans la relation avec le dirigeant qu'intervient le cadre éthique du communicateur interne. Certains conflits de loyauté et de valeurs sont irréductibles et l'alliance est impossible. Dans ce cas, les mandats sont autant de doubles contraintes. Les témoignages dans la partie empirique de cette étude montrent que cette situation qui isole le professionnel, est une source importante de souffrance au travail.

La posture de coach permet au professionnel de la communication interne de l'entreprise de favoriser une relation de partenaire avec le dirigeant tout en étant dans la limite du lien hiérarchique. Ce lien hiérarchique n'est plus le cadre mais définit la relation lorsque le partenariat n'est pas possible. En cela, la situation du communicateur reste fragile notamment lorsque le dirigeant change. Il peut alors revenir à une fonction de passeur de messages avec toutes les limites et les contradictions que cette étude a permis de faire émerger.

5.2 La posture de coach dans une dimension opérationnelle en situation.

Dans les différents enjeux de l'entreprise, la posture de coach permet au professionnel de la communication interne de s'inscrire dans un champ opérationnel porteur de sens pour l'organisation.

Une écoute systémique des relations dans l'entreprise facilite le décodage relationnel de la culture spécifique pour agir de manière efficiente dans cette culture. Cette intervention pose la question du décentrage du professionnel qui est lui aussi partie prenante dans l'organisation. Différentes possibilités sont envisagées au fil des témoignages pour tenir cette position : le partage d'expériences dans l'environnement d'une fédération professionnelle, des formations complémentaires, l'exercice en parallèle comme coach et la supervision. Nous noterons à ce niveau que l'écologie de la posture de coach est un point de vigilance tant dans l'écoute de l'organisation que dans les différentes relations avec le dirigeant ou les autres partenaires dans l'entreprise.

Une posture de coach dans une dimension d'accompagnement et de facilitation est favorable au développement de la communauté managériale, à l'engagement dans des processus de changement, au développement des coopérations et de la cohésion.

Trois axes de posture interconnectés favorisent l'intervention du professionnel en situation :

- la position basse qui permet d'engager des processus de co-construction et développe l'autonomie des différents acteurs avec en première intention les managers. Le communicateur n'est plus le sachant – même si il est sollicité pour son expertise – mais développe une relation de partenariat qui valorise l'autre.
- L'écoute, la bienveillance, l'intention positive et l'accueil inconditionnel de chacun dans la compréhension de son cadre de référence et dans sa différence proposent un nouveau cadre relationnel dans lequel l'autre a sa place et peut s'exprimer. Ces éléments de posture sont modélisants et interviennent de la même façon que la contagion émotionnelle.
- Le libre champ de l'expérience et de l'action qui permet à chacun de vivre de nouvelles pratiques dans une dimension non seulement cognitive mais aussi émotionnelle et mobiliser ainsi son potentiel créatif.

La posture de coach apporte au professionnel de la communication interne une « colonne vertébrale » qui porte son action pour répondre aux nouveaux mandats de sa direction. Elle ne lui permet cependant pas de développer sa légitimité professionnelle indépendamment de la relation avec le dirigeant. Au-delà de cette convergence des différents témoignages en cohérence avec la partie théorique, un autre point peut retenir notre attention. Chaque professionnel inscrit le développement de sa nouvelle posture professionnelle dans un cadre de développement personnel pour converger vers une singularité professionnelle.

5.3 La posture de coach dans la dimension identitaire personnelle.

S'engager dans le développement d'une posture de coach, réorienter sa posture de professionnel de la communication interne intègrent une dimension personnelle que chaque professionnel souligne. Cette dimension personnelle se retrouve ensuite dans une façon d'être à son métier. Dans une certaine mesure, la faible identité initiale du communicateur interne l'inciterait à la recherche et à l'expression d'une singularité que favorise aussi le développement d'une posture de coach. L'apport de cette posture serait donc d'autant plus important que la posture professionnelle initiale du communicateur interne n'est pas normée. Plusieurs professionnels parlent des nouvelles opportunités qu'ils ont saisies et développées, des formations complémentaires qu'ils ont choisies de faire et d'une ouverture à de nouveaux possibles. La première personne sur laquelle agit le développement d'une posture de coach est le coach lui-même. Chaque communicateur formé au coaching est allé chercher dans ses ressources personnelles son potentiel de développement professionnel.

La nouvelle posture qui émerge suite à l'apport de la posture de coach est une posture réconciliée entre le sens particulier que le professionnel de la communication interne donne à sa mission et la place qu'il occupe dans l'entreprise. Cette idée de « juste place » est centrale et fait écho à une phrase de François Délivré (12) qui la définit comme étant « l'endroit où nous donnons le meilleur de nous-même et recevons le mieux de ce que nous pouvons recevoir ».

