



**HAL**  
open science

**L'entre-deux identitaire de la communication interne.  
Les logiques d'engagement et de distanciation à une  
spécialité professionnelle**

Nicolas Kaciaf

► **To cite this version:**

Nicolas Kaciaf. L'entre-deux identitaire de la communication interne. Les logiques d'engagement et de distanciation à une spécialité professionnelle. Communication interne et changement, L'Harmattan / Pepper, p. 33-54, 2011, 2296545009. hal-01078794

**HAL Id: hal-01078794**

**<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01078794>**

Submitted on 30 Oct 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# L'entre-deux identitaire de la communication interne

Les logiques d'engagement et de distanciation à une spécialité professionnelle

Nicolas Kaciaf

Maître de conférences en science politique  
Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

La communication interne paraît constituer une spécialité professionnelle à part entière. Pour s'en convaincre, il suffit d'observer qu'un nombre croissant d'organisations, privées ou publiques, dispose de services qui relèvent explicitement d'une telle appellation. On peut étayer ce constat en évoquant la publication, depuis le début des années 1980, d'une trentaine de manuels exclusivement consacrés à ce secteur d'activité<sup>1</sup>. Enfin, en 1989, des praticiens ont fondé une Association française de communication interne (AFCI) chargée de promouvoir la fonction et d'assurer la diffusion des « bonnes pratiques ».

S'il existe donc une activité professionnelle labellisée « communication interne », existe-t-il pour autant des « communicants internes » ? Formulée de la sorte, cette interrogation soulève de nombreux pièges qu'il faut tout de suite désamorcer. D'abord, poser la question de l'objectivation d'un groupe n'implique évidemment pas d'endosser un point de vue essentialiste qui réifierait ce collectif, fermerait ses frontières

---

<sup>1</sup> D'après le catalogue de la Bibliothèque nationale de France, vingt-sept ouvrages sont explicitement dédiés aux principes et savoir-faire de la « communication interne », le premier datant de 1981 [Lambert, 1981]. Jusqu'à cette date, une poignée de manuels professionnels portaient sur la communication, l'information ou la presse « dans l'entreprise ».

et homogénéiserait ses membres. L'enjeu ici est plus simplement de se demander si les travailleurs affectés dans des services de communication interne se définissent et s'identifient prioritairement comme des « communicants internes ». Ensuite, il importe peu, pour l'heure, de s'attarder sur la désignation la plus adéquate de ces praticiens : si nous les qualifions de « communicants internes », c'est davantage pour rendre le questionnement lisible que pour clore un problème de dénomination qui est loin d'être anodin. Puisque « toute activité de travail [...] met en jeu l'identité du travailleur » [Hugues, 1996 (1970) : 124], le nom de cette activité « est souvent davantage qu'une appellation : il désigne avec fierté ou mépris » [*ibid.* (1952) : 237]. La question n'est donc pas sans importance mais elle est, dans un premier temps, secondaire au regard de l'interrogation centrale de cet article<sup>2</sup> : la communication interne s'est-elle autonomisée et institutionnalisée au point d'être reconnue par ses praticiens comme un métier singulier, au fondement de leur identité au travail ?

Deux étonnements suscités par la lecture de différents manuels professionnels justifient une telle interrogation. D'une part, indépendamment de leur date de publication, ces ouvrages demeurent marqués par un effort de légitimation de la fonction, donnant ainsi le sentiment que sa présence et son utilité n'irait pas encore de soi. D'autre part, ces mêmes textes proposent des définitions plurielles de la communication interne et de ses finalités : contribuer à la circulation de l'information, mobiliser et motiver les salariés, créer un climat de confiance, accompagner les changements organisationnels, etc. Certes, ces différents enjeux ne paraissent aucunement incompatibles. De plus, cette variété des conceptions semble logique au regard de la diversité des organisations disposant d'un service de communication interne. Mais elle semble révéler la persistance d'un relatif flou dans les contours du métier. Ce sentiment d'hétérogénéité est renforcé par la pluralité des rattachements hiérarchiques. Selon les entreprises et les secteurs d'activité,

---

<sup>2</sup> Il ne s'agit pas de nier que le nom « fait exister » le groupe. Mais la « magie performative » de la dénomination ne peut suffire à expliquer l'existence objectivée d'une catégorie sociale [Bourdieu, 1982 : 99 *sq.*]

les personnels affectés (ponctuellement ou durablement) à la communication interne sont en effet subordonnés soit à une direction de la communication, soit à une direction des ressources humaines, soit à la direction générale de leur établissement<sup>3</sup>. Cette observation laisse entrevoir une activité nichée entre deux univers (la communication et les ressources humaines) aux trajectoires dissemblables, et susceptibles, chacune, de peser sur les conceptions des praticiens de la communication interne. Mais cette observation invite surtout à ne pas être naïf : l'identité professionnelle des communicants internes ne peut être réduite à leur (r)attachement à cette spécialité. L'investigation ne peut oublier que ces acteurs sont aussi (et peut-être avant tout) des salariés, mieux : des cadres, dont la carrière tient fortement à leur loyauté à l'égard de leur employeur et à leur capacité à répondre aux attentes de leurs hiérarchies. Employés dans des organisations plus ou moins denses, disposant de perspectives d'ascension plus ou moins prononcées, inscrits dans un environnement idéologique qui valorise plus qu'autrefois la polyvalence et la multiplication des expériences professionnelles [Boltanski, Chiappello, 1999], ces « travailleurs du symbolique » [Neveu, 1994] ne peuvent être appréhendés sans s'interroger sur les dynamiques de division du travail et sur les rapports de forces qui structurent leurs organisations respectives.

