



## Communication et organisation

5 | 1994

La communication interne : une approche croisée

---

### Cinq études sur la communication interne

---



#### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1717>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.1717

ISSN : 1775-3546

#### Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

#### Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 1994

ISSN : 1168-5549

#### Référence électronique

« Cinq études sur la communication interne », *Communication et organisation* [En ligne], 5 | 1994, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1717> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.1717

---

Ce document a été généré automatiquement le 19 avril 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

---

# Cinq études sur la communication interne

---

## NOTE DE L'ÉDITEUR

Analyse réalisée par les étudiants du DESS Information-communication des organisations de Bordeaux III, option communication interne dont l'enseignement est effectué au sein de l'Institut Franco-Ibérique de la Communication (Chambre de commerce et d'industrie de Bayonne-Pays Basque).

- 1 *Entreprise et Carrières*, journal destiné aux responsables des Ressources Humaines ou de la Communication en entreprises, a publié un dossier spécial sur la communication interne dans son numéro 203 du 8 au 19 juin 1993. Il présente entre autres, les résultats de cinq études menées sur le thème de l'état des lieux de la communication interne en France ou en Europe. Les deux premières abordent de manière globale la communication interne, la troisième expose les réseaux de communication et les correspondants, la quatrième se centre sur l'attitude des salariés face à l'entreprise et la cinquième propose la typologie européenne de la communication d'entreprise.
- 2 La présentation qui va suivre n'est pas le résultat de recherches complémentaires destinées à aller plus loin dans l'idée de la communication interne donnée par ces études. Notre démarche a consisté à réaliser une lecture attentive afin de dégager la vision de la communication interne proposée aux lecteurs de cette revue.
- 3 L'enquête « Compar » menée entre mars et août 1992 est centrée sur les responsables de communication interne des 250 plus grandes entreprises françaises d'une part, et les salariés de la banque de données COREALIS d'autre part. Au travers d'entretiens téléphoniques, de questionnaires, d'interviews et de tables rondes, cette enquête entend mettre en lumière les évolutions clefs de la communication interne des années 90.
- 4 L'enquête « Inergie » a été menée entre le 29 janvier et le 11 décembre 1993. Les buts définis sont identiques à ceux de « Compar », cependant « Inergie » ne précise pas clairement sa cible et n'a pas reçu suffisamment de réponses pour appuyer son étude, aussi a-t-elle décidé de ne proposer qu'une photographie de la communication interne.

Nous rappellerons que depuis 1989 au moins une étude par an du même genre a été menée, l'effet de lassitude expliquerait la démobilité des interviewés.

- 5 L'étude « Syntaxe » traite la question de la décentralisation de la fonction Communication dans les grandes entreprises, opérée grâce à la mise en place de réseaux. Cette enquête a été réalisée auprès des DirCom et responsables de Com d'une quarantaine de grandes entreprises et organisations au cours du premier semestre 1992. Ces résultats s'énoncent comme un constat.
- 6 « A Conseil » a distribué aux Directions des Ressources Humaines (DRH dans la suite du texte) et DirCom de 20 entreprises françaises (dont 18 de plus de 1000 salariés) des questionnaires administrés aux salariés représentatifs des différents niveaux hiérarchiques, sur une période s'étalant de mai à juillet 1992. L'objectif de cette étude est de parler du rôle de la communication interne et de l'image de l'entreprise au sein des groupes socioprofessionnels. Le but était de voir s'il existait un référentiel commun aux différents groupes, preuve d'efficacité de la communication interne.
- 7 L'étude « Science Com' » se base sur une enquête empirique portant sur deux aspects : une analyse des petites annonces de recrutement des responsables de communication interne, des entretiens avec des professionnels de 3 pays européens qui sont le Royaume-Uni, l'Espagne et l'Allemagne. Les objectifs de cette étude sont de qualifier le recrutement, l'image de la fonction de communication, et de donner une conception européenne de la communication d'entreprise. Le compte rendu de cette étude n'est que succinctement abordé par *Entreprise et Carrières*<sup>1</sup>.
- 8 Ces enquêtes abordent quatre thèmes qui sont les services et les responsables de communication, le contenu de la communication interne, les outils de cette communication et la vision des salariés face à la communication proposée à l'intérieur de l'entreprise.

