

## CHAPITRE 1

# De l'adjudant-chef au blogueur

## *20 ans de mutations*

### **Les nouvelles missions de la communication interne**

Une certitude. Il n'existe pas, en matière de communication interne, de modèle fiable prédéfini, ni de modèle tout court. Et comme nombre d'activités liées aux sciences humaines, elle est loin de faire bon ménage avec l'exactitude et le rationalisme. Mieux, « *soumise à de multiples aléas, la communication interne est éminemment floue* », souligne Jean Rancoule, directeur de la communication interne du groupe Safran et président de l'AFCI (Association française de communication interne)<sup>1</sup> : « *Plus que toute autre fonction sans doute, l'écart entre le souhaitable et le réalisable y est constitutif de l'action, au point qu'il serait vain, voire nuisible, de vouloir se référer à un modèle d'action stratégique prédéfini.* » Et dans ce domaine, à Jean Rancoule de conclure : « *ne reste-t-il donc qu'à se laisser guider par l'intuition ?* ».

Pas de recette, non plus : « *Il n'y a pas de solution magique. Ni d'application technique qui fonctionne sans implication personnelle.*

---

1. AFCI, *Les Cahiers de la communication interne*, n° 6, 2000.

*Ceux qui imaginent que la communication interne est une affaire de recettes seront déçus* », estime pour sa part Bruno Paillet, ex-directeur de la communication du Gan et président de Conseil et Annonceurs Associés. « *La communication interne est autant affaire de savoir-faire que de savoir-être.* »

Selon Boris Eloy, directeur de la communication de Servair et président de L'UJJEF, Communication & Entreprise, elle est « in-domptable » : « *La communication interne est en quelque sorte la fille naturelle de mai 68 et de l'École de Palo Alto. Et nous sommes, un peu, les héritiers des "fous du roi" : le directeur de la communication peut tout dire, doit tout dire, y compris ce qui gêne.* »

Intuition, savoir-être, logique floue, perception personnelle ! La communication interne n'aurait-elle pour contours que les seules qualités qui, justement, irritent ses détracteurs ? À savoir l'impossibilité de l'enfermer dans une logique, de la réduire à une technique mesurable, reproductible et fiable comme on les aime tant en entreprise.

La réalité est que la communication interne est un exercice délicat, subtil, changeant, adaptable, souvent intuitif mais que l'on peut (doit ?) néanmoins étayer par des « briques » de méthodologies, et un ensemble de techniques empruntées autant à la sociologie qu'au management des ressources humaines ou au journalisme (pour la hiérarchisation et le traitement des informations).

C'est l'assemblage intelligent, pertinent et surtout adapté à chaque situation de ces méthodes qui constituera en définitive une stratégie et un dispositif de communication interne. Avec une certitude : aucune vérité, aucune analyse n'est immuable. La communication interne doit évoluer aux rythmes de l'entreprise, de ses évolutions et de ceux qui y travaillent, et être « par définition une communication éponge, parfaitement perméable à l'air du temps ».<sup>1</sup>

---

1. Virginie Durand, *Les métiers de la communication d'entreprise*, PUF, 1999.

Raison pour laquelle ni stratégie, ni, *a fortiori*, plan de communication, ne sont « inscrits dans le marbre ». C'est souvent ce qui dérange et irrite les états-majors. Et c'est bien pourtant aux équipes de communication interne qu'incombe la construction d'un « fil rouge », l'assurance d'une continuité, d'une permanence dans une zone de turbulences. La seule « vérité » est alors celle du professionnalisme, de la rigueur intellectuelle, avec, en appui, quelques méthodologies. « *Pour que la communication d'entreprise existe et soit reconnue comme un métier à part entière* », explique Thierry Libaert, communicant et maître de conférence à l'IEP de Paris, « *il faut qu'elle repose sur un socle méthodologique incontestable* ». Et le spécialiste de conclure : « *Si la communication peut être considérée comme un objectif, elle doit être appréhendée dans l'entreprise essentiellement comme une technique apte à soutenir une dynamique de développement.* »<sup>1</sup> Une technicité pour exister. Un constat que partage aussi Pierre Labasse, ancien directeur de la communication interne du groupe Danone : « *La communication interne se définit comme l'ensemble des échanges – d'informations mais aussi affectifs et symboliques – qui s'établissent entre les membres d'une organisation, leur permettant de coexister et de travailler ensemble. Une activité très certainement aussi ancienne que l'entreprise. Dès que des hommes se sont trouvés réunis pour produire des biens et des services, ils ont dû échanger entre eux pour s'ajuster. La parole échangée a été – et est toujours – le premier vecteur de la communication dans les organisations.* » Car il s'agit bien d'organiser des stratégies, des informations, des échanges, des outils, mais aussi des sentiments, des impressions, des perceptions... et des rumeurs ! La communication interne doit faire le pont, constamment, entre pratique et théorie, certitude et intuition, méthode et « pifomètre ».