6 Limites de cette étude.

Les limites à cette étude se situent avant tout dans le cadre empirique. Si les professionnels de la communication interne s'interrogent sur leur identité et leur légitimité professionnelles, peu ont suivi un parcours de coaching. Certains choisissent de se former pour ensuite se réorienter en quittant l'entreprise, d'autres se forment au coaching dans une perspective liée au développement de leurs compétences managériales ou relationnelles. L'apport de la posture de coach dans une nouvelle posture de communicateur interne semble notable lorsque le communicateur part d'une formation et d'une expérience professionnelle de communicateur externe orientées outils et, à la fois, c'est une hypothèse difficile à confirmer avec le peu de témoignages recueillis.

L'autre limite de cette étude serait mon manque de recul et d'expérience dans ma pratique ainsi que la projection dans mon projet professionnel qui oriente mon cadre de référence pour mener ce travail.

Cela induit une autre limite qui est le caractère « temporaire » de cette étude, caractère que j'ai évoqué à différentes reprises avec l'image d'une photo à un instant donné ou le fait de m'arrêter au milieu du gué. Pour moi, cette étude est autant un point de départ qu'un point d'arrivée.

7 Conclusion et apport dans le cadre de mon projet professionnel.

Ce travail de mémoire qui vient conclure une année de formation en coaching me permet aujourd'hui de préciser mon intention professionnelle en identifiant de nouvelles opportunités, mes points d'appui ainsi que des points de vigilance.

Mon intention professionnelle est de faire différemment mon métier de professionnel de la communication en mettant du sens à ma contribution à l'entreprise. Les enjeux en communication interne identifiés par ma direction me donnent aujourd'hui cette possibilité. Faire du lien, favoriser la cohésion, l'intelligence collective, accompagner le développement de nouvelles pratiques managériales,... je souhaite répondre à ces nouveaux mandats en posture de coach car cela correspond pour moi à un alignement entre l'être et le faire.

J'ai identifié des points d'appui dans mon environnement. Le premier est la relation de confiance avec ma direction, direction avec laquelle je partage des valeurs humanistes qui ancrent une vision partagée. Les autres points d'appui sont aussi des relations de confiance avec la directrice des ressources humaines, avec le management, avec mon équipe et avec de nombreux collaborateurs. J'envisage mon ancienneté dans cette organisation comme une force, là où je n'y voyais que la faiblesse des habitudes.

Les autres points d'appui m'appartiennent et sont aussi des points de vigilance.

C'est en premier lieu l'énergie de ma posture de coach que j'aurai soin de nourrir et de faire grandir. Comme je l'ai vécu cette année, je souhaite faire évoluer cette posture en dehors de mon entreprise non seulement en continuant à me former et en poursuivant le travail thérapeutique débuté cette année, mais aussi en exerçant comme coach et en commençant à me faire superviser. Il s'agira aussi pour moi, en étant dans le système relationnel de mon entreprise, de garder l'indispensable « décentration » nécessaire au potentiel de ma posture en situation. Tout cela me renvoie un an en arrière lors de l'entretien d'entrée à cette formation de coaching. A la question « qu'est-ce qui vous semble le plus difficile dans le métier de coach ? », j'avais répondu « être à la bonne distance ». Très franchement, je ne me souviens plus à quoi je faisais référence alors. Aujourd'hui, à cette même question, je ferais la même réponse à un détail près : « être à la bonne distance » est à la fois le plus difficile tout en étant au cœur de la posture et je vis aujourd'hui toute la portée de cette « juste distance ».

L'autre point d'appui est la légitimité de mon expérience professionnelle en communication au sein de mon entreprise car elle me donne la possibilité de faire évoluer ma posture sur un socle de compétences déjà reconnues. Je n'ai pas renoncé à mes compétences, j'ai renoncé à les mettre en avant, même quand elles sont sollicitées. J'utilise mes compétences et en même temps, elles ne sont pas qui je suis. Dans un environnement professionnel organisé par les niveaux de savoir et de savoir-faire, cela reste un point d'attention important.

Enfin, je souhaite aussi me rapprocher concrètement de l'AFCI pour participer à la réflexion en cours sur les voies de renouvellement de l'identité professionnelle du communicateur interne.

