

# De la perspective informationnelle aux (im)possibilités relationnelles de la communication dans le contexte des organisations

*From informational perspective to communicating relational (im) possibilities within the context of organizations*

Rosângela Florczak et Cleusa Maria de Andrade Scroferneker

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/5554>

DOI : [10.4000/communicationorganisation.5554](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5554)

ISBN : 979-10-300-0146-4

ISSN : 1775-3546

### Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

### Édition imprimée

Date de publication : 1 juin 2017

Pagination : 91-104

ISBN : 979-10-300-0162-4

ISSN : 1168-5549

### Référence électronique

Rosângela Florczak et Cleusa Maria de Andrade Scroferneker, « De la perspective informationnelle aux (im)possibilités relationnelles de la communication dans le contexte des organisations »,

*Communication et organisation* [En ligne], 51 | 2017, mis en ligne le 01 juin 2020, consulté le 02 janvier 2021. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/5554> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5554>

---

## De la perspective informationnelle aux (im)possibilités relationnelles de la communication dans le contexte des organisations<sup>1</sup>

Rosângela Florczak<sup>2</sup>, Cleusa Maria de Andrade Scroferneker<sup>3</sup>

### Brève contextualisation

Les études en communication dans le contexte des organisations s'insèrent dans une perspective multidisciplinaire qui cherche à comprendre l'espace des interactions dans la vie et dans les relations établies entre les sujets qui configurent ces organisations (Oliveira 2009). Pour Doerfel et Gibbs (2014), au fil des années, ce champ de recherche a incorporé les changements intervenus dans le contexte pour s'intéresser aux nouvelles configurations de l'organisation du travail – globale, flexible, virtuelle et multiculturelle – et étendre du même coup la notion d'organisation à des groupes non lucratifs, des groupes en ligne, des communautés, etc.

L'une des possibilités d'observation et de (ré)interprétation des mouvements de ce champ consiste à l'analyser sous le prisme des sciences administratives, c'est-à-dire à partir de la perception que l'on peut construire du lieu de la communication à partir des Théories générales de l'administration. Néanmoins, ce qui nous intéresse dans le présent article est d'observer et de (ré)interpréter ce domaine à partir des études qui le configurent comme espace de recherche ancré dans les Sciences de la communication. Au sein de cet espace, la production de la connaissance est également fortement influencée par l'administration scientifique du travail, dont l'objet d'étude sont

1 Article développé à partir d'une recherche produite dans le cadre d'une thèse de doctorat en communication auprès de Famecos-PUCRS. Disponible sur: <http://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/9938/1/000482878-Texto%2bCompleto-0.pdf>

2 Professeure de ESPM-Sul. Docteure en sciences de la communication auprès de PUCRS ; roflorczak@gmail.com

3 Professeure titulaire de l'université catholique Pontificia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Docteure en sciences de la communication auprès de l'USP ; cscrofer@gmail.com

les pratiques de communication issues de la révolution industrielle (Kunsch 2011).

Nous reconnaissons toutefois que les perspectives et les approches théoriques du champ des sciences de l'administration ont un impact significatif sur les études du domaine, aussi bien dans la production des connaissances que dans les pratiques organisationnelles qui prennent corps dans le cadre de la prévalence du modèle instrumental.

Selon nous, l'influence de ce modèle a eu un effet rétroactif sur les pratiques communicationnelles dans le contexte des organisations et s'est matérialisée dans les prescriptions orientées vers les résultats du processus communicationnel. En dépit de la prédominance de la dimension instrumentale, qui, pour Kunsch (2016 : 46), représente « une vision linéaire de la communication qui ignore les contextes et autres aspects plus subjectifs », d'autres mouvements ont été identifiés qui montrent l'épuisement du paradigme instrumental. Son dépassement est déjà perceptible dans le cadre de la production des connaissances si l'on reconnaît les signaux selon lesquels la vision mécaniciste de la communication n'est déjà plus suffisante dans une société complexe plongée dans les différences (Sennett 2012) et les paradoxes (Gaulejac 2011).