---

1. Thierry Libaert, *Le plan de communication*, Dunod, 2003.

## 20 ans d'une évolution mouvementée

L'évolution de la communication interne n'a pas été linéaire. En vingt ans, elle s'est façonnée à la faveur de différentes strates que l'on peut classer au travers de trois grandes étapes distinctes, correspondant chacune à des évolutions managériales importantes des entreprises. De l'éducation à la coopération ou de l'information interne aux partages des savoirs, la « com' interne » a fait ses propres révolutions.

### L'éducation : la communication interne explique l'entreprise

Au début des années 80, les Français redécouvrent l'entreprise et surtout font « la paix » avec elle. Les tensions sociales s'estompent, les conflits sont moins violents, la « diabolisation » du capitalisme perd en intensité. C'est la fin du syllogisme entreprise = économie, économie = capitalisme, et capitalisme = exploitation de l'homme par l'homme. On admet que l'entreprise est, elle aussi, un lieu de vie.

Les nouveaux « patrons » ont la côte. L'époque est aux « gagners » qui font désormais la « une » des news magazines, du succès de Wonder et de Bernard Tapie, charismatique, sympathique, dynamique, estiment les Français. À la *Vie Claire*, comme chez Terraillon, il dirige lui-même ses « coups » de pub. On le voit, marchant, infatigable avec des piles dans le dos. Il incarne la nouvelle fascination pour l'entreprise et ses dirigeants.

La communication interne se contente alors simplement de décrire les rouages de l'entreprise. On s'intéresse à l'outil productif, au marketing, à l'informatique. Aux nouveaux métiers qui font « marcher » l'économie. Les « plans de com' » sont quasiment structurés sur les différentes fonctions et organisés comme un organigramme. Une étude réalisée à cette époque par l'Institut universitaire de technologie de Paris décrit « *trois objectifs principaux à une politique d'information d'entreprise : créer un sentiment d'appartenance*

*au groupe pour consolider une meilleure cohésion des efforts, permettre à tous les membres de l'entreprise de développer leur créativité en évoquant les perspectives de l'entreprise, assurer une meilleure qualité de décision à tous les niveaux de la hiérarchie, ce qui aidera les salariés d'une entreprise à percevoir le contexte et les limites de son initiative ».* Simpliste, certes, mais réel début de réflexion.

Quoi qu'il arrive, en 1980, il s'agit d'avoir « l'esprit maison ». Les thèmes à la mode portent sur l'explication des *process*, l'amélioration du dispositif industriel, la sécurité, les prouesses techniques, les implantations géographiques, la vie des salariés (par le petit bout de la lorgnette... carnet, mariages, naissances, parfois décès), les compétences, la formation, l'innovation. Il faut « *ouvrir l'entreprise au souffle de l'innovation, aboutir à l'état de communication permanente afin qu'une idée neuve ne vienne jamais frapper l'entreprise de plein fouet : tels sont quelques-uns des enjeux de la communication interne* », s'émerveillent alors certains communicants.