## Les services et les responsables de communication :

- 9 1985 marque pour « Inergie » la naissance des services communication interne. La présence d'un tel service est maintenant un fait acquis dans toutes les entreprises de plus de 5000 salariés.
- 10 La composition de ces services varie : une direction de la communication interne à part entière (cinq à sept personnes) est un fait plutôt rare (seules 4 % des entreprises interrogées par « Compar » en ont une). Un certain nombre d'entreprises n'y accordent qu'une seule personne mais il s'agit là d'un cas peu répandu : il concerne 35 % des entreprises interrogées par « Compar » seulement. La norme est plutôt un service de trois à quatre personnes : 60 % des entreprises interrogées.
- 11 Si donc leur présence est acquise, leur place est plus incertaine comme en témoigne la divergence entre « Compar » qui relie ce service à la Direction Générale, et « Inergie » qui note une progression au profit des Gestions des Ressources Humaines (GRH dans la suite du texte).
- 12 En ce qui concerne les responsables de communication, la tendance est à la masculinisation et au vieillissement ainsi qu'à la recherche d'une certaine expérience de l'entreprise. Tant l'étude « Inergie » que « Compar » s'accordent sur ce point<sup>2</sup>.

- 13 Le rôle des DirCom, lui, semble s'être élargi et enrichi : « Compar » parlant d'un « carrefour entre marketing, publicité et ressources humaines ».

## Contenu de la communication

- 14 Le projet d'entreprise est toujours bien vivant : 73% des entreprises interrogées par « Compar » y ont sensibilisé leurs collaborateurs. Les grands objectifs de la communication interne sont de sensibiliser le personnel aux enjeux de l'entreprise, de créer une identité et un esprit d'équipe, de renforcer la cohésion des salariés.
- 15 En parallèle de ces objectifs, on observe une montée des techniques de management : les entreprises mettent en place des formations au management et aux techniques d'animation (plus de la moitié des entreprises interrogées par « Inergie » ont mis en place des formations à la communication).
- 16 Dans les grandes entreprises, la communication se décentralise, favorisant ainsi la création de réseaux. « Syntaxe » dégage 3 types de réseaux :
- 17 – correspondants de presse
- 18 – informateurs
- 19 – chargés de communication
- 20 Ces 3 réseaux se définissent ainsi : celui qui gère les supports d'information, celui qui fait remonter l'information, et celui qui offre à chacun l'occasion et les moyens pour communiquer.
- 21 Ces réseaux s'organisent de 4 façons : l'organisation structurelle qui s'appuie sur la hiérarchie de l'organigramme ; l'organisation fonctionnelle basée sur la nature de l'information circulante ; celle qui copie les circuits de l'information ; et enfin, l'organisation factuelle qui évolue avec la situation.
- 22 L'étude de ces réseaux, si elle met en lumière l'organisation de la communication, révèle cependant surtout ses faiblesses : l'enquête note en effet que si la communication fonctionne assez bien dans le sens vertical, la communication horizontale entre les réseaux reste très défaillante.

## Les outils de la communication

- 23 Le support écrit reste prédominant (« 38 % des services de communication interne conçoivent, rédigent et diffusent régulièrement entre 3 et 4 publications, magazines généralistes, flash thématique. ») et l'audiovisuel est en déclin.
- 24 D'une manière générale, le contact direct est favorisé par les entreprises. Il a « le vent en poupe » au détriment de l'audiovisuel. Cette volonté de présence de la direction sur le terrain favorise les réunions de service ou de personnel. Elle est renforcée par la politique de formation à la communication menée par les entreprises pour leurs salariés, notamment en ce qui concerne l'encadrement jugé moins responsabilisé qu'il ne le devrait. En effet, les responsables interviewés pensent la communication comme un outil de gestion des ressources humaines.