Tirillés entre la communication et les ressources humaines, les membres des services de communication interne ne peuvent évidemment déterminer seuls leurs prérogatives. Au-delà des efforts d'institutionnalisation et de légitimation entrepris depuis plus de vingt ans par les associations et les porte-parole de la fonction, c'est bien au sein des organisations de travail et au cœur des interactions entre leurs agents que se construisent le « territoire » [Abbot, 1988] et le « mandat » [Hugues, 1996 (1958)] de la communication interne. Dès lors, il importe peu ici de se focaliser sur des enjeux de vocabulaire et de savoir si cette activité

---

<sup>3</sup> D'après une enquête réalisée en 2009 par l'agence Inergie auprès de 178 responsables de communication interne, chacun de ces trois rattachements concernerait environ un tiers des établissements (publics et privés) français disposant d'un service de communication interne. Cette proportion serait relativement stable depuis une vingtaine d'années (Cf. [www.inergie.com/index.php?p=Barometre\\_CI](http://www.inergie.com/index.php?p=Barometre_CI)).

constituerait *objectivement* une « profession », un « métier », une « fonction » ou encore une simple « occupation ». Il convient davantage d'apprécier la position (nécessairement évolutive et contingente) des personnels affectés à la communication interne et de saisir la manière dont ces acteurs caractérisent leur rôle et définissent leur identité au sein de leurs environnements de travail. Au-delà, l'enjeu est de comprendre ce que peut signifier « communiquer en interne » pour ceux qui ont la charge d'une telle attribution. S'agit-il donc de « communicants »<sup>4</sup> comme les autres ? Le fait de travailler *sur* et *pour* cette population spécifique que sont les salariés nécessite-t-il des compétences et des valeurs spécifiques et partagées ?

Toute investigation sur les identités professionnelles suppose d'articuler l'étude des représentations subjectives à l'observation des dispositifs institutionnels et cognitifs qui contribuent à objectiver le métier auprès de ses membres et de ses publics extérieurs. C'est pourquoi cette enquête s'appuie sur un double terrain empirique. Elle repose principalement sur la réalisation d'entretiens auprès de quatorze membres de l'Association française de communication interne, dont treize sont actuellement « responsables de la communication interne »<sup>5</sup>. Interviewés en janvier et février 2009, ces neuf femmes et ces cinq hommes ont tous entre dix et vingt ans d'expériences, plus ou moins discontinues, dans la communication interne<sup>6</sup>. Douze travaillent aujourd'hui dans une entreprise

---

<sup>4</sup> Les guillemets associées au terme « communicant » se justifient tant la désignation des praticiens de la communication ne fait pas consensus au sein de cet univers professionnel [Legavre, 2007 : 391 *sq.*]

<sup>5</sup> Devenu directeur de la communication à la suite d'un changement d'entreprise en 2006, le quatorzième interviewé a toutefois occupé pendant plus de dix ans un poste de responsable de la communication interne et est demeuré, à ce titre, membre du conseil d'administration de l'AFCI.

<sup>6</sup> Ayant été sollicités par la déléguée de l'AFCI à qui nous avons soumis notre projet d'enquête, les interviewés ne forment pas un improbable échantillon représentatif de la population des « communicants internes ». Le biais méthodologique d'une telle médiation est sans doute d'accéder aux acteurs les plus « intégrés » et les plus concernés *a priori* par les enjeux de l'enquête. Sa vertu est en revanche d'avoir facilité la prise de contact et minimisé les risques d'incompréhension et de susceptibilité quant à ces mêmes enjeux. Il n'en demeure pas moins qu'il fut délicat de saisir les éléments les plus intimes de l'identité au travail. Bien souvent, les discussions ont davantage porté sur le contenu que sur le vécu du métier, sur ses dimensions les plus formelles que sur ses aspects affectifs ou conflictuels.

privée et deux dans une structure publique. Ces organisations, positionnées sur des secteurs variés (services bancaires, assurances, travaux publics, restauration collective, collectivité locale, etc.), emploient entre 1 200 et 350 000 salariés<sup>7</sup>, sans compter les effectifs des prestataires qui collaborent au quotidien sur les sites des entreprises. Cette enquête s'appuie ensuite sur le recueil de différentes sources documentaires produites à des fins de légitimation de ce « segment » [Bucher, Strauss, 1961 : 68] et de définition de son territoire : manuels professionnels, « référentiels » de la fonction, journaux de l'AFCI, enquêtes quantitatives auprès des praticiens, etc. Ce versant de la recherche consacré aux efforts d'institutionnalisation de l'activité nous a également amené à interviewer la déléguée générale de l'AFCI ainsi que son président d'honneur.

Cette investigation permet de montrer que les praticiens de la communication interne se trouvent placés dans une situation d'« entre-deux » identitaire : soucieux de bénéficier d'une reconnaissance de leur expertise et de leur « valeur ajoutée » au sein de leurs organisations respectives, ils s'efforcent cependant d'élargir leur espace d'identification et de ne pas réduire leur appartenance à la seule communication interne. Cette ambivalence peut être mise en évidence si l'on admet le caractère dual des mécanismes identitaires. Claude Dubar rappelle en effet que les identités professionnelles se construisent dans l'articulation entre des processus biographiques et relationnels qui dessinent respectivement les identités pour soi et pour autrui [Dubar, 1991 : 112 *sq.* ; 2007 : 4]. D'un côté, positionnés dans une activité faiblement institutionnalisée et peu « rentable » en termes d'ascension professionnelle, les praticiens de la communication interne minimisent les spécificités d'une activité à laquelle ils disent avoir accédé « par hasard ». D'un autre côté, inscrits dans des jeux organisationnels et relationnels qui encadrent leurs prérogatives et leur capacité d'action, les communicants internes doivent au quotidien défendre leurs positions et entreprendre des stratégies de légitimation propres à leur fonction. La professionnalisation de la communication interne et la production du groupe semble donc davantage résulter d'une

---

<sup>7</sup> L'effectif médian est de 9400 salariés.

dynamique d'ouverture que de clôture, d'indifférenciation que d'autonomisation : nourrie par les échanges et les conflits au sein de l'association, l'identité professionnelle de ses membres se structure dans la production de « modèles professionnels » [Walter, 1995 : 13] qui valorisent une conception extensive de la communication plus qu'un affichage des singularités de « l'interne ».

### **Les « communicants internes » : des communicants comme les autres ?**

Si ces termes ne suscitaient ni ambiguïté scientifique ni susceptibilité auprès des acteurs concernés, la communication interne pourrait être envisagée comme une *profession sans professionnels*. Marquée par l'absence de « vocations » préalables et par la relative hétérogénéité des filières d'accès, la fonction échappe aux dynamiques de clôture du marché du travail ainsi qu'aux processus d'initiation et de conversion qui contribuent à délimiter les frontières des groupes et à asseoir un sentiment d'appartenance spécifique à leurs membres. Mais les praticiens de la communication interne pourraient tout autant être décrits comme des *professionnels sans profession*. Malgré l'intérêt qu'ils portent à leur activité et l'expertise qu'ils revendiquent, les interviewés s'efforcent tous de minimiser la singularité de leur secteur. L'exiguïté de ce milieu et la reconnaissance limitée dont il bénéficie freinent les possibilités d'avancements pour tous ceux qui témoigneraient d'un attachement trop prononcé à son égard. Les logiques de carrières constituent alors un obstacle aux dynamiques d'autonomisation de ce segment.