L'idée et la notion de « mondialisation » pointent également leur nez. Il ne s'agit pas encore de délocalisations mais de la naissance d'un consommateur « mondialisé ». Au forum « Travail-Expo » organisé fin 1985 au CNIT, le fameux parc d'exposition de La Défense (tout un symbole), on souligne le phénomène qui « *depuis cinq ans fait qu'un nombre croissant de peuples adoptent les mêmes habitudes de consommation, au point qu'on doit aujourd'hui compter 600 millions de consommateurs !* ». Des consommateurs devenus, par ailleurs, « *plus exigeants devant l'embarras du choix. Le consommateur veut de la qualité totale, de l'innovation permanente, et veut avoir le produit tout de suite* ». La communication interne doit alors participer à « dynamiser l'entreprise ».

C'est également l'époque où la direction du personnel mute vers la notion, plus large, de « direction des ressources humaines ». On ne gère plus le personnel mais des individualités, des talents, des parcours, des carrières. Le profil des responsables RH change également. Les militaires en retraite (à l'époque le directeur du personnel

de Bull – J.-B. Pinatel – est un ancien général de brigade) cèdent la place aux diplômés en relations humaines avec, souvent, un cursus en « psycho ». Dans la foulée, la notion de « communication interne » remplace le terme « d'information interne ». L'idée de service de communication interne pointe son nez. Ce n'est pas encore une direction autonome mais déjà une fonction identifiée.

Certaines grandes entreprises françaises se lancent également à l'assaut d'innovations médiatiques. Journal interne téléphoné, audiotel, support télématique (ce sont les débuts du Minitel et des fameux « 36-15 »), et aussi la radio. Ainsi, en 1984, l'UAP (premier assureur français à l'époque) lance la première radio locale d'entreprise. Sous l'impulsion de sa présidente, Yvette Chassagne, l'assureur équipe son siège de La Défense (3000 salariés travaillent à la Tour Assur et occupent 40 étages) d'une régie complète, d'antennes à tous les étages, et distribue des postes récepteurs (bloqués sur la bonne fréquence) à tout le monde. Radio UAP est la première initiative du genre en Europe. La « grille » ne comprend au début que trois émissions quotidiennes d'une vingtaine de minutes, qui s'enrichiront peu à peu avec des plages musicales puis des débats. Au programme : informations produits et commerciales, actualités professionnelles, vie des associations culturelles et sportives de la tour, sans oublier le carnet.

Chez Ricard, c'est l'audiovisuel qui est à l'honneur. Ricard Vidéo Actualités, c'est quatre journalistes, une documentaliste, un technicien vidéo, deux cameramen et quatre secrétaires pour un magazine mensuel de 25 minutes. Le souffle de l'innovation touche également la com' interne. Il faut faire moderne.

## **La motivation : la communication interne façonne une image, mobilise**

Dans les années 90, stratégies et dispositifs de communication mutent et s'affinent, même si on hésite encore entre la carotte et le bâillon, l'exception ou la normalisation.

En 1992, seuls 13 % des services de communication interne des entreprises ont plus de deux ans d'ancienneté. « *La fonction reste fragile* », note un observateur de l'UDA (Union des Annonceurs) : « *à la moindre crise, elle est remise en question, et ce sont ses budgets qui sont ponctionnés en priorité* ». Néanmoins, la fonction communication interne est définitivement reconnue. « *Une nouvelle catégorie de décideurs émerge dans l'entreprise* », note l'hebdomadaire spécialisé *Stratégies* dans un dossier consacré à la com' interne et titré « *Incontournable, mais encore mal perçue* »<sup>1</sup>. Et *Stratégies* de souligner le caractère « impossible » de la « mission » : « *L'explosion de ce marché (la com'interne) a souvent lancé les entreprises sur de fausses pistes. Un discours abstrait, des hommes peu impliqués, une organisation peu adaptée expliquent le décalage entre la professionnalisation de ce métier et l'insatisfaction déclarée des salariés en matière de communication interne.* » Cependant, note l'hebdomadaire, « *la crise économique aidant, la com'interne pourrait bien enfin atteindre l'âge de raison. À l'heure des licenciements, des fusions, des rachats à répétition, elle apparaît de plus en plus incontournable* ».