L'idée selon laquelle les processus communicationnels composent des espaces marqués par des conflits d'intérêts et des logiques distinctes nuancés par les relations de pouvoir dans des espaces de tension a fait son chemin au point de faire émerger de nouvelles approches. Pour Scroferneker (2012 : 2), il s'agit de contre-tendances : « il s'agit de nouveaux regards qui cherchent à rompre avec une vision réductionniste/linéaire/prescriptive de la communication organisationnelle pour signaler d'autres possibilités révélant en partie l'épuisement du paradigme simplificateur ou simpliste »<sup>4</sup>. L'expression « contre-tendances » est assumée pour montrer clairement que ces nouveaux regards cherchent des alternatives paradigmatiques aux tendances prédominantes liées au paradigme instrumental, simpliste ou simplificateur, en vue de dessiner de nouveaux contours à la communication organisationnelle contemporaine.

Les contre-tendances ne renient ni n'excluent les tendances en ce que c'est justement leur prédominance et un certain épuisement qui stimulent et provoquent d'autres mouvements, d'autres regards, une pluralité d'options paradigmatiques, la circularité nécessaire et fondamentale pour l'avancée et le renforcement de la connaissance de la connaissance<sup>5</sup> (Scroferneker 2012) .

4 « Il s'agit d'un paradigme qui met de l'ordre dans l'univers, et en expulse le désordre. L'ordre se réduit à une loi, à un principe. La simplicité voit l'un ou le multiple, mais n'arrive pas à voir que l'un peut être en même temps multiple » (Scroferneker 2012 : 2).

5 Pour Morin (2000 : 14), « la connaissance de la connaissance doit apparaître comme une nécessité première qui servira de préparation pour affronter les risques permanents de l'erreur et de l'illusion, qui ne cessent de parasiter l'esprit humain. Il s'agit d'armer chaque esprit pour le combat vers la lucidité. »

## La centralité de la dimension relationnelle

Selon Kunsch (2009), la communication dans le contexte organisationnel doit être entendue de la manière la plus ample possible. Elle définit le domaine comme « une discipline qui étudie la manière dont s'expriment le phénomène communicationnel au sein des organisations et l'ensemble du contexte y afférent » (*ibidem* : 54). D'après Oliveira et Paula (2008 : 21), les processus communicationnels qui sont l'objet d'étude de la communication dans le contexte des organisations peuvent être définis comme :

[...] des actes d'interaction planifiés et spontanés qui s'établissent à partir des flux informationnels et relationnels des organisations avec les acteurs sociaux qui atteignent et/ou sont atteints par leur mise en œuvre. [...] De leur côté, les flux relationnels sont des opportunités d'interaction et de rencontre entre les organisations et les acteurs sociaux (Oliveira et Paula 2008 : 21).

Les flux relationnels impliquent nécessairement la consolidation des liens entre les acteurs sociaux, que nous appelons ici sujets organisationnels. D'après Chanlat (2010), « tout lien social passe en grande partie par le langage » (*ibidem* : 13). Comme l'affirme Pinto (2013), lorsque nous nous éloignons des modèles systémiques conventionnels et que nous nous rapprochons des perspectives relationnelles, nous assumons que les processus communicatifs deviennent dépendants d'interprétations souvent conflictuelles, étant donné que l'organisation en vient à être vue comme un « réseau dynamique de significations en constante production » (Pinto 2013 : 45).

Sous la perspective relationnelle qui émerge du paradigme dialogique de la communication, le processus communicationnel n'est pas pris en considération à partir de dimensions étanches (Lima e Bastos 2012), mais plutôt à partir de son mouvement, de son articulation et de ses relations, c'est-à-dire que « [...], étudier la communication dans le contexte organisationnel, c'est analyser la relation entre sujets interlocuteurs [...] qui construisent du sens<sup>6</sup> dans l'interaction établie par ceux-ci par l'entremise d'échange symbolique » (*ibidem* : 37). Pour les auteurs, le point central de cette perspective est dans l'interaction entendue comme une construction négociée, où la relation se (re)définit en permanence à partir de l'interaction des interlocuteurs. « [...] Le rôle de la communication dans le contexte organisationnel est donc un rôle de médiation et d'organisation de ces processus d'interaction » (Lima et Bastos 2012 : 40).

Baldissera (2008) affirme que la communication est le processus construction et de mise en conflit des significations. Pour lui, « [...] les significations mises

6 Il est important de souligner ce que peut signifier dans ce contexte la différence de définition entre sens et signification. Pinto (2008) présente la signification comme quelque chose de défini, des vocables convenus sur la base de la sémantique de la langue pour définir des choses et des objets. Le sens est quant à lui un à venir. C'est quelque chose de construit par le récepteur à partir de ses choix au sein d'un univers de significations et d'un contexte.

en circulation dans la chaîne de communication [...] seront appropriées et internalisées de différentes manières par les sujets prenant part à une relation communicationnelle dans un contexte spécifique » (Baldissera 2008 : 34).