#### ***Des trajectoires partiellement hétérogènes***

Invités à décrire les circonstances de leur entrée dans la communication interne, les interviewés insistent presque tous sur l'aspect contingent de leur trajectoire. « Ce n'est pas du tout un métier auquel

j'avais pensé au départ », « C'est une belle histoire parce que je n'ai pas du tout démarré mon cursus professionnel dans ce contexte », « Ça a été très progressif en fait »<sup>8</sup> : il ne servirait à rien de multiplier les citations tant elles s'avèrent, sur ce point, redondantes. Tandis que cinq enquêtés mentionnent spontanément le « hasard » pour évoquer leurs premiers pas dans la fonction (« hasard » d'une mobilité en interne liée à un départ en congé maternité, « hasard » d'une petite annonce, « hasard » d'un contrat remporté par une agence, etc.), une seule souligne explicitement que l'accès à la communication interne est le produit d'un « choix ». Mais elle relativise aussitôt son propos, en expliquant que ce choix a surtout été favorisé par des circonstances extérieures, en l'occurrence une création de poste dans son établissement.

Au-delà de ces reconstructions *a posteriori* de la logique des parcours professionnels, il est possible d'objectiver certaines des filières d'accès à la fonction. Compte tenu du faible nombre d'enquêtés, l'enjeu n'est évidemment pas de produire des données généralisables. Il s'agit plutôt de mettre en avant la relative hétérogénéité des trajectoires scolaires et professionnelles. Cette diversité doit tout d'abord être nuancée par le partage d'une propriété fondamentale et socialement distinctive : tous les enquêtés sont diplômés d'au moins un établissement de l'enseignement supérieur, le moins « prestigieux » d'entre eux étant un BTS Tourisme. La population interviewée est d'autant plus dotée en ressources scolaires que la quasi-totalité dispose d'une pluralité de diplômes. En ne s'intéressant qu'à la spécialisation précédant l'entrée dans la vie active, on distingue toutefois un éclatement des formations suivies. Ainsi, seuls quatre interviewés disposent d'un diplôme en formation initiale dont l'intitulé comprend le mot « communication ». Quant aux autres, ils ont terminé leurs études dans le commerce ou l'administration des entreprises (N=4), le journalisme (N=2)<sup>9</sup>, les ressources humaines (N=1), la psychologie du

---

<sup>8</sup> Pour préserver l'anonymat des interviewés, nous ne mentionnons pas le nom de leur actuel employeur et nous les désignons par un prénom d'emprunt débutant par une lettre comprise entre A et N. Ces citations sont respectivement issues des entretiens réalisés auprès de Béatrice (RCI dans une collectivité locale), Isabelle (RCI dans un aéroport) et Léonore (RCI dans une entreprise de restauration collective).

<sup>9</sup> Un troisième interviewé a débuté ses études au sein de l'IUT de journalisme de Tours,



travail (N=1), les métiers du tourisme (N=1) et la traduction (N=1). Pour l'ensemble des enquêtés, ces disciplines paraissent avoir directement pesé sur l'insertion professionnelle. Leur premier poste s'inscrit en effet systématiquement dans la spécialité professionnelle *a priori* associée à leurs études.

L'espace des trajectoires possibles paraît cependant se restreindre, si l'on s'intéresse à l'emploi précédant le premier poste consacré explicitement (mais pas toujours exclusivement) à la « communication interne ». Ainsi, neuf interviewés sur quatorze ont préalablement occupé une fonction en communication, notamment externe<sup>10</sup>. La plupart d'entre eux sont d'ailleurs assez flous lorsqu'ils évoquent les conditions du passage d'une branche à l'autre : ils décrivent davantage des mécanismes de va-et-vient ou d'affectations simultanées plutôt qu'un changement soudain et irréversible de fonction. Qu'ils aient débuté leur carrière de communicant en agence (N=3) ou dans un service de communication (N=6), ces neuf enquêtés insistent presque tous sur la dimension « touche à tout » de ces années d'apprentissage. Quant aux cinq autres interviewés, la première nomination en tant que responsable ou chargé de « communication interne » a été immédiatement précédée par un emploi dans les ressources humaines (auxquelles on peut associer le conseil en management, N=4) ou dans le journalisme (N=1). On peut enfin noter que, sur les quatorze interviewés, dix ont accédé à la « communication interne » par le biais d'un changement d'affectation à l'intérieur de leur organisation, tandis que les quatre autres se sont installés dans la fonction en réponse à une offre d'emploi.

Cette relative hétérogénéité des filières d'accès à la communication interne indique qu'il n'y a ici ni socialisation partagée lors des études, ni qualifications nécessairement requises, ni appui sur des « réseaux » structurés d'anciens élèves. À l'inverse des professions socialement

---

avant de s'orienter vers la communication via un Institut d'études politiques.

<sup>10</sup> Sur ces neuf interviewés, trois ont intégré la communication après avoir travaillé dans le marketing, la publicité et la promotion touristique. Une autre a débuté sa carrière dans le journalisme avant de devenir attachée de presse, tandis qu'une dernière dispose d'une trajectoire complexe dont les étapes ne se laissent pas facilement enfermer dans des désignations de métier précises.

« établies », le marché du travail n'est ici ni « fermé » [Paradeise, 1988], ni « protégé » par l'acquisition d'un titre distinctif [Larson, 1988], ni même contrôlé par les pairs. Cette faible institutionnalisation de l'activité n'est cependant pas spécifique à la seule communication interne. Jacques Walter [1995 : 69] et Jean-Baptiste Legavre [2007 : 378] ont ainsi montré à quel point le flou était constitutif des frontières de la communication à la fois entre ses segments et vis-à-vis des secteurs adjacents (publicité, marketing, journalisme, etc.).