## Les salariés

- 25 En relation avec l'utilisation de ces outils, les salariés manifestent le sentiment d'overdose face à la multiplication de l'écrit dans l'entreprise, préférant de loin la communication informelle.
- 26 On notera que la perception de l'entreprise et de ses objectifs, du rôle du salarié même, diffère selon la place hiérarchique du salarié. La perception de l'identité de l'entreprise est différente selon les niveaux hiérarchiques : les ouvriers ont une vision matérialiste de l'entreprise, les cadres s'en font une idée plus valorisante (pour les premiers, il s'agit d'un « lieu où l'on gagne de l'argent », c'est un endroit « où l'on exerce ses compétences et où l'on gagne de l'argent » pour les seconds). Les dirigeants quant à eux, affirment que c'est un lieu d'épanouissement économique et social.
- 27 Il y a là matière à réflexion quant à l'atteinte des objectifs de la communication interne définis plus haut.
- 28 Que penser de ces cinq études ? Des contradictions flagrantes apparaissent. « Compar » affirme que les structures de communication interne dépendent aujourd'hui de la Direction Générale pour plus de la moitié des entreprises interrogées. « Inergie » constate une tendance inverse au profit des DRH. Cette distinction Direction Générale, Gestion des Ressources Humaines est-elle vraiment pertinente dans la mesure où ni l'enquête « Inergie » ni l'enquête « Compar » ne se sont attachées à définir ces termes ; une Direction Générale au sens large pouvant englober les responsables des services financier, marketing, gestion du personnel, production, communication... On retiendra surtout que ces deux tendances ont l'avantage de bien mettre en avant l'importance prise par les techniques de management dans la communication interne. Cette divergence confirme d'ailleurs la réflexion de P. Chaumeau, président de l'A.F.C.I. qui déclare<sup>3</sup> : « (...) la plupart des responsables de communication interne ne connaissent pas véritablement l'étendue de leur poste (...) ils ont donc tendance à minimiser leur rôle. ». La fonction de communication interne est donc en voie difficile de légitimation, ce qui la conduit à se chercher dans l'organigramme de l'entreprise.
- 29 Le deuxième piège est la tendance à la généralisation, alors qu'il n'est précisé nulle part si les échantillons sur lesquels s'appuient les études sont ou non représentatifs. « Compar » se prévaut de la mission d'analyser les pratiques en communication dans les entreprises françaises alors que l'enquête ne se base que sur la population des 250 plus grandes entreprises françaises. Peut-on estimer que ce chiffre est bien représentatif ? « A Conseil » se fixe comme mission d'analyser les représentations des salariés pour mesurer l'efficacité de la communication interne, et ce sur une vingtaine d'entreprises. La conclusion est qu'il y a de très sérieux décalages entre les objectifs souhaités et la perception des salariés. Or il n'est précisé à aucun endroit si ces entreprises avaient un service de communication interne menant une véritable politique de communication interne. L'échec relevé par l'enquête traduirait la nécessité d'un tel service.
- 30 En conclusion nous pouvons dire que ces études apportent des axes de réflexion. Pour qu'elles assument ce rôle, il faut que le public auquel elles s'adressent possède déjà un cadre de référence sur la communication interne, car ces enquêtes ne peuvent être prises comme un état des lieux exhaustif de la communication interne dans les entreprises françaises.

- 31 Enfin l'idée majeure qui ressort de ce dossier est que la communication interne dans les organisations, si elle a dépassé le stade des balbutiements, a toujours bien du mal à rentrer dans le cadre d'une définition claire et précise sur le terrain
- 

## NOTES

1. En revanche, le Comité National d'Evaluation, dans son numéro de mars 1993 intitulé « Les sciences de l'information et de la communication », donne un état des lieux plus complet sur les recrutements à l'étranger (voir p. 76-77, IV « Débouchés et études »).
2. On notera cependant le désaccord de l'étude de l'Union Des Annonceurs qui s'est penchée sur les responsables de communication en règle générale et qui détecte une tendance à la féminisation et au rajeunissement in « Communication et organisation, structure et communication », ISIC Université Michel de Montaigne Bordeaux 3, novembre N°3, p. 232/240
3. P.Chaumeau, président de l'AFCI, « la communication interne doit être au cœur du management » in « Entreprise et Carrières », p. 3, propos recueillis par F.Molho.