

L'IMPROBABLE PÉRENNITÉ DES JOURNAUX INTERNES

Plusieurs arguments militent pour l'arrêt des journaux internes imprimés (coût, relatif désintérêt des salariés, etc.). Pourtant, ces supports sont toujours publiés. Les raisons de cette improbable pérennité sont analysées dans cet article à l'aune d'une enquête menée auprès de communicants internes de grandes firmes. Après avoir retracé la genèse de ce support, nous montrons que les journaux internes mettent en scène un « ordre organisationnel », qui comble un vide de prescription pour les communicants et recueille l'assentiment des milieux dirigeants. Trois hypothèses exploratoires complètent l'analyse.

Le journal interne :

- a) simule le contrôle, dans des contextes de plus en plus instables,
- b) il permet de témoigner d'une harmonie apparente entre discours et actions et, enfin, c) il renforce des croyances dominantes (sur le lien social et l'acceptation du changement).

Par **Gérald GAGLIO*** et **Olivia FOLI****

Multimédia, réseaux sociaux, médias participatifs... : tels semblent être les nouveaux horizons de la communication interne. C'est en tout cas ce qu'inspirent les positions relayées dans les sphères professionnelles sur les pratiques communicationnelles. Mais l'étude des activités des communicants internes en entreprise nuance cette représentation. Une enquête réalisée en 2010 auprès d'une population de communicants internes (responsables de service, chargés de communication interne) dans de grandes organisations productives a ainsi montré que les dispositifs numériques étaient souvent balbutiants et nous a donc renvoyés vers un support certes moins « innovant », mais indéboulonnable : le journal interne (JI). Nous avons en effet constaté que ce support continue à être très largement répandu dans les grandes entreprises.

La pérennité contemporaine des JI « papier » destinés aux salariés est donc une énigme. Leur continuité est assurée, malgré des arguments militant en faveur de

leur arrêt, mis en saillance par l'enquête. Ces arguments sont de trois ordres (au moins) :

- Premièrement, leur coût. La rédaction, le maquetage, l'impression, l'enveloppement plastique (parfois) et la distribution auprès (dans certains cas) de milliers de salariés représentent un poste budgétaire conséquent ;
- Deuxièmement, une relative indifférence de la part de ceux qui en sont destinataires. Par exemple, une coordinatrice d'un JI dans le secteur de la Défense nous indique que d'après une étude interne, les salariés de son entreprise ne connaissent pas, dans leur grande majorité, le nom du JI de l'entreprise. Autre illustration, dans les premiers numéros du JI d'une nouvelle société de gestion d'actifs figure un guide de lecture rapide : « *Prenez 5 minutes pour découvrir les 3 sujets phares du numéro* » ;

* Sociologue, maître de conférences à l'Université de Technologie de Troyes.

** Maître de conférences à l'Université Paris Sorbonne, CELSA.



le concepteur de ce JI tente de sa propre initiative d'enrayer le risque d'une non lecture. Nous déduisons de l'enquête que les JI sont globalement ignorés, lus en diagonale, voire carrément tournés en dérision (LEWELLYN, HARRISON, 2006) par les salariés, sauf les articles les concernant directement ;

– Troisièmement, un décalage temporel. Le rythme de parution des JI, souvent aléatoire, est lent (trois à quatre numéros par an en moyenne d'après l'enquête), comparativement à la vitesse de circulation de l'information par ailleurs. En outre, les JI ne permettent pas de riposter à la publication, en avant première, d'informations contrariantes distillées dans les médias par les syndicats, par les pouvoirs publics ou, encore, diffusées sur Internet.

Malgré ces limites, les JI « centraux » (ceux à destination de l'ensemble des salariés) continuent d'être publiés. C'est ce que nous avons noté lors de notre recherche effectuée dans le cadre du programme COMUT (Communication et Multi-activité au Travail) financé par l'Agence Nationale de la Recherche. Notre enquête a donné lieu à vingt-quatre entretiens semi-directifs (avec seize femmes et huit hommes) au sein de firmes relevant de secteurs variés (automobile, secteur de la banque et de l'assurance, transport, énergie, défense). Nous avons également procédé à une observation non participante pendant quatre demi-journées, assisté à deux comités éditoriaux de JI et collecté des matériaux écrits (échanges de courriels, *to do lists*, versions intermédiaires, puis finales de JI). Dans notre panel d'entreprises enquêtées (onze, au total), une seule a abandonné son JI, deux en ont repris la publication, les autres ne l'ont jamais stoppée : le remplacement par un support en ligne ne s'opère pas, pour l'heure, et des communicants continuent de se consacrer exclusivement au JI dans le cadre d'une parcellisation des tâches assez poussée dans ces services.