Si l'on prend en considération les apports des auteurs qui montrent les nouvelles possibilités de compréhension de la communication dans le contexte des organisations, on peut voir cette communication comme le résultat d'une construction de sens qui opère dans l'action et dans l'interaction (échanges symboliques) inhérentes aux relations entre sujets organisationnels. Dans la lignée de la proposition d'Oliveira et Paula (2008), selon laquelle les actes d'interaction peuvent être planifiés et/ou spontanés, Lima et Maimoni (2012) affirment également que les interactions communicationnelles dans ce contexte peuvent être aussi bien **spontanées et non planifiées** (c'est nous qui soulignons) qu'atteindre un degré où il existe une **gestion effective des actions** (c'est nous qui soulignons).

Nous avons trouvé chez Baldissera (2009) une augmentation plus détaillée nous permettant d'entrelacer les dimensions *spontanées/non planifiées* et *gérées/planifiées*. L'auteur met en relation trois dimensions de la communication organisationnelle : (1) *l'organisation communiquée*, (2) *l'organisation communicante* et (3) *l'organisation parlée* (c'est nous qui soulignons). Pour Baldissera (*idem*), la première dimension est celle des pratiques quotidiennes visant à la communication planifiée. Ici, on a une tendance à la survalorisation des processus planifiés au détriment de toutes les autres réalisations communicationnelles, avec l'émetteur comme point central. « On s'intéresse particulièrement aux processus qui se traduisent d'une manière ou d'une autre en quelque chose de tangible, comme les journaux institutionnels, les campagnes publicitaires, les événements, les sites [...] » (*ibidem*, p. 118).

En la considérant comme un degré plus complexe de la communication dans le contexte des organisations, l'auteur définit la deuxième dimension comme celle qui dépasse le cadre de l'expression autorisée, c'est-à-dire comme une dimension prenant en compte l'ensemble des processus communicationnels, y compris ceux ayant lieu dans l'informalité et qui vont même jusqu'à surgir « sans que l'organisation en ait connaissance » (*ibidem*, 118). Notre troisième dimension traite de ce que l'auteur appelle des processus de communication informelle indirecte, c'est-à-dire ceux qui sont relatifs au cadre organisationnel tout en ayant lieu en dehors de celui-ci. On inclut ici les conversations entre collègues, entre voisins, dans différents groupes ou encore dans le cadre familial, et qui font de l'organisation et de ses processus l'objet des échanges communicationnels.

La construction de Baldissera (2008), qui constitue une importante contribution aux études de la communication dans le contexte des organisations, nous engage à la compléter de manière dialogique à partir de la compréhension de la communication que nous construisons avec nos auteurs de référence.

En partant de la définition de Wolton (2006 : 31) selon laquelle « informer, s'exprimer et transmettre ne sont plus suffisants pour créer une communication » et de la compréhension, à partir de cet auteur, de ce que nous ne pouvons identifier comme communication que les processus au sein desquels a lieu un partage du sens et où la négociation s'opère à des fins de compréhension mutuelle, nous pouvons considérer les différentes dimensions comme partie prenante du même contexte et comme potentialité de communication, qui ne correspondraient néanmoins pas toujours ni effectivement à un processus communicationnel, mais plutôt à un processus avec un potentiel d'interaction dans l'intention d'établir la communication.

Le mot interaction est d'origine latine et dérive de *actio-actionis*, auquel on ajoute la préposition *inter*. Nous sommes d'accord avec Ferrara (2015) lorsqu'elle affirme que l'interaction exprime une action et/ou une expérience ayant lieu dans un intervalle de temps donné.

Un événement singulier qui a lieu entre et dans l'intervalle d'un temps inachevé, mais qui persiste et permet un registre de cette singularité. Cette action/expérience entre signale une articulation propre [...]. L'interaction a lieu en tant que réseau entrelacé dans l'espace-temps de ses singularités, mais qui ne s'y restreint pas et l'excède au contraire comme possibilité continue. [...] Une action chargée d'intentionnalité, un espace *entre* actions, un temps *entre* intentions qui le transforme en se transformant [...] (Ferrara 2015 : 179 e 180).