Elle n'est « *ni le Saint Graal ni un gadget fin de siècle* », explique, quant à lui, Jean-Pierre Guéno, alors président de l'UJJEF, lors de l'ouverture du congrès de la FIEIA (Fédération européenne de communicants d'entreprise). « *Elle constitue, avec l'audit, l'une des disciplines du management : ni plus, ni moins. Mais à ce titre, ne révèle-t-elle pas, par ses dysfonctionnements, les faiblesses de l'entreprise, les limites de ses structures, ses imperfections ? (...) Tous et toutes nous poussent à nous demander si au-delà même de nos frontières, l'entreprise ne porte pas en elle à la fois les virus de nos sociétés malades et les anti-corps de leurs maladies.* »

Car les entreprises, effectivement, entrent dans un long cycle de crises. Parmi les thèmes à la mode, on trouve le « *ré-engeniering* » (la révision et la réécriture des *process* et des organisations fonction-

---

1. *Stratégies*, n° 837, 11 juin 1993.

nelles), la politique produit, le « zéro défaut », les programmes qualité, la nécessité d'accroître la productivité, l'« adaptation des effectifs à la production » (terme pudique pour désigner des licenciements et des fermetures de sites), la mise en valeur des équipes « gagnantes », ou encore la recherche de « passions » dans l'entreprise (avec reportages qui font les choux gras de la presse d'entreprise ; on s'extasie devant untel, conducteur d'engins la journée et chanteur d'opéra le soir, ou tel autre, attaché commercial et pêcheur à la mouche ou encore collectionneur de poupées anciennes !).

La communication interne s'adapte au discours de l'image d'une entreprise « combattante ». Il s'agit de mobiliser, de dynamiser les troupes avec un enthousiasme et un allant parfois naïf, même si certains posent alors la question : « *L'entreprise ne doit-elle être qu'une machine de guerre ? À force de tourner ses canons vers l'extérieur, ne risque-t-elle pas de les voir tôt ou tard se retourner vers elle ?* »<sup>1</sup>

C'est aussi l'époque de ce que Robert Tixier-Guichard et Daniel Chaize, auteurs du remarquable *Les Dircoms*<sup>2</sup>, appellent « l'incommunication interne » avec sa « boîte à outils sans fond ». « *Elle est tellement pleine* », constatent-ils, « *que l'on n'arrive plus à la refermer. Journaux internes, lettres d'information, magazines papiers ou vidéo, revue de presse, affichage lumineux, séminaires, réunions en tout genre, pots, happy hour à l'américaine, groupes d'expression des salariés, cercle de qualité, groupes de progrès, trombinoscopes internes, boîtes à idées, bornes interactives... (...) En puisant avec frénésie dans la boîte à outils sans fond de la communication interne, l'entreprise poursuit un rêve lumineux... Le tout nourrit par la sève régénératrice transmise par le tronc de cet arbre multimédia : le projet d'entreprise* », concluent les auteurs. « *La carotte et le bâillon : le mercenariat et l'infantilisation... Tels sont les deux outils de management les plus utilisés par des gestionnaires qui attendent pourtant le troisième millénaire pour prendre leur retraite...* »

1. Magazine *Entreprise*, été 1992.

2. Robert Tixier-Guichard et Daniel Chaize, *Les Dircoms*, Seuil, 1993.

Car c'est aussi l'époque où apparaît (et dans certaines entreprises se généralise) la langue de bois, appelée « langue de coton » par François-Bernard Huyghe, « la langue qui pense pour vous<sup>1</sup> ». Principaux moteurs : d'un côté, les directions qui souhaitent tellement mobiliser qu'elles en oublient de parler vrai et se crispent sur un langage artificiel, formaté, et surtout sans réplique ; de l'autre, les « validateurs » (souvent l'encadrement intermédiaire), ou tout simplement les sources d'informations elles-mêmes, qui, enfermées entre le souci d'être bien « noté » et la crainte de la « gaffe », écrètent la moindre aspérité des discours. Au-dessus, souvent, les présidents et directions générales qui cultivent un culte maladif du « secret ». Ainsi, en novembre 1989, les salariés d'American Can apprendront le rachat de leur entreprise par Péchiney par une « fuite » dans la presse économique. En 1990, ce sont ceux d'Adidas qui découvrent, médusés, le rachat de leur entreprise par Bernard Tapie en direct de la coupe du monde de football « à la télé ».