Nous considérons que le maintien des JI représente la tendance générale et que la continuité de leur publication procède d'une décision des dirigeants ou, du moins, qu'elle profite de l'assentiment des sphères dirigeantes.

Afin d'analyser la persistance des JI dans cette perspective, nous emprunterons librement la notion nodale du couple signifiant/signifié du linguiste Ferdinand de Saussure (1857-1913). Le point de départ de la démonstration est le fait que la valeur de ces JI réside moins dans leur substrat informationnel (le signifiant, ici) que dans leur signifié (ce qu'ils suggèrent). Il conviendra alors de qualifier ce signifié : nous le nommerons « ordre organisationnel ». Notre propos est de montrer que la représentation d'un ordre organisationnel, soit en l'occurrence une vision positive et ordonnée de l'organisation, concourt au maintien des JI, car elle sied aux dirigeants. Cette explication sera étayée et complétée par d'autres hypothèses qui emprunteront en partie au registre du symbolique.

Nous débuterons notre parcours par un détour historique sur l'avènement et l'évolution des JI, car l'histoire et la littérature académique éclairent sur les raisons de leur survie. Puis, nous proposerons une notion *ad hoc*, l'ordre organisationnel, à l'aide de la catégorisation du contenu de JI collectés au cours de notre enquête. Enfin, forts de cette notion, nous formulerons des hypothèses relatives aux sphères dirigeantes, en réponse à l'énigme de départ.

GÉNÈSE, ÉVOLUTION DES JOURNAUX INTERNES ET DE LA LITTÉRATURE AFFÉRENTE

Le contexte de l'émergence des JI sera une première source de leur survivance. Cette émergence a été progressive. Elle s'est produite au cours du dernier tiers du XIX^e siècle pour les États-Unis, les Pays-Bas, la Grande-Bretagne, l'Allemagne et la Suisse, puis connaît un essor en France au début des années 1920 (MALAVAL, 2001). Les constructeurs automobiles en sont les premiers promoteurs, de même que l'entreprise Casino. Les thèmes de l'alcoolisme, des accidents du travail et de la lutte contre les grèves sont très présents (*op.cit.*). À noter également que de jeunes dirigeants issus de Polytechnique ou de Centrale emboîtent le pas à ces pionniers : en quête de légitimité, car n'appartenant pas à la famille fondatrice de l'entreprise, ils voient dans le JI un organe de promotion de leur action (*op.cit.*).

Au-delà des spécificités nationales, un même mouvement historique est impliqué : l'avènement des grandes sociétés verticalement intégrées dans les économies occidentales, soit les firmes « chandleriennes ».

Cette période se caractérise par une transformation du mode de gouvernement des hommes et de leur coordination prescrite, du fait d'un changement d'échelle. Une communication de proximité entre les supérieurs et les subordonnés n'est plus suffisante. Il convient de mettre en place une communication du proche au lointain et d'assurer la circulation des informations dans tous les espaces de l'organisation. Cela passe par une « révolution de l'information » (YATES, 1989) : le déploiement de l'écrit (au plan administratif et commercial), de techniques de production, de duplication, d'enregistrement et d'archivage des informations (1) ayant à circuler dans ces firmes, de même que l'apparition de nouveaux types d'écrits (rapports, correspondances,...).

Des procédés de contrôle et de communication *top-down* se mettent également en place. Les procédures, qui se multiplient alors, en sont emblématiques, de même que les circulaires et les règlements intérieurs

(1) Comme la machine à écrire, le bordereau ou le stencil (ce pochoir servant à reproduire des documents par un procédé sérigraphique) (LICOPPE, 2000).



(MALAVAL, 2001). Le JI s'inscrit dans ce sillage. Un directeur d'usine américain note ainsi, à la fin du XIX^e siècle : « si l'on compose un journal assez attirant et léger pour retenir l'attention du début à la fin, et que l'on élimine les sermons trop brutaux, il est alors possible de temps en temps de transmettre des recommandations et des conseils assez bien enrobés pour pénétrer la carapace du lecteur et rester imprimés en lui » (cité par Licoppe, 2000, p. 14). Le JI apparaît également comme une tentative de re-personnalisation des rapports au travail, de redonner vie à des relations chaleureuses fondées sur une solidarité de type traditionnel (YATES, *op.cit.*), souvent sur fond de paternalisme. Deux polarités, ayant

journaux d'« organisation » des journaux « sociaux ». Dans le prolongement, nos enquêtés proposent une dichotomie entre les journaux « business » et les journaux « terrain », ou, variante, entre le « code institutionnel » et le « code magazine ».