Si la communication interne n'est pas présentée comme un choix préalable, elle n'apparaît pas non plus comme une activité que les interviewés ne changeraient pour rien au monde tant elle répondrait à leurs appétences ou leurs dispositions personnelles. Les conditions d'entretien expliquent évidemment certaines réticences à parler de soi, de son caractère et de ses goûts. Il n'en demeure pas moins qu'une seule interviewée a clairement indiqué que ce métier la passionne parce qu'il recèle cette dimension de service à laquelle elle « aspire ». Les autres enquêtés ne masquent pas pour autant leur intérêt pour la fonction. Ils évoquent le plaisir de « développer des synergies », d'« adapter les outils à la culture spécifique d'une "boîte" », d'« apporter une pierre à l'édifice », de « monter un magazine », de « travailler sur la stratégie d'une organisation », de « créer des choses avec les gens » ou encore d'« approcher de près la façon dont une entreprise est gérée ». Mais lorsqu'ils mentionnent ces gratifications, ils prennent souvent soin de préciser qu'elles sont les mêmes que celles qu'ils ont pu éprouver dans la communication externe pour les uns, dans le journalisme pour les autres<sup>11</sup>. Certaines des satisfactions mises en avant tiennent alors davantage aux conditions du travail (par exemple le plaisir de « monter des actions » à partir de rien) qu'à son contenu particulier.

---

<sup>11</sup> D'ailleurs, les trois interviewés ayant fréquenté une école de journalisme indiquent qu'ils se sont réorientés vers la communication davantage pour échapper à la précarité de l'univers médiatique que par passion pour ce nouveau secteur.

### ***Des frontières remises en cause***

Bien qu'appartenant tous à une association de promotion de la communication interne, aucun interviewé n'endosse un discours ouvertement « corporatiste » qui viserait à défendre la singularité, voire l'autonomie de la fonction. Pour six interviewés, l'absence d'identification exclusive à la communication interne surprend d'autant moins qu'ils sont actuellement multipositionnés, c'est-à-dire responsables, en plus de « l'interne », d'une ou plusieurs autres branches de la communication (« externe », « institutionnelle » ou « éditoriale »). Mais ce faible attachement à la communication interne *stricto sensu* ne concerne pas seulement ceux qui partagent leur temps de travail entre plusieurs attributions. Cette attitude est commune à l'ensemble des interviewés. Que leur service soit subordonné à une Direction de la communication (N=8), rattaché à une Direction des ressources humaines (N=2) ou directement sous la tutelle d'une Direction générale (N=4), tous se définissent avant tout comme des « communicants ». Certes, l'un des interviewés appréhende la communication interne comme un métier « à part entière » ; il n'en fait pas pour autant un métier « à part ». Revendiquant leur appartenance à l'univers de la communication en général, tous les autres soulignent le caractère avant tout fonctionnel de ces découpages organisationnels, en insistant notamment sur l'artificialité des frontières entre « l'interne » et « l'externe ». Ainsi, lorsqu'ils évoquent les « grands principes » de l'activité, les interviewés s'efforcent de minimiser les spécificités de la communication interne. Pour beaucoup, l'interne apparaît davantage comme une « cible » parmi d'autres que comme un fondement de l'identité au travail :

« Je pense que ça participe aux mêmes grands principes de communication. Une “com externe” bien comprise doit s'appliquer à la “com interne” et vice versa. Je ne pense pas qu'il y ait de grands principes qui ne s'appliquent pas à l'un ou à l'autre » (Béatrice, RCI dans une collectivité locale).

« J'étais un des grands militants à l'AFCI pour dire : “La communication interne n'existe pas !” Enfin, la communication interne, bien entendu, elle existe. Mais la communication interne n'est pas

spécifique. La communication interne, c'est de la communication !»  
(Michel, ancien RCI d'un groupe industriel).

De la même manière, invités à expliciter les qualités d'un « bon » communicant interne, la moitié des praticiens prend spontanément soin d'indiquer qu'elles sont « les mêmes » que pour n'importe quelle branche de la communication. Parmi les compétences ainsi mises en avant, les plus fréquemment citées relèvent d'ailleurs davantage du « savoir-être » que d'une expertise spécifique<sup>12</sup>. Neuf interviewés mentionnent en effet des qualités relationnelles qu'ils attribuent plus à leur personnalité ou au « bon sens » qu'à un apprentissage spécifique : l'écoute, la curiosité, l'humilité, l'ouverture, l'empathie, la capacité à s'effacer, etc. Mais la plupart des enquêtés ne s'arrêtent pas là : huit renvoient également à la nécessité de maîtriser des savoir-faire techniques qui, eux non plus, ne contribuent pas à singulariser la communication interne. Il s'agit en effet principalement de compétences rédactionnelles que les interviewés empruntent explicitement au journalisme, tout en en soulevant la finalité « stratégique » : savoir être pédagogique et concret, avoir « le sens de l'information », etc. Enfin, la possession de savoirs proprement théoriques n'est évoquée que par cinq enquêtés. Tandis que deux insistent sur la méthodologie qui doit accompagner tout plan de communication, trois font référence à des compétences « sociologiques » ou à un « sens politique » qui ne s'acquièrent qu'au prix d'une certaine expérience dans le métier : maîtriser la culture d'entreprise, comprendre le fonctionnement organisationnel, savoir identifier des réseaux, etc.

Deux arguments relatifs à l'efficacité du travail collectif viennent nourrir l'affirmation d'une indifférenciation croissante des communications « interne » et « externe ». Le premier souligne la nécessité de renforcer la cohérence des messages que l'organisation adresse à ses différentes « cibles » : salariés, prestataires, institutions, journalistes,

---

<sup>12</sup> Il est intéressant de noter que l'édition 2005 du « Référentiel d'activités et de compétences du responsable de communication interne » réalisé par l'AFCI accorde une plus large place à la présentation des « savoir-être du RCI » (ouverture, adaptabilité, empathie, créativité, influence, etc.) qu'à celle des « connaissances » et des « savoir-faire ».

actionnaires, clients ou usagers, etc.<sup>13</sup> Les justifications d'une telle articulation font référence à un double enjeu. D'abord, les salariés étant supposés « représenter » l'entreprise, la communication interne doit s'assurer qu'ils « portent l'image » que l'organisation cherche à véhiculer auprès des publics extérieurs. Ensuite, garantir la loyauté des salariés suppose qu'il n'y ait pas de dissonances entre les informations livrées en interne et celles livrées aux médias. Le deuxième argument renvoie lui aussi à une question de justesse des pratiques : le clivage entre communications interne et externe devient de plus en plus inadéquat en raison du brouillage actuel des frontières organisationnelles. Compte tenu des dynamiques d'externalisation, de sous-traitance, de fusions, de scissions ou de constitution de réseaux transnationaux, comment définir la délimitation entre l'intérieur et l'extérieur de l'organisation ?

Ces rationalisations ne suffisent cependant pas à comprendre le refus de défendre l'autonomie de la communication interne vis-à-vis des spécialités voisines. Elles ne permettent pas de saisir pourquoi certains interviewés estiment qu'« il est presque dangereux de parler de communication interne » et indiquent qu'« il faut parler de communication tout court » (Léonore, RCI d'une entreprise de restauration collective). Pour comprendre cette étonnante rhétorique de distanciation à l'égard de leur propre secteur d'activité, il faut tenir compte des logiques de carrière. Plus précisément, l'investissement individuel dans la communication interne et la dynamique de professionnalisation du groupe sont freinés par des contraintes organisationnelles qui conditionnent les possibilités d'avancement pour ces cadres du privé ou du public. Ainsi, la petite taille<sup>14</sup> et la subordination des services de communication interne à de plus vastes directions leur permettent difficilement de servir de supports

---

<sup>13</sup> Il ne s'agit évidemment pas d'un argument récent. Pour ne prendre qu'un exemple, « mettre en cohérence communication interne et communication externe » figurait en première position des « douze travaux de la communication interne » définis en 1998 par deux praticiens : Olivier Bas et Jean-Marie Besse (*in Cahiers de la communication interne*, n°2-3, 1998).

<sup>14</sup> Si l'on excepte le cas d'une société d'assurance qui dispose d'un service de communication interne de quatorze personnes, les équipes dirigées par les interviewés comprennent entre deux et six membres, auxquels il faudrait bien sûr ajouter les « correspondants » dans les filiales, les services ou les établissements locaux.

d'identification durable à leurs membres<sup>15</sup>. Différents interviewés ont rappelé les difficultés à progresser dans l'entreprise en étant catalogué « com' interne » :

« Le danger de l'interne, c'est qu'après on est étiqueté interne, on a un peu du mal à en sortir. Il faut faire un petit peu attention à ça d'un point de vue développement et gestion des ressources humaines. Parce qu'on est très vite étiqueté et pour moi les frontières, elles sont quand même bien minces. Et les messages qu'on est capable de faire pour les salariés, on est aussi capable de les packager pour des journalistes ou pour des parties prenantes à l'extérieur de l'entreprise. Donc je me méfie un peu de cet enfermement dans un job bien identifié » (Karine, RCI dans une entreprise d'assurance).

Au cours des années 2000, l'AFCI a d'ailleurs été traversée par un débat relatif à l'extension ou non des contours de l'activité défendue par l'association<sup>16</sup>. Pour un certain nombre d'entrepreneurs de la fonction, « l'interne » ne constituerait plus un marqueur suffisant pour délimiter le segment professionnel. Cette position se justifie selon eux par la nécessité de promouvoir une « vision » de la communication et non pas seulement un métier : la légitimité la communication interne étant généralement reconnue, il faut à présent se battre pour que les organisations dans leur ensemble deviennent « communicantes ».

Ce n'est pas minimiser l'intérêt de ce débat que d'indiquer à quel point il rappelle une controverse ancienne dans la sociologie des professions intellectuelles [cité par Pochic, 2004 : 174 *sq.*]. Dans un article de 1962, W. Kornhauser [1962] a défendu l'existence de deux filières de mobilité dans les entreprises. Face aux « hommes de l'organisation », ces managers dont l'ascension repose sur l'encadrement d'équipes toujours

---

<sup>15</sup> Jacques Walter identifie une problématique similaire au sujet des « communicants » en général, lorsqu'il indique que « la reconnaissance en tant que "profession établie" a été entravée, paradoxalement, par la recherche d'une position de plus en plus élevée au sein de l'entreprise » [Walter, 1995 : 43].

<sup>16</sup> « Ce qui a le plus frictionné, ça a été un grand débat il y a quelques années. Quand on a changé notre identité graphique, on s'est appelés "AFCI, la communication au cœur des organisations". Il n'y a même plus "Association française de communication interne". C'est ça le grand débat de fond : interne ou communication » (entretien avec Laurence Hurstel, administratrice de l'AFCI).

plus importantes, les « hommes de la profession » s'inscriraient dans une filière de mobilité professionnelle fondée sur l'accroissement de leur expertise et de leur prestige au sein d'une communauté horizontale de pairs. Or ce constat a été sévèrement remis en cause par F. Goldner et R. Ritti [1967]. Ces derniers ont en effet montré à quel point la revendication du « professionnalisme » n'était qu'une « idéologie intégrative » destinée à mobiliser des cadres dont la spécialisation ne leur permettrait pas de grimper les échelons et d'accéder aux postes de pouvoir dans l'organisation. En s'appropriant de façon cavalière cette dernière perspective, on peut soulever l'hypothèse selon laquelle les acteurs seront d'autant moins tentés de revendiquer l'autonomie de la communication interne que leurs perspectives d'ascension professionnelles sont fortes. À l'inverse, creuser le sillon de la spécialité et en défendre la singularité relèveraient d'un *illusio* légitimant les efforts accomplis pour bénéficier d'une reconnaissance interne et accompagnant les espoirs d'une mobilité à l'extérieur de l'organisation.

Cette observation permet de rappeler que les identités de travail ne se figent pas une fois pour toutes, à travers les orientations initiales de carrière ou les positionnements formels dans les organigrammes. Elles se construisent et évoluent dans le temps long, au fil des expériences, des opportunités et des aléas professionnels. Mais ce processus biographique demeure avant tout un processus contextuel et relationnel. Les identités de travail ne se matérialisent pas seulement dans les présentations de soi, au caractère souvent stratégique, des individus et des collectifs ; elles s'édifient surtout au quotidien, dans les relations avec les pairs, les partenaires et les rivaux. C'est l'ensemble de ces interactions, pacifiques ou conflictuelles, qui contribuent à ériger ou déplacer les frontières, à renforcer ou à amoindrir les sentiments d'appartenance. Ainsi, c'est dans cette évocation des réussites ou des difficultés face aux collègues que les interviewés empruntent un discours identitaire opposant le « nous » des communicants internes aux « eux » du reste de l'entreprise.

## **« Communiquer en interne » : des enjeux pas comme les autres**

Comme de nombreux travailleurs qualifiés, les praticiens de la communication interne sont contraints d'articuler deux exigences potentiellement contradictoires [cf. Legavre, 2007 : 155]. En effet, pour être reconnus comme des acteurs indispensables à leurs organisations, ils doivent afficher la singularité de leur expertise tout en parlant un langage audible par leurs interlocuteurs. Pour le dire autrement, il leur faut à la fois « tenir les profanes à l'écart » [Berger, Luckmann, 1986 : 121] et réduire la distance avec ces mêmes profanes. Cette problématique n'est évidemment pas propre aux seuls communicants internes mais elle prend ici une acuité particulière du fait du crédit limité de la fonction dans leurs organisations. Aussi les interviewés sont-ils amenés à défendre l'efficacité spécifique de la communication interne en valorisant ses vertus proprement « managériales ».

### ***Conquérir sa place***

Deux tiers des enquêtés ont accédé à leur actuel emploi de responsable de la communication interne à la suite d'une création de poste. Récent, le service qu'ils dirigent n'est donc pas toujours perçu comme allant de soi dans leurs organisations respectives. Le faible nombre d'interviewés n'autorise évidemment pas à généraliser cette proportion et la situation qu'elle met à jour à l'ensemble des organisations françaises. De même, l'absence de service spécifiquement dévolu à cette activité ne signifie pas que la communication interne était absente de ces structures. Il n'en demeure pas moins que cette donnée constitue un indice parmi d'autres de l'intérêt tardif des milieux dirigeants pour la fonction.

Au-delà de ces enquêtés qui ont directement participé à la création du service et à la définition de ses attributions, tous les interviewés (à une exception) mettent en avant leurs efforts et leurs combats quotidiens pour imposer leur présence. S'ils se sont vus attribués des objectifs généraux, ils ont chacun dû construire eux-mêmes leurs actions et leurs instruments de



communication. Pour expliquer l'émergence et le développement de leurs services, certains évoquent la progressive « prise de conscience » par les dirigeants de l'importance d'une meilleure implication des salariés dans l'activité collective (Hélène, RCI d'un groupe de travaux publics ; Léonore, RCI d'un groupe de restauration collective). Pour d'autres, la constitution d'une équipe explicitement affectée à la communication interne semble davantage résulter d'une imitation de ce qui se fait ailleurs que d'une réelle croyance de la direction dans l'utilité concrète de leur service<sup>17</sup> :

« En 2001, j'ai été contacté par [mon actuelle entreprise] pour créer la fonction com interne. Jusqu'ici, il n'y avait personne qui y était affecté spécifiquement. [...] Donc on est parti de zéro : il n'y avait rien de structuré. [...] La création de la fonction com interne répondait à une volonté du DG. Mais il n'avait pas de plan en tête. [...] Il a donc fallu réaliser une opération de vente auprès du DG. Tout ça s'est fait très progressivement. Les deux premières années ont été très dures. J'ai eu l'impression de ramer. J'ai beaucoup mouillé la chemise ! » (Christophe, RCI dans une entreprise de mobilier urbain).

Cet enjeu de légitimation du métier se déploie à un double niveau. Les communicants internes ne doivent pas seulement convaincre les « sommets » du bien fondé de leurs actions ; ils doivent aussi et surtout vaincre les réticences des managers et les tentatives d'intrusion des autres services fonctionnels (ressources humaines en tête). Cet enquête résume ici les principaux arguments auxquels lui-même et ses collègues ont été confrontés :

« L'argument des autres, c'était : "On s'en est toujours passé jusque là ! Pendant ce temps [consacré à des réunions d'information par exemple], on ne bosse pas." L'argument du budget aussi était utilisé. [L'entreprise], c'était une boîte familiale. Autrement dit, le top management avait le sentiment que tout le monde était aussi bien informé qu'eux et que ça ne servait à rien de développer la communication. [...] Un autre point délicat, c'est de dire : « Ça, on n'en parle pas ! ». Comme certaines informations n'avaient jamais été diffusées en interne, les sources ne voulaient pas vous les donner. C'était même le cas pour organiser une réunion d'information sur un

---

<sup>17</sup> Cette dimension n'est évidemment pas propre aux seuls communicants internes. Cf. Champy, 2009 : 32.

thème métier : « Ah bon ! Vous êtes sûr qu'on peut dire ça ? »  
(Christophe, RCI d'une entreprise de mobilier urbain).

Dès lors, la singularité de la communication interne semble relever non pas tant des savoir-faire et des outils mobilisables que des logiques relationnelles qui structurent l'activité. Les communicants internes se trouvent en effet plongés au cœur d'enjeux proprement « politiques »<sup>18</sup>, puisqu'ils sont amenés à promouvoir certains acteurs plutôt que d'autres, à relayer des informations déplaisantes ou anxiogènes, à travailler sur la mise en réseau d'entités soucieuses de préserver leur autonomie, à devoir gérer dans l'urgence des situations « de crise ». Ces enjeux expliquent une part des difficultés pour amener certains managers à collaborer avec eux et partager des informations jugées stratégiques. Différentes interviewées éprouvent ainsi le sentiment d'être le « fusible » ou le « bouc émissaire » des dirigeants lorsque des décisions suscitent une contestation en interne. Si ces obstacles sont en partie contrebalancés par le sentiment d'avoir rendu service aux salariés, en leur permettant d'accéder à des informations « utiles » ou en les mettant en valeur dans les supports de communication, ils s'avèrent toutefois plus ou moins saillants selon les contextes et, surtout, selon le secteur d'activité. Tandis que les interviewés qui officient dans des entreprises de service (banque, assurance, soins hospitaliers) soulignent le relatif intérêt de la direction à l'égard de leur travail, les enquêtés employés dans un groupe à dominante industrielle ou commerciale font davantage état d'une indifférence, voire d'une méfiance, qu'ils attribuent à la faible « culture communicante » des cadres dirigeants (Adèle, RCI dans une entreprise de restauration collective). Il faudrait évidemment multiplier les entretiens pour valider cette hypothèse d'une inégale perméabilité à la communication interne. Toujours est-il que l'utilisation du champ sémantique de la « lutte » pour décrire les efforts d'implantation et de légitimation de la fonction auprès des managers est

---

<sup>18</sup> Les publics internes ont en effet comme caractéristique d'être à la fois « sources » et « cibles » des actions de communication. Dès lors, les « communicants internes » font face aux « guerres des chefs » (entretien avec François, RCI d'un groupe industriel) ainsi qu'aux dynamiques de cloisonnements et de préservation des zones d'incertitude.

nettement plus prononcée chez les communicants internes affectés dans entreprises dominées par les ingénieurs.

Mais, comme toute contrainte, ce désintérêt ou ce mépris des cadres dirigeants pour la communication interne peut aussi constituer une opportunité pour ses praticiens [Giddens, 1987 : 231]. D'une part, l'indifférence et la méconnaissance de certains managers leur offre l'occasion de se distinguer en affichant la singularité de leur expertise et de leur « valeur ajoutée ». D'autre part, la faible implication des directions générales dans ces problématiques leur octroie d'importantes marges de manœuvre dans la définition de leur territoire et dans l'exercice de leur activité. Révélateur du manque de reconnaissance de la fonction, le flou entourant la notion même de communication interne peut alors servir de ressource pour élargir les prérogatives et s'octroyer une position plus favorable.

### *Servir les personnels pour servir l'organisation ?*

Dans les discours des interviewés, la communication interne n'est jamais caractérisée à partir d'une définition précise ou d'une ambition exclusive qui accorderait à ses praticiens un statut distinctif. Dire que l'on « communique en interne » ne va pas de soi. Ne suffisant pas à expliciter le contenu de l'activité, la formule nécessite des éclaircissements pour être comprise et reconnue. Pour décrire leur rôle dans l'organisation, les communicants internes renvoient alors plutôt au faisceau de missions et de tâches qui leur ont été dévolues ou qu'ils se sont eux-mêmes assignées. De ce point de vue, malgré l'hétérogénéité de leur organisation en termes d'effectifs, de statut (public / privé) et de secteur d'activité, les enquêtés partagent une même conception de leurs attributions légitimes. Selon eux, la fonction comprendrait ainsi sept objectifs dont le poids respectif varie selon les spécificités, structurelles ou conjoncturelles, de l'employeur : créer des passerelles entre les équipes, faire passer les messages et notamment ceux de la direction, développer le sentiment d'appartenance à l'organisation, apprendre aux managers à communiquer, donner du sens au travail de chacun, mettre en valeur les salariés et les mobiliser.

Visiblement constitutive de la fonction, cette pluralité des missions revendiquées ne signifie pas qu'il y aurait différentes conceptions de la communication interne. Au contraire, l'activité semble s'être suffisamment banalisée pour que les présentations de soi apparaissent, sur ce point, redondantes, voire relativement interchangeables. Les deux responsables de la communication interne dans une structure publique précisent d'ailleurs qu'à leurs yeux, les « problématiques sont les mêmes » que dans des entreprises privées. Cette conception commune du métier tient au moins pour partie aux propriétés singulières des interviewés, tous membres et, pour certains, administrateurs d'une association professionnelle (AFCI) attachée à favoriser la réflexion sur les pratiques. Ainsi, ce que les interviewés partagent, c'est une approche délibérément « stratégique » de leur fonction. En définissant leur rôle à partir de leurs missions plus qu'à partir de leurs actions concrètes, ils prennent notamment soin de ne pas réduire leur activité à ses aspects les plus techniques. En effet, leur autorité et leur crédit en interne passent, à leurs yeux, par la nécessité de ne pas apparaître seulement comme des « techniciens d'outillage » ou de simples diffuseurs d'information. En valorisant le caractère essentiel mais délicat de la « collaboration », ils peuvent alors se présenter comme des acteurs indispensables à la bonne marche des projets collectifs de leur organisation.

« Il y a un changement progressif, c'est d'ailleurs la raison pour laquelle [mon entreprise] a maintenant décidé de créer un poste à part entière, complètement dédié et de le rattacher aux ressources humaines. Dans le domaine des services, ça paraît d'autant plus important parce que, finalement, si les collaborateurs ne peuvent pas représenter la marque à l'extérieur, la société en pâtit énormément. [...] On s'est d'abord attaché au client, aux actionnaires, aux journalistes et maintenant est venu le temps des collaborateurs où on s'est rendu compte que c'est peut-être finalement l'élément différentiel. Vous voyez, ce qui va faire la différence entre [mon entreprise] et [ses concurrents], c'est la relation que va établir le collaborateur avec le client au quotidien. Et cette relation-là, elle va passer... c'est finalement les valeurs et la philosophie de l'entreprise qui va faire la différence. Et donc c'est là qu'on s'aperçoit que l'attachement qu'on va pouvoir essayer de développer, du collaborateur vis-à-vis de l'entreprise, ça va passer par de la communication interne. [...] Par exemple, on fait une enquête d'engagement qui est un baromètre qui a lieu tous les deux ans [...]. Et dans cette enquête, les collaborateurs exprimaient le souhait d'avoir

d'avantage de communication avec les managers, davantage d'informations sur l'entreprise, une meilleure compréhension de l'entreprise. Et c'est là qu'on s'est rendu compte qu'il y avait des efforts de communication interne à mener.» (Léonore, RCI d'un groupe de restauration collective)

Les interviewés mobilisent rarement un discours déontologique où l'amélioration des relations au travail ou la valorisation des équipes seraient présentées comme des finalités en soi et non seulement comme un vecteur de motivation des salariés. Certes, tous évoquent leur attrait pour les aspects « relationnels », « conviviaux » ou « humains » qui caractérisent cette activité. Mais seuls deux interviewés endossent des références éthiques explicites (promouvoir la « place de l'Homme » dans l'entreprise, ne pas « voir l'Homme comme une machine ») qui renverraient au fondement même de la fonction et contribueraient à les singulariser de leurs collègues. Malgré leurs appétences personnelles pour les enjeux sociaux, les communicants internes semblent pouvoir difficilement définir leur activité au nom de normes qui s'écarteraient de celles fixées aux sommets de leurs organisations. Soucieux de « crédibiliser » la fonction, les praticiens doivent inscrire leur activité au cœur des préoccupations industrielles ou marchandes de leurs dirigeants. Ainsi, lorsqu'ils décrivent les attributions propres à la communication interne en général ou à leur poste en particulier, les enquêtés se présentent davantage comme les accompagnateurs des stratégies de leur employeur que comme les défenseurs d'un *éthos professionnel* spécifique et régulateur des pratiques. Être « au service » des salariés apparaît avant tout, dans les discours, comme le meilleur moyen d'être au service de l'organisation et de sa direction. Ainsi les sept missions précédemment exposées s'inscrivent-elles toutes dans une même finalité « managériale » : favoriser la réussite de l'entreprise collective en jouant sur la motivation, la cohésion, la loyauté et l'image que l'organisation renvoie auprès d'un public extérieur.

De même, pour faire valoir leurs vues auprès de leurs directions, les communicants internes peuvent difficilement s'appuyer sur un savoir théorique qui servirait d'argument d'autorité. De nombreux interviewés disent ainsi devoir tactiquement recourir à des arguments recevables par les autres services pour justifier l'utilité de leurs actions ou convaincre les

dirigeants d'augmenter leurs ressources, humaines ou financières. Si certains se servent de leur rattachement direct au DG pour imposer leurs recommandations auprès des managers, d'autres doivent afficher des résultats concrets ou mobiliser des indicateurs chiffrés. Supposés évaluer le « retour sur investissement » des actions entreprises et ainsi enrôler les partenaires réticents, ces indicateurs sont des « traductions » [Callon, 1985] qui ne peuvent cependant mettre à jour l'enjeu cardinal mais peu quantifiable de la coopération :

« On fait toujours mouche quand on arrive avec un argument financier. Après, ils prêtent l'oreille ou ils voient les choses un petit peu différemment. Alors, ce qui est souvent difficile dans des opérations de communication, c'est d'arriver à prouver un réel retour sur investissement. Par contre, ce qui est beaucoup plus simple et ce qu'on s'attache à faire maintenant systématiquement, c'est de dire : "Si on ne fait pas cette opération de communication, voilà ce que ça coûte en frais induits". Je vous donne un exemple : si on n'avait pas l'intranet aujourd'hui, ne serait-ce que de faire des éditions papiers de toutes nos bibles de concept marketing, de tous nos *vade mecum* édités par la direction de la qualité et de la sécurité alimentaire, de tous nos annuaires papier des collaborateurs, etc., on sait combien ça coûterait. Autrement dit, on leur montre bien qu'à travers la construction de l'outil intranet, non seulement on améliore, de notre point de vue, les conditions de travail [...], mais en plus on sait leur chiffrer le fait que si on éteint le bouton, voilà ce que ça va coûter demain. [...] Et ça maintenant, on le fait systématiquement. C'est-à-dire qu'au même titre que les autres directions fonctionnelles du groupe, on essaie que la direction de la communication soit dotée tableaux de bord » (Adèle, RCI d'une entreprise de restauration collective).

Pour l'ensemble des interviewés, la crédibilité de la fonction et la reconnaissance de sa « valeur ajoutée » passeraient désormais par le développement de la « communication managériale ». Apprendre aux managers à communiquer avec leurs équipes, les aider à faire face à la démotivation des cadres intermédiaires, les conseiller lors des séquences de crise : toutes ces missions permettent aux communicants internes de manifester des compétences qui ne se réduisent pas à une simple maîtrise des outils de communication. En orientant leurs rapports aux cadres dirigeants autour d'une relation de « service », elles leur offrent également la possibilité de s'octroyer une position plus avantageuse, de renforcer leur

autonomie professionnelle et d'étendre leur territoire. Cette conquête de nouvelles attributions entraîne alors une redéfinition identitaire : ce n'est plus tant l'interne qui caractérise leur métier que le souci de rendre l'organisation « communicante » :

« Donc là, tout ce qui est important, c'est la dimension managériale. [...] Si vous voulez, un manager a eu peu de véritables formations au management d'équipe. Vous avez des gens qui sont des ingénieurs, des techniciens, qui ont fait des grandes écoles ou des plus petites mais en fait, on récompense leurs compétences techniques en leur confiant des fonctions managériales. Et on ne leur a pas appris ce que c'était que diriger une équipe.

*C'est là-dessus que vous essayez d'apporter... ?*

Voilà, en commençant par le haut. [...] C'est la stratégie du nénuphar. Si vous voulez, mon terrain, c'est une mare immense. Et vous savez un nénuphar, il commence dans un coin. Vous en avez un et puis un autre, et puis un autre. Et puis il finit par bouffer la mare. [...] Bien souvent, ça fait tâche d'huile, c'est-à-dire qu'il y en a un qui utilise et qui voit ce que ça peut lui apporter, et les autres suivent en disant : "Mince, j'aimerais bien avoir ça aussi" » (Hélène, RCI dans une entreprise de travaux publics).

\*

\*                      \*

Par bien des aspects, la communication interne apparaît tout au plus comme une « fonction » dans les organigrammes ou comme un « emploi » dont l'intitulé ne peut suffire à désigner l'identité professionnelle que revendiquent ses praticiens. D'ailleurs, alors même que sa légitimité s'est considérablement accrue, certains de ses praticiens ne se reconnaissent plus sous un tel label. La relative remise en cause de la division entre interne et externe indique que ce n'est ni la nature de la cible, ni les techniques utilisées qui cimentent le groupe. Ce que les enquêtés partagent, c'est avant tout une conception extensive et stratégique de la communication, supposée irriguer l'ensemble de l'organisation et de son environnement. En cela, nos interviews mettent à jour le rôle déterminant de leur association professionnelle dans la production d'une identité commune. C'est en partie l'association qui fait exister le groupe, favorise

les liens entre ses membres et leur offre une image valorisante auprès d'un public extérieur. Certains interviewés expliquent ainsi que leur appartenance à l'AFCI leur apporte une crédibilité en interne. D'autres, plus nombreux, considèrent l'association comme un lieu essentiel pour échanger les idées, partager les expériences, confronter les savoir-faire. Elle leur permet de sortir de leur isolement et d'édifier un réseau de collègues partageant des visions similaires de la communication. Dire que les communicants internes sont placés dans une situation d'entre-deux identitaires signifie donc également que ces acteurs naviguent entre deux espaces de reconnaissance : celle qu'ils recueillent auprès de leurs pairs et celles qu'ils s'efforcent d'acquérir au sein de leur organisation.