La communication interne connaît alors à la fois ses premiers revers et ses premiers signes de reconnaissance. Michel Durier, DRH du groupe Ciments Français écrit alors, dans la préface de *L'entreprise sous presse*, premier ouvrage consacré à la place du journal d'entreprise dans la communication interne : « *La communication – mot magique et galvaudé – risque de subir dans l'entreprise le sort des modes managériales qui se succèdent et se cannibalisent, provoquant le désintérêt des dirigeants et l'ironie narquoise des salariés. C'est un comble, au moment où un très grand nombre de sociétés en découvrent la nécessité, en même temps que la complexité, la vulnérabilité, les risques de perversion. Il est urgent de faire une pause dans la course au tout communicant, d'appeler un chat un chat, d'arrêter de confondre salariés et clients, propagande et politique de ressources humaines.* »<sup>2</sup>

---

1. François-Bernard Huyghe, *La langue de coton*, Robert Laffont, 1991.

2. Michel Durier, *L'entreprise sous presse*, Dunod, 2007.

Le magazine *Stratégies* souligne pour sa part : « *Le piège dans lequel sont tombées bien des entreprises en se bornant à un discours tenant plus de la langue de bois que de la mobilisation. Quand on parle de l'enjeu européen, par exemple, il n'est peut-être pas inutile de parler de la concurrence avec des chiffres à l'appui plutôt que se contenter de beaux discours. Et il reste encore à adapter le comportement des hommes qui, à tous les niveaux, sont en charge de sa mise en œuvre (la politique de com' interne). Or, ceux-ci apparaissent souvent comme les plus sérieux obstacles à l'instauration d'une véritable politique de communication interne.* »

## **La coopération : la communication comme facteur d'équilibre ?**

Avec les années 2000, on passe à l'ère de la maturité. En termes d'outils, la palette et les dispositifs de communication interne s'affinent, s'adaptent aux différents publics, se segmentent en fonction des objectifs. Dans ses expressions, la com' interne est enfin « adulte ». Analyse des marchés (de plus en plus complexes et mondialisés), décodage des mutations (technologiques, organisationnelles, humaines), question sur le gouvernement d'entreprise, statut du salarié actionnaire (la plupart des grandes entreprises sont cotées et ont déployé des plans d'actionnariat salarié), décryptage d'organisations de plus en plus sophistiquées, la communication interne explique moins l'entreprise qu'elle tente de faire comprendre les raisons des changements qui l'affectent, avec deux questions récurrentes : « Où va-t-on ? », et surtout « Pourquoi ? », signe d'une maturité nouvelle des acteurs de l'entreprise. D'autant que le mot « crise » se conjugue désormais au pluriel ; la crise n'est plus, comme dans les années 70, un moment extra-ordinaire de chaos, mais presque un état permanent. La communication devient un pare-feu des situations difficiles, un régulateur de tensions.

La période est également marquée par une spectaculaire maturité des salariés face aux messages de l'entreprise. Insensibles aux mots

d'ordre simplistes, habiles décodeurs de la langue de bois, les « nouveaux » salariés font, à merveille, la part des choses entre une nécessaire cohésion avec l'entreprise et une adhésion naïve aux slogans pseudo-mobilisateurs. Acteurs mais pas militants, attentifs mais pas naïfs. Cette évolution des salariés ouvre également l'ère d'une communication interne plus intelligente, plus complexe, plus mûre elle aussi. « *La langue de bois, les grandes institutions ne font plus recette, pas plus que l'obéissance aveugle à l'autorité* », note Pierre Labasse, ancien directeur de la communication interne du groupe Danone.

La communication interne se découvre également une nouvelle vertu : celle d'accompagner l'indispensable passage d'une compétence individuelle à une compétence collective. Car, comme le souligne Jean-François Claude, « *La production de l'inédit (la créativité) procède désormais d'une combinaison de compétences. (...) Ce sont les valeurs partagées qui, entre autres, permettent à des collaborateurs de considérer que les situations de travail sont suffisamment légitimes pour les engager à coopérer dans un esprit constructif.* »<sup>1</sup> L'organisation généralisée en *business units*, en branches indépendantes, alliée à une poussée de l'individualisme au travail (alimenté par une pression permanente à réussir) a réduit le travail collectif au détriment de la créativité. À la com' interne incombe alors la mission de recréer du lien, de faire partager les expériences, de mettre en valeur les fameuses *best practices* chargées d'alimenter à la fois les idées novatrices et les échanges entre collaborateurs. Il faut « arrondir » ce que les organisations ont rigidifié, relier ce que les organigrammes ont séparé.