Contrairement à aujourd'hui, à l'époque des Trente Glorieuses, l'orientation de convivialité l'emporte clairement. La prolifération de journaux de sites, comme l'*Entre Nous* des chantiers navals de Dunkerque (DELCAMBRE, 1998), a renforcé cette tendance. Il s'agissait alors de valoriser un « esprit maison » et des initiatives sociales l'alimentant (pour les vacances, les loisirs, la vie collective), dans la fou-



« Si l'on compose un journal assez attirant et léger pour retenir l'attention du début à la fin, et que l'on élimine les sermons trop brutaux, il est alors possible de temps en temps de transmettre des recommandations et des conseils assez bien enrobés pour pénétrer la carapace du lecteur et rester imprimés en lui », gravure de Louis-Léopold Boilly (1761-1845), « Les journaux », 1823, Musée Carnavalet, Paris.

la même origine, se font donc face : d'un côté, un support permettant de s'adresser à l'ensemble des salariés et de « faire passer des messages » et, de l'autre, un support stimulant la convivialité, valorisant l'être ensemble, ainsi que le travail opérationnel. Ces orientations persistent à l'heure actuelle au travers des JI « papier », mais aussi des *blogs* et d'autres productions locales (papier ou numériques) émanant des ramifications territoriales des organisations – que nous n'avons pas eu cependant la possibilité d'étudier. C. Malaval (2001) distingue à ce titre les

lées de la création des comités d'entreprise après la Seconde guerre mondiale.

Par la suite, les JI évoluent du fait de la professionnalisation croissante des communicants internes (DE LA BROISE, 2006). Ils se chargent progressivement de leur rédaction. De nos jours, les communicants internes assurent de manière privilégiée la coordination des tâches d'écriture à l'interface entre une agence spécialisée et les membres de l'organisation. Comme le montre N. Deley (1995), à propos de la trajectoire du



JI de Merlin Gerin entre 1943 et 1985, la multiplicité des prises de parole libres dans le JI (expression patronale directe) (2), rubriques réservées aux salariés pour des récits ou des poésies, billets d'humeurs ou articles (conférences) s'en est trouvée affectée : pris en charge par des professionnels, le JI redevient préférentiellement un espace d'expression de la direction et du management. Ce trait se retrouve dans notre panel de JI consultés : par exemple, un seul donne la parole à des élus syndicaux.

D'autres travaux proposent une piste différente pour interpréter la persistance du support. Ainsi, N. d'Almeida (2001) note que les JI procèdent d'un effort de mise en récit de l'organisation par elle-même, en prenant ses salariés et ses réalisations comme vedettes. Dans le prolongement, en parlant des films d'entreprise, T. Heller (2000) indique que l'organisation y est le « représenté ». De plus, pour cet auteur, les différents commanditaires négocient, au travers de ce qu'il s'agit de montrer, la nature de « leur » entreprise. Le JI peut s'appréhender ainsi. N. Deley (1995) détaille différents mécanismes qui assurent la représentation des personnels dans un JI comme le fait de les citer (*verbatim* inséré dans un article), ou encore de les montrer (avec des photographies) ou encore de les nommer (en associant patronyme, prénom et fonction).

Cette idée de « représenté » est à approfondir et à préciser. En effet, les JI façonnent et véhiculent une représentation de l'organisation ; mais quelle est-elle ? Autrement dit, quel est le signifié des JI ? Pour y répondre, nous explorerons et catégoriserons les contenus de JI collectés au cours de notre enquête.

LES TRAITS CARACTÉRISTIQUES DE L'ORDRE ORGANISATIONNEL DANS LES JOURNAUX INTERNES

Les constats qui vont suivre résultent de l'examen d'une trentaine de JI « centraux » recueillis lors de notre enquête, dans huit entreprises. Ils concernent la période 2008-2010. Quelques exemplaires de journaux thématiques (par exemple, sur la santé/sécurité) ou issus d'une direction particulière de l'entreprise ont aussi été étudiés. Les JI très *institutionnels* dominent, mais l'orientation « sociale » précédemment évoquée se retrouve également. Afin de faire émerger ce que nous nommons « ordre organisationnel », les traits communs à ces JI, plus que leurs différences, seront mis en évidence.