À partir de notre compréhension de ce que les différentes dimensions de la communication cohabitent et entrent en relation mutuelle de façon récursive dans le contexte des organisations et de ce que nous traitons de processus interactifs et d'échanges symboliques qui recherchent néanmoins, sans toujours y arriver, la communication, nous arrivons à cette proposition d'organiser, encore que provisoirement, le désordre où nous nous trouvons en traitant d'un thème complexe.

Si l'on considère la communication comme le résultat d'un processus d'interaction entre sujets dans le contexte des organisations (Figure 1) et dans l'intention de proposer quelques suggestions possibles pour l'espace de l'empirisme, nous pouvons traiter les dimensions complémentaires et interdépendantes sur la base des dénominations suivantes : la communication établie comme résultat de processus d'**interaction dialogique spontanée** (c'est nous qui soulignons), espace dans lequel nous situons les constructions de sens issues de l'interaction et de l'action non planifiées entre les sujets organisationnels dans un espace quelconque ; et la communication établie comme résultat de processus d'**interaction dialogique stratégiquement gérée** (c'est nous qui soulignons) par l'organisation, espace institutionnalisé à partir duquel les organisations investissent dans la (re)

construction de sens favorisant la création, le maintien et/ou le changement de réputation<sup>7</sup> auprès des autres sujets organisationnels en interlocution.

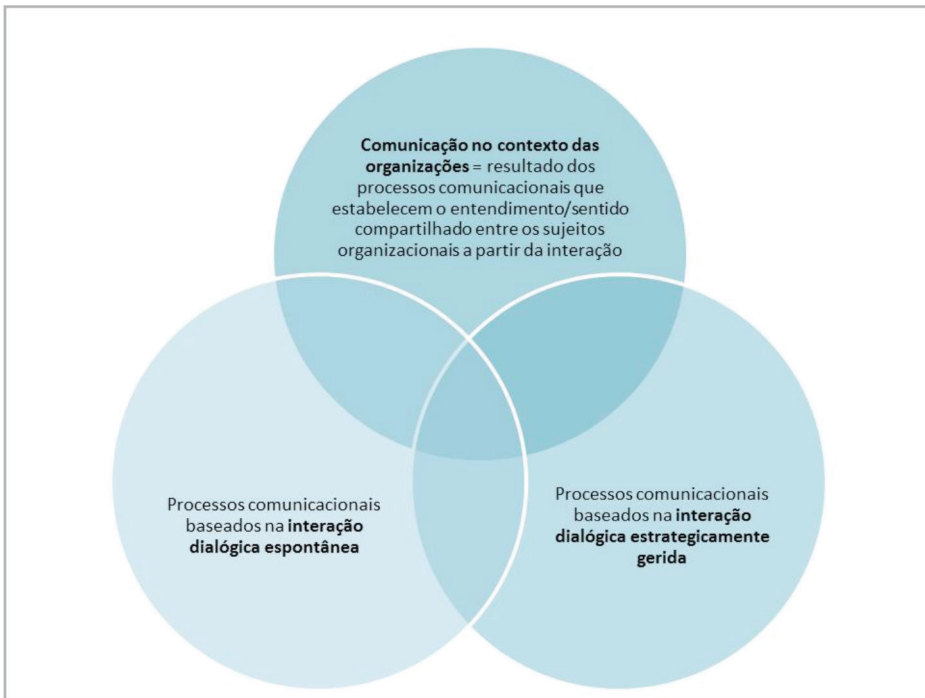


Figure 1 : Communication comme résultat du processus d'interaction entre les sujets dans le contexte des organisations. Source : Florczak (2016)

Nous réaffirmons ici que selon notre perspective, les deux dimensions proposées (Figure 1) – *interaction dialogique spontanée* et *interaction dialogique stratégiquement gérée* – cohabitent et rétroalimentent de façon récursive, dialogique et hologrammatique les processus communicationnels dans le contexte des organisations. Le terme *dialogique* se réfère justement dans ce contexte au processus interactif de recherche de construction de sens entre sujets organisationnels. Nous estimons ainsi qu'il ne peut être question de communication que lorsqu'il existe quelque chose au-delà de l'échange informationnel, c'est-à-dire quand il existe une interaction dialogique.