Et plus encore. Dans une société désabusée (perte des valeurs, disparition des idéologies et classe politique décrédibilisée) que Christophe Lambert, alors dirigeant de l'agence de publicité Publicis qualifie même de « société de la peur », l'entreprise apparaît pour

---

1. Jean-François Claude, *Le management par les valeurs*, Éditions Liaisons, 2003.

certains salariés comme un des rares lieux-refuges, une source de lien social, voire la détentrice du dernier « contrat social ». Selon lui, « *L'apparition et l'explosion d'Internet a renforcé l'isolement et la solitude de l'individu. Internet est ainsi au cœur d'un immense malentendu. Présenté comme l'outil de communication globalisée par excellence, le net consacre en fait la toute puissance du moi. Seul face à son écran, l'internaute croit avoir accès à tous les citoyens du monde comme à l'ensemble des connaissances ; il est même persuadé qu'il peut à son tour apporter sa contribution à la pensée universelle. Il ne fait que se perdre dans un écran narcissique qui a remplacé le miroir magique des contes de fées. Virtuellement relié à tous, l'individu internaute est plus que jamais seul, réellement seul* ». À cet égard, le bureau, l'usine ou l'atelier apparaissent, chaque matin, comme le lieu « réel » par excellence, un lieu de partage et d'échanges... humains. Pas étonnant dès lors que l'on attende beaucoup de cette communauté réelle.

Enfin, la communication interne est également imaginée (ou phantasmée ?) comme une sorte de garant du bien-être. Pour le directeur de la communication de la Sernam<sup>1</sup>, « *Dans une entreprise où chacun passe 40 000 heures de sa vie, le cycle désir/plaisir/bien-être est fondamental. Et si c'est "normalement" au management de gérer les relations dans l'entreprise, en réalité la communication est un instrument à la fois déclencheur, accompagnateur et parfois arbitre. Le dircom force l'entreprise à écouter, à s'écouter. C'est lui qui casse le système hiérarchique et suscite le dialogue. C'est lui qui doit sentir les tensions, retarder les explosions ; c'est lui qui peut aider à graisser les rouages, qui fait des ponts entre les expériences réussies. Le "je suis informé donc je suis" ne suffit pas.* » « *On désire trouver dans sa vie professionnelle de la convivialité, des échanges, de la variété, des émotions, bref, de quoi satisfaire son affectivité* », confirme Pierre Labasse. « *Et chacun aspire*

---

1. *La Com*, Dunod, 1992.

*à être reconnu comme une personne, avec ses potentialités propres, et accepte de moins en moins d'être traité comme un numéro anonyme au sein d'une catégorie socioprofessionnelle. »*

## **L'avènement du communautaire : vers la régulation d'un chaos nécessaire ?**

Une nouvelle révolution est désormais en marche : celle de l'entreprise en réseaux et de l'explosion des communautés, l'ensemble alimenté par la formidable explosion des technologies et techniques dites « collaboratives ». Pour Dominique Turcq, ancien vice-président en charge de la stratégie de Manpower, consultant spécialiste en management et président fondateur du cabinet de conseil Boostzone, « *Un mouvement de fond spectaculaire est en train de naître dans les entreprises : le regroupement des minorités et le tissage de nouveaux liens.* » Deux phénomènes qui vont bouleverser toutes les théories managériales traditionnelles. « *Les salariés, organisés en communautés affectives (par métiers, par sites, par affinités, par catégories socioculturelles) vont tisser des liens transverses qui vont faire voler en éclats les systèmes tant hiérarchiques que matriciels. Pour une raison simple : la perméabilité des réseaux. Un informaticien va communiquer avec un marketeur qui va se lier avec un comptable, qui lui-même échangera avec un chercheur ou une assistante. Chez Danone, par exemple, co-existent déjà plus de cent communautés. Aux États-Unis, certains grands groupes comme IBM en comptent près de cinq cents ! Et toutes ces communautés communiquent et se croisent. C'est un nouveau management de la création de valeurs qui va impacter la R&D, le marketing, les RH et, évidemment, la communication interne. Conséquence : celle-ci ne sera plus jamais ce qu'elle a été. Nous sommes en train de passer du "one to many" à l'ère du "many to many". L'apparition des blogs, puis des agrégats de blogs qui refont des synthèses de blogs (mouvement que nul ne peut désormais freiner), va faire exploser la communication interne "top-down". »*