(2) Comme la rubrique intitulée « De ma fenêtre », puis « Le premier Merger s'adresse aux autres », de 1946 à la fin des années 1950.

(3) L'ours est un espace qui comporte des mentions légales obligatoires : les noms de l'éditeur, du directeur de publication, de l'imprimeur et le lieu d'impression. Il énumère l'ensemble des personnes et des entités

Arrêtons-nous pour commencer sur des éléments de structure. Les articles ne sont généralement pas signés, seule l'adresse *e-mail* d'un « contact » du projet présenté est parfois indiquée en fin de papier. Dans l'« ours » (3), le « directeur de la publication » est le plus souvent le haut dirigeant de l'organisation, comme s'il s'en portait garant. L'expression « le journal des salariés », souvent employée comme sous-titre, est donc quelque peu trompeuse. S'agissant justement des sous-titres et des titres de ces supports, ceux-ci s'inscrivent dans un champ de représentations balisé comme suit :

- l'expression d'une diversité (*Multi*) ou de la taille importante du groupe (*Global*) ;
- l'appartenance (*Vox Assurance* (4), « le magazine de tous les collaborateurs d'Assurance » ; *Univers Mutuelle, Global Automobile*, « le magazine des salariés de l'automobile »),
- la reconnaissance (*Énergie infos*, « le magazine de ceux qui font *Énergie* » ; *Multi*, « le magazine des équipes qui assurent »),
- le mouvement, le progrès (*Avancées, Ambition*)...

Pour ce qui est des rubriques, on retrouve une partie « actualités » (résultats d'élections au comité hygiène santé et sécurité (CHSCT), par exemple, un (ou plusieurs) dossier thématique central et une partie « perspective » (points stratégiques, points sur le marché, regard sur l'extérieur en vue d'en tirer de « bonnes pratiques », etc.). Cette structure se décline de diverses manières, parfois en tentant d'engager le lecteur : « *je rencontre* », « *je veille* », « *j'ai l'info* », « *je découvre* », parmi les rubriques relevées dans *Énergie Infos. Vox Assurance* adopte une structure plus classique, qui recoupe le schéma triadique évoqué plus haut : la rubrique « *décrypter rapidement* » (actualités), « *partager nos savoirs* » et « *approfondir nos expertises* » (l'équivalent du dossier), « *regarder autour de nous* » et « *découvrir autrement* » (pour la partie « perspectives »). Ces structururations se déclinent, par ailleurs, dans les formats rédactionnels courants (l'article, le reportage, la brève, l'interview et l'éditorial).

En se penchant sur le contenu de ces JI, cinq traits structurants apparaissent.

Premièrement, les JI constituent un espace privilégié pour mettre en avant l'« activité organisatrice », c'est-à-dire les moyens mis en œuvre (démarches, dispositifs) pour structurer la coopération et tenter d'orienter le travail des salariés vers des performances individuelles et collectives optimales (ALTER, 2000). Une kyrielle d'occurrences se donne ici à lire. Il peut s'agir de la description d'une démarche d'« excellence opérationnelle » à l'échelle de l'organisation, de la mise en

ayant participé à la confection du journal (à l'origine, l'ours aurait été le surnom donné, dans les imprimeries du XIX^e siècle, au compagnon pressier qui était chargé d'encre les caractères, en raison de ses gestes amples pour assembler les lettres relativement lourdes).

(4) Afin de préserver l'anonymat des firmes enquêtées, leur nom a été changé.



place d'un nouvel outil d'aide à la décision, des « Trophées de l'Innovation » (permettant de louer à la fois un dispositif organisationnel et l'ingéniosité de certains salariés), d'entretiens annuels d'échanges, etc. L'attention est également marquée vis-à-vis des nouvelles technologies (par exemple, pour les démarches d'*e-learning*) et des réseaux sociaux (mise en place d'un réseau social d'entreprise, d'un réseau d'experts internes).

Deuxièmement, le JI relaie des initiatives visant à montrer l'organisation comme un acteur responsable de la société civile. La culture d'entreprise s'étend au caractère responsable de l'entreprise. Il sera alors question de mécénat, de *sponsoring*, d'actions prenant en charge les enjeux du handicap et du développement durable (covoiturage, mesures pour réduire la consommation