8 Références bibliographiques.

- (1) Nicolas Kaciaf & Jean-baptiste Legavre – Communication interne et changement, Paris, Éditions Pepper/L'Harmattan, 2011.
- (2) Vincent Brulois & Philippe Robert Tanguy – « Le communicant, force fragile : Une identité de métier en question » - Sociologies pratiques 2015/1 (n° 30).
- (3) Pierre de Saint-Georges – « Penser la communication interne des entreprises et des organisations. Université de Louvain - Recherche en communication N°34, 2010.
- (4) Jacques Ladsous – « Posture du corps et de l'esprit », VST - Vie sociale et traitements, vol. 96, no. 4, 2007,
- (5) Geneviève Lameul – « Postures et activité du sujet en formation : de l'intention au geste professionnel », Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur, 32-3 | 2016.
- (6) Pierre Bourdieu – Esquisse d'une théorie de la pratique. Paris, Editions du Seuil (Essais, 405), 2000.
- (7) Sylvain Starck, « La posture professionnelle : entre corps propre et corps sociaux », Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur, 32-3 | 2016.
- (8) François Délivré – Résumé de la conférence prononcée pour ICF le 14 décembre 2009 à Strasbourg.
- (9) Renaud Sainsaulieu - L'identité au travail – les effets culturels de l'organisation, Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1985.
- (10) Claude Dubar - La crise des identités. L'interprétation d'une mutation, Paris, PUF, 2000.
- (11) Jacques ION - Le travail social à l'épreuve du territoire, Paris, Dunod, 1996.
- (12) François Délivré – Résumé de la conférence prononcée pour la SF Coach le 12 mars 2007 à Marseille.
- (13) Carl Rogers, L'approche centrée sur la personne - Divers Internet.
- (14) Sources Wikipédia : Francisco Varela, Enaction.
- (15) François Délivré – Le métier de coach – Spécificité, Rôles et Compétences, Editeur Eyrolles, 3e édition, 2013.
- (16) Source Internet Wikimédiation : Les six attitudes de Porter.
- (17) Vincent Lenhardt – Mes 10 stratégies de Coaching – Editeur InterEditions, 2016.
- (18) Marie-Pascale Martorell - Coacher grâce aux neurosciences – Editeur StudyramaPro, 2016.
- (19) Chantal Maquelier-Savatier – Comprendre et pratiquer la Gestalt-Thérapie – InterEditions 2ème édition.
- (20) Jacques-Antoine Malarewicz – Systémique et entreprise – Mettre en œuvre une stratégie de changement – 3ème édition – Editeur Pearson, 2012.
- (21) Jacques-Antoine Malarewicz – Conférence dans à la SF Coach le 11 octobre 2005.

- (22) Vincent Lenhardt - Les responsables porteurs de sens : Culture et pratique du coaching et du team-building – Editeur Eyrolles, 2015.
- (23) Sylvie Dupouy, Philippe Fenot et Ken Kukulhara – « Communicants, une théorie de la contorsion ? » - Sociologies pratiques 2015/1 (n° 30).
- (24) Sources : Divers Internet.
- (25) Nicole Giroux - « La communication interne : une définition en évolution », Communication et organisation, 5 | 1994.
- (26) Claude Duterme - La communication interne en entreprise – pour une compréhension systémique des organisations – Editeur Enrick B Editions, 2016.
- (27) Jean-marc Décaudin et Jacques Igalens - La communication interne - Stratégies et techniques – Editeur Dunod, 2013.
- (28) Valérie Lépine – « Mesures et évaluation de la communication interne : quelles pratiques et quels enjeux ? » - Sociologies pratiques 2015/1 (n° 30).
- (29) Yanita Andonova – « De l'invisibilité des dispositifs numériques à la légitimation de la communication en entreprise » - Sociologies pratiques 2015/1 (n° 30).
- (30) Jean-marie Charpentier et Jacques Viers – « Des communicants en réflexion. Entre quête de savoirs et pratiques réflexives. » - Sociologies pratiques 2015/1 (n° 30).
- (31) Entretien de Vincent Brulois et Philippe Robert Tanguy avec Renaud Berrivin – « Communiquer en sociologue » - Sociologies pratiques 2015/1 (n° 30).
- (32) Yves Winkin – La nouvelle communication - - Editeur Seuil, " Points Essais ", 2014.
- (33) Yves Winkin - Anthropologie de la communication - Editeur Seuil, " Points Essais ", 2001.
- (34) Pierre de Saint-Georges, « Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement », Communication et organisation, 4 | 1993.
- (35) François Vergonjeanne - Coacher groupes et organisations - 2e éd. - la Théorie organisationnelle d'Eric Berne (T.O.B.) – Editeur InterEditions, 2015.
- (36) Alexandre Muchielli - La communication interne – les clés d'un renouvellement – Editeur Armand Colin, 2001.
- (37) Sources : divers Internet.
- (38) MOOC : Réussir le Changement – Chaire ESSEC du changement – David Autissier et Jean-Michel Moutot.
- (39) Robert Vincent Joule et Françoise Bernard – « Lien, sens et action : vers une communication engageante » - Communication et organisation, 24 | 2004.
- (40) Source Wikipédia : psychologie de l'engagement.
- (41) Richard Thaler et Cass Sunstein - Nudge, La méthode douce pour inspirer la bonne décision – Editeur Vuibert, 2010.
- (42) Denis Benoît, « La « manipulation » dans la communication », Communication et organisation, 13 | 1998.

- (43) Maurice Imbert - La communication managériale – Méthodes et Bonnes pratiques – Editeur Dunod, 2015.
- (44) Norbert Alter - Donner et prendre - La coopération en entreprise – Editeur La découverte, Collection : Poche/Sciences Humaines et Sociales, 2010.
- (45) Delphine Van Hoorebecke - « La gestion des émotions au travail : une revue vers une nouvelle conception du management » - Humanisme et Entreprise, 2008/4 (n° 289).
- (46) Françoise Bernard, « Le non-verbal entre effet papillon et effet conformité : pistes pour une reproblématisation du non-verbal en communication organisationnelle », Communication et organisation, 18 | 2000.