Il faut dès lors inventer un autre mot, un autre concept. « *Peut-être celui de régulation ?* », estime Dominique Turcq. « *Les directions de*

*la communication devront assurer les fonctions d'un champ magnétique, c'est-à-dire trouver un sens commun à un apparent désordre entre liberté et chaos. À la manière d'un aimant sous de la limaille. À la loupe, c'est un fatras, et pourtant, vues de haut, toutes les paillettes vont dans le même sens. Au début, il y aura certainement des dérives terribles, mais peu à peu un sens commun s'organisera. »*

Car, dès lors, se pose une question épineuse : qui sera garante de la parole de l'entreprise ? Du partage des données communes ? Et surtout de la fiabilité de l'information ? À la (trop ?) organisée communication de l'entreprise, ne va-t-il pas se substituer le cafouillage d'une Babel ingérable ?

*« Effectivement, un des problèmes des blogs aujourd'hui est la fiabilité de l'information qu'ils publient. Mais on constate aussi qu'il y en a de plus raisonnables que d'autres. Avec le temps, c'est la crédibilité de l'information qui sera recherchée et appréciée. Une sorte de nouveau business modèle de l'information va émerger. La vraie question est : quelle sera la bonne source d'informations demain ? Là, nous verrons l'apparition de ce que j'appelle des "héros discrets", c'est-à-dire des publicateurs modérés, raisonnés, des facilitateurs de communication. Il en ira de même avec les communautés et les blogs d'entreprise. Certains auront plus de crédibilités que d'autres. »*

Quelle devra être alors la fonction de la communication interne ?

*« La recherche d'un équilibre, entre des forces contradictoires, l'organisation intelligente d'un système a priori chaotique. Et pour s'assurer que les fondements communs de l'entreprise sont bien partagés, la communication devra s'appuyer sur des ancrages forts comme une "vraie" culture d'entreprise, des valeurs (en cohérence avec les tendances sociales du moment, comme par exemple, aujourd'hui, le retour d'un certain paternalisme), et, surtout, une rigueur implacable sur la qualité et la fiabilité de l'information. Des faits (avérés), des chiffres (certifiés), un bilan social (sincère), des prises de paroles (honnêtes)... et la mort de la langue de bois. C'est là que le système d'informations doit rejoindre le knowledge management. Nous sommes en train de créer une culture transversale*

*dans l'entreprise. Et si cette dernière n'accompagne pas le mouvement, cela se fera sans elle ! C'est, en quelque sorte, la fin des grandes idéologies managériales et sociales. L'entreprise devient interactive. Dernier exemple en date, Sun et IBM ont déjà créé leurs propres "îles privées" au sein de la communauté virtuelle Second Life. Des espaces réservés à leurs salariés, mais à l'extérieur de l'entreprise. C'est autant de la communication externe qu'interne. Le potentiel est énorme. On y trouve tout type de médias : des données, des images, de la vidéo, etc. Ce qui est en jeu, c'est la création d'un imaginaire d'entreprise. Là, la direction de l'entreprise se réapproprie la gestion de son espace, mais un espace communautaire de liberté. »*

Un phénomène que Gérard Gosset, directeur adjoint DRH du groupe Italcementi et DRH de Ciments Français estime « probable », l'apparition d'un éventuel « communautarisme » dans l'entreprise étant le résultat d'un des plus étonnants paradoxes des évolutions managériales de ces dernières années. « *Dans les années 80, explique le DRH, nous étions tous dans l'état d'esprit "Small is Beautiful", et nous pensions que le développement des technologies telles que les micro-ordinateurs, les systèmes de gestion informatisés, les ERP, allaient, en rapprochant les salariés des sources d'informations, à la fois abolir les distances (donc créer de la proximité) et offrir davantage d'autonomie. Et la mise en réseau de l'entreprise devait permettre aux salariés de mieux communiquer, de participer davantage aux décisions, d'avoir des outils favorisant l'autonomie. Aujourd'hui, on s'aperçoit que les résultats sont inverses : la centralisation et l'uniformisation extrême que les grands systèmes d'informations ont générées sont vecteurs d'une dépossession des capacités d'autonomie des salariés. Et la généralisation des normes et des pratiques (de la standardisation des notes internes à l'uniformisation du reporting) a amené une standardisation des comportements. Or, nous savons qu'à chaque fois que des salariés perçoivent l'organisation comme trop contraignante, on voit surgir des initiatives individuelles, comme un système de résistance. Je ne serais donc pas surpris que l'on voit apparaître le développement de micro-communautés spontanées, non organisées. Le rôle du DRH sera alors d'organiser cet*

*apparent désordre. Et surtout de trouver un équilibre entre centralisme et autonomie. Par exemple, savoir identifier et faire remonter les best practices sans tomber dans la tentation, après, de les imposer à tout le monde. Toutes les organisations ont une fascination pour la perfection. Mais quand un système est parfait, il est bloqué. Les changements ont toujours été initiés par des " incidents " de parcours. »*

La communication interne comme gestionnaire du chaos et régulateur du collectif dans l'entreprise : on est effectivement très loin de « l'information d'entreprise » au service du management !

### **La communication interne : un poids lourd dans la communication des entreprises !**

La communication interne, combien de divisions ? C'est pour répondre à cette question que l'UJJEF Communication & Entreprise, première association française consacrée à la communication *corporate*, a lancé en 2002 une vaste étude menée par l'institut CSA. Jamais jusqu'alors les acteurs ne s'étaient interrogés sur leur « poids économique » et leur impact dans la société. L'étude comprenait deux volets : le premier auprès des « récepteurs », à savoir un échantillon de 1 973 personnes représentatives des 47 millions de Français âgés de 15 ans et plus. Le second, auprès des « émetteurs » (en se concentrant sur les entreprises et les collectivités de plus de 500 salariés), afin d'évaluer à la fois le budget, les effectifs et le nombre de supports édités (papier et électroniques).

Les résultats côté récepteurs sont les suivants : 48 % des Français ont accès à un magazine ou à un journal interne (soit 22 838 000 personnes), 33 % se déclarent lecteurs réguliers (7 537 000 lecteurs), 11 % (5 233 000) ont accès à un intranet (mais seuls 3 700 000 disent le consulter fréquemment), et 7 % (3 330 000) reçoivent également un e-magazine (*via* une messagerie ou un intranet). Les profils sont plutôt homogènes, à savoir : 25 % des lecteurs réguliers sont des cadres supérieurs, 28 % des professions intermédiaires et 26 % des employés. Les ouvriers représentent quant à eux 12 %, et les retraités, 6 %.

.../...

.../...

Côté émetteurs, 77 % des entreprises déclaraient diffuser au moins un support à destination des salariés, 82 % avoir déployé un intranet, et 76 % organiser des conventions internes. Mieux encore, le décompte du nombre moyen de chacun des supports donnait la moyenne de 14 journaux, magazines, lettres-papier par entreprise et pas moins de 2 intranets ! De quoi faire conclure aux auteurs de l'étude : *« Celle-ci montre que les efforts faits par les grandes entreprises pour toucher et fidéliser leur public ne restent pas lettre morte et que ces différentes publications génèrent des lecteurs dans la mesure où leur format reste encore traditionnel et d'un accès facile. »*

L'UJJEF, Communication & Entreprise, regroupe en 2006 plus de 1 300 adhérents représentant trois « collèges », annonceurs, agences et indépendants. C'est, en termes d'effectifs, la première association de communicants en France.