Nous savons néanmoins que dans le contexte contemporain, les organisations considèrent de façon hégémonique comme communication leurs structures/

<sup>7</sup> Fruit du processus de signification et de construction de sens sur l'organisation, la réputation est la diversité des images construites au fil du temps, à savoir une représentation collective cristallisée sur la base des résultats d'interactions répétées et d'expériences accumulées entre l'organisation et ses interlocuteurs. (ALMEIDA, PAULA e BASTOS, 2012).

services formels chargés des flux informatifs. Au sein d'approches pratiques plus avancées, on voit déjà ce terme servant à désigner le secteur chargé de la gestion des processus interactifs entre les sujets, mais seulement dans les cas où le sujet-organisation est à l'origine de l'interaction, assumant ainsi la condition d'émetteur, même si un dialogue peut s'ouvrir ultérieurement.

### La communication stratégique comme lieu de l'interaction

Dans notre tentative de matérialiser, encore que provisoirement, les deux dimensions proposées (Figure 1), nous avons fait appel à une approche théorique [parmi tant d'autres possibles] en mesure de les rapprocher dans une relation d'interdépendance et de complémentarité. Nous avons localisé dans la **communication stratégique** (c'est nous qui soulignons) la perspective qui pourra selon nous rendre compte du climat de changement de sens en œuvre dans les organisations, le monde du travail, les marchés, chez les sujets et dans la société en général. Nous estimons que la communication stratégique correspond, dans le champ de l'empirisme, au paradigme dialogique et relationnel.

En cherchant à situer la communication stratégique dans le contexte du paradigme dialogique relationnel, nous avons trouvé chez Oliveira et Paula (2008) l'approche que les auteurs ont nommée *Modèle d'interaction communicationnelle dialogique*. Ce modèle s'intéresse à la conception de communication en se basant sur le concept d'interaction et sur le paradigme relationnel, dans une tentative de réponse aux demandes communicatives croissantes découlant des transformations contemporaines.

On peut conceptualiser la communication dans le contexte des organisations comme un processus relationnel qui implique des pratiques individuelles et/ou de groupe pour atteindre une structure collective de significations relative à l'ensemble des personnes impliquées dans le processus interactif (OLIVEIRA, 2009). Pour Oliveira et Paula (2006), il existe cinq composantes qui définissent le caractère stratégique de la communication dans le contexte des organisations (Tableau 1).

Traitement processuel de la communication
Insertion dans la chaîne de décision
Gestion des relations avec les acteurs sociaux
Usage systématique de la planification
Suivi de la performance et des contributions pour les résultats organisationnels

Tableau 1 : Composantes de la communication stratégique  
Source : Oliveira et Paula, 2006.



Même si elle nous propose des éléments objectifs pouvant nous aider à (re) penser la communication à partir des processus d'interaction stratégiquement gérés, l'approche d'Oliveira et Paula (2008) nous encourage également à rechercher un approfondissement nécessaire de la compréhension de la communication stratégique dans une tentative d'amplification de ses potentialités de contribution.

La perspective de communication stratégique n'est pas nouvelle. Carillo (2014) situe l'émergence de cette approche à la fin des années 1980. Pour l'auteure, la communication stratégique « [...] comprend les perspectives de l'organisation, de la participation du sujet, de la gestion et de la portée des objectifs à long terme au-delà des tactiques partielles nécessaires pour atteindre ces objectifs [...] » (*ibidem*, p. 78).

Pérez (2012), auteur de *Nova Teoria da Estratégia* (2001), affirme que l'approche a comme élément central l'être humain relationnel et que les capacités stratégiques et communicatives font partie intégrante de cette humanité. Pour l'auteure, il existe une reconnaissance de ce que l'organisation constitue un grand thème stratégique de la société contemporaine.

Dans l'espace des pratiques des professionnels de la communication, Bueno (2010) se demande si l'inclusion du terme *stratégique* ne représenterait pas plus un désir qu'une réalité. Selon lui, à quelques exceptions près, la communication dans le contexte des organisations, qu'il appelle communication entrepreneuriale, n'a pas encore atteint le seuil stratégique. L'auteur rappelle que dans l'expression communication stratégique, il est nécessaire de garder à l'esprit que le terme *stratégique* est bien plus qu'un simple adjectif, s'agissant plutôt d'un concept.

[...] Il est nécessaire de considérer que la communication entrepreneuriale n'agit pas dans le vide, ne se réalise pas à la marge des organisations, mais qu'elle est intrinsèquement associée un système particulier de gestion, à une culture organisationnelle spécifique, et qu'elle est donc l'expression d'une réalité concrète. Pour que la communication entrepreneuriale soit assumée comme stratégique, il faudra donc que cette nécessité, que cette condition soit encouragée par la gestion, par la culture, voire par l'allocation appropriée de ressources (humaines, technologiques et financières), sans lesquelles elle n'est pas réalisable (Bueno 2010 : 12).

Pour Pérez (2012), communication et stratégie sont deux éléments tellement complexes qu'ils ne peuvent pas simplement s'harmoniser par une simple combinaison de mots. Si les deux termes ne se rencontraient initialement que dans des situations de communication militaire, à partir du début du XX<sup>e</sup> siècle, ils commencent à être utilisés ensemble dans le contexte de la communication publicitaire et deviennent ultérieurement incontournables dans les travaux relatifs aux relations publiques et à la communication d'entreprise, pour arriver finalement dans le champ de la communication organisationnelle qui, en fonction des approches, parlera de communication stratégique ou de stratégies de communication.

Trois tendances évidentes dans les études contemporaines qui opèrent un rapprochement entre communication et stratégie sont identifiées par Pérez (*idem*). En premier lieu, il y a l'usage de l'expression communication stratégique sans se soucier des apports d'une telle qualification. Il s'agit simplement là d'utiliser *stratégique* en substitution d'autres adjectifs utilisés antérieurement, comme par exemple *persuasive*.

La seconde tendance s'attache à moderniser les organisations et à les rendre plus stratégiques, mais elle reste liée au paradigme rationaliste de la gestion classique et n'introduit pas les changements conceptuels qu'exige ce nouvel adjectif. Et nous avons enfin une troisième tendance qui part des nouveaux paradigmes pour aborder la communication stratégique.

Complexe, fluide et significative, c'est à partir de ces caractéristiques que Pérez (2012) visualise la présence des présupposés des paradigmes émergents dans la production théorique sur la communication stratégique. Pour Massoni (2008), la perspective de la communication stratégique est aujourd'hui un espace de réflexion autour du grand mouvement qui s'est produit dans la pensée et dans l'action communicationnelle des dernières décennies.

Pour un monde linéaire tel que conçu par le paradigme classique de la production de la connaissance, il y avait, selon l'auteure, une continuité, un début, un milieu et fin, ainsi qu'une prétendue clarté quant à l'identification de l'émetteur et de la place de chaque partie prenante du processus communicationnel. Aujourd'hui, dans le monde fluide, il n'existe pas de narrateur central, ni d'émetteurs aussi clairement définis comme sources, ni de contenu aussi univoque, mais plutôt des transformations permanentes au sein desquels tous constituent des acteurs multiples dans une construction conjointe, ouverte et permanente de significations.

Ce nouvel environnement redéfinit les concepts et impose l'inclusion de stratégies dans la communication<sup>8</sup>. La communication stratégique, fruit d'une pensée complexe, implique non seulement de parler et de diffuser, mais également d'**écouter et de dialoguer** (c'est nous qui soulignons), de rechercher l'articulation plutôt que la persuasion, la connectivité plutôt que la diffusion, le partage et l'harmonisation des perceptions et des valeurs plutôt que leur imposition (PEREZ, 2012). Nous sommes d'accord avec Pérez (2012) lorsqu'il suggère que la communication est le lieu de rencontre et de construction de significations et de sens partagés.

### **Considérations provisoires**

La citation de Maturana permet sans aucun doute une synthèse, encore que partielle et provisoire, de nos réflexions et propositions. Pour cet auteur, « comme êtres humains, nous sommes ce que nous sommes dans la

<sup>8</sup> Pérez (2012) différencie les stratégies de communication de la communication stratégique. Même si nous traitons de situations d'interfaces, il affirme qu'il s'agit de deux concepts différents. Toutes les stratégies de communication ne sont pas nécessairement stratégiques pour l'organisation.

conversation, mais dans la réflexion, nous pouvons changer notre façon de dialoguer et d'être. C'est là notre liberté [...] » (Maturana 1997 : 121). Les études en communication dans le contexte des organisations requièrent du dialogue et de la réflexion. Elles requièrent également des recherches fondées qui nous poussent à repenser la communication organisationnelle à la lumière de nouvelles optiques paradigmatiques pour délimiter le champ, l'objet et les caractéristiques qui représentent le phénomène communicationnel/organisationnel, et ce sans nécessairement rechercher le consensus.

Nous considérons que la communication stratégique est l'une des approches possibles basées sur le paradigme dialogique relationnel, qui situe les sujets organisationnels dans un monde incertain, non linéaire, marqué par la transformation et par la complexité (organisation quantique et/ou complexe), où les émetteurs et les récepteurs ne sont pas définis par leur position hiérarchique et génèrent des interactions permanentes, en intercalant le lieu de l'écoute et du dialogue, soit un espace où ils construisent le sens à partir des échanges communicationnels. C'est sous cette perspective que nous entendons la contribution de cet article. Il s'agit en effet de susciter des réflexions à partir de positionnements pris par des chercheurs en communication organisationnelle, en avançant dans les études et les discussions sur le thème, car, selon Maffesoli (2007, p. 23) : « Dogmes, certitudes et convictions, de quelque ordre que ce soit, sont un tant soit peu ébranlés. Mais y a-t-il réellement un mal à cela lorsque nous nous rendons compte de l'effervescence épistémologique suscitée par une telle situation ? » La question est posée. Y répondre ou non, voilà notre liberté !



## BIBLIOGRAPHIE

BALDISSERA R., 2010, « A complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações », *Faces da cultura e da comunicação organizacional*, 2, 199-213.

BALDISSERA R., 2009, « A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional », *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos*, 1, 135-164.

BALDISSERA R., 2008, « Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade », *Interfaces e tendências da comunicação. São Caetano do Sul: Difusão*.

BUENO W. da Costa, 2005, « A Comunicação Empresarial Estratégica: definindo os contornos de um conceito », *Conexão-Comunicação e Cultura*, 4(07).

CARRILLO M. V., 2014, « Comunicação Estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais », *Comunicação e Sociedade*, 26, 71-80.

DOERFEL M.L. & GIBBS J.L., 2013, « Field Research », in Linda L. Putman, Dennis K. Mumby, Los Angeles, Sage, *The SAGE handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*, 223.

FERRARA L., 2015, *Comunicação, Mediações, Interações*, São Paulo, Paulus

FLORCZAK Rosângela, MARISTA PR, 2010, « O lugar da comunicação na gestão educacional: dimensões possíveis », GT ABRAPCORP 2 – Processos, políticas e estratégias de comunicação organizacional no « IV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação organizacional e Relações Públicas – Abrapcorp ».

FLORCZAK R. F. D. Oliveira, 2016, «Dimensões possíveis para o diálogo na comunicação estratégica: tecituras e relições entre o relatório de sustentabilidade e as mídias sociais da Vale», Tese de doutorado, PUCRS.

GAULEJAC Vde, 2011, A NGP: a nova gestão paradoxal in «Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade», p.84-98.

KUNSCH Margarida Maria Krohling, 2011, Relações Públicas e Comunicação Organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica. *Revista Organicom*, v.6, n. 10/11

LIMA Fábيا Pereira, MAIMONI Hérica Luzia, 2012, Comunicação integrada: perspectivas e desafios, in OLIVEIRA Ivone de Lourdes, LIMA Fábيا Pereira (orgs). «Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional», p.95-105.

MAFFESOLI M., 2007, O conhecimento comum. Introdução à sociologia compreensiva, Porto Alegre, Editora Sulina. Trad. Aluizio R.Trinta.

MARCHIORI Marlene, 2010, Os desafios da comunicação interna nas organizações. *Conexão-Comunicação e cultura*, v. 9, n.17.

MASSONI S., 2008, Comunicación y desarrollo. Encuentros en la diversidad, «Grisés de la Extensión, la Comunicación y el Desarrollo», 87.

MATURANA H., 1997, A ontologia do da realidade. Belo Horizonte: Editora UFMG.

MORIN Edgar, 2000, «Os sete saberes necessários à educação do futuro», São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO Trad. Catarina Eleonora da Silva e Jeanne Sawaya. 2ª ed.

OLIVEIRA Ivone de Lourdes, MOURÃO Isaura, 2014, «Comunicação organizacional: análise dos construtos teóricos e a práxis na formação do discurso», Belém do Pará, COMPÓS.

OLIVEIRA Ivone de Lourdes e PAULA Maria Aparecida, 2008, «O que é comunicação estratégica nas organizações? », São Paulo, Paulus.

OLIVEIRA, I. D. L. & PAULA M. A. D., 2006, Componentes da comunicação estratégica: uma reflexão sobre a articulação entre os aspectos teórico-conceituais e práticos, in « 29º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação INTERCOM-UNB », Anais... Brasília.

OLIVEIRA Ivone de Lourdes, PAULA Carine Fonseca Caetano de, FONSECA Carine, 2005, Comunicação organizacional e relações públicas: caminhos que se cruzam, entrecruzam ou sobrepõem, in INTERCOM-Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, «XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação -Uerj».

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes, 2002, «Dimensão estratégica da comunicação no contexto organizacional contemporâneo: um paradigma de interação comunicacional dialógica », Rio de Janeiro, UFRJ.

OLIVEIRA R. F. D., 2009, « Dimensões complexas da comunicação na gestão das organizações educacionais » (Master's thesis, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul).

PÉREZ Rafael Alberto, 2012, « Comunicación estratégica: sí claro. Pero, ¿qué implica “estratégica”? », *Revista Académica de Comunicación y Ciencias Sociales*. 0, 2, Feb-Aug.

SENNETT, R., 2012, « Juntos: os rituais, os prazeres e a política da cooperação », Rio de Janeiro: Record, 2.

SCROFERNEKER C. M. A., 2012, « Contra Tendências Paradigmáticas da Comunicação Organizacional Contemporânea no Brasil » , *Revista Académica de la Federación latinoamericana de Facultades de Comunicación Social*, Vale del Cauca, Colombia, (85), 1-17.

SCROFERNEKER C. M. A., 2011, « Relações Públicas e Comunicação Organizacional: encontros, desencontros e reencontros », *Revista Organicom*, 6 (10/11)

WOLTON D., 2006, « É preciso salvar a comunicação », Paulus.

WOLTON Dominique, 2011, *Informar Não é Comunicar*, Porto Alegre, Sulina.

**Résumé :** Le présent article a pour objectif de discuter certaines des dimensions de la communication qui cohabitent et entrent en relation de forme récursive dans le contexte des organisations. Les études en communication dans le contexte des organisations s’insèrent dans la perspective multidisciplinaire qui cherche à comprendre l’espace des interactions dans la vie et dans les relations établies entre les sujets qui configurent les organisations (Oliveira 2009). Il est possible d’observer l’évolution du champ de la communication dans le contexte des organisations à partir des études qui le configurent comme espace de recherche ancré dans les sciences de la communication, mais qui subit également l’impact des sciences de l’administration, aussi bien dans la production de la connaissance que dans les pratiques organisationnelles, où prévaut encore aujourd’hui le modèle instrumental. Toutefois, dans l’environnement contemporain, nous avons identifié des contre-tendances (Scroferneker 2012) qui montrent l’épuisement du paradigme instrumental et mettent en évidence que la vision mécaniciste de la communication n’est déjà plus suffisante dans une société complexe plongée dans les différences (Sennett 2012) et les paradoxes (Gaulejac 2011). Sous la perspective relationnelle qui émerge du paradigme dialogique de la communication, le processus communicationnel est vu à partir de ses mouvements, de ses articulations et de ses relations. Nous avons trouvé dans la **communication stratégique** (c’est nous qui soulignons) la perspective qui permet selon nous de rendre compte du climat de changement de sens en œuvre dans les organisations, le monde du travail, les marchés, chez les sujets et dans la société en général. Sous cette perspective, la communication stratégique correspond, dans le champ de l’empirisme, au paradigme dialogique et relationnel.

**Mots-clés :** communication le contexte des organisations, communication stratégique, dialogue.

**Abstract:** *This article aims to discuss some of the dimensions of communication that cohabit and are recursively related in the context of organizations. The study of communication in the context of organizations is part of the multidisciplinary perspective that seeks to understand the space of interactions in life and relationships established among the subjects that make up the organizations (Oliveira 2009). It is possible to observe the evolution of the field of communication in the context of organizations from the studies that configure it as a research space anchored in the Communication Sciences, but which have also been impacted by those of the Administration Sciences in the production of knowledge as well as in the organizational practices, evidenced even today, in the prevalence of the instrumental model. However, in the contemporary environment, we identify against tendencies (Scroferneker 2012) that point to the exhaustion of the instrumental paradigm, which shows that the mechanistic view of communication is no longer sufficient in a complex society plunged in differences (Sennett 2012) and paradoxes (Gaulejac 2011). In the relational perspective, which emerges from the dialogic paradigm of communication, the communicational process is seen from its movements, its articulations and relations. We find in **strategic communication** (as our emphasis) the perspective that, in our view, could encompass the changing climate of organizations, the world of work, markets, subjects and society in general. Under this perspective, strategic communication corresponds, in the field of empiria, to the dialogical and relational paradigm.*

**Keywords:** *communication in the context of organizations, strategic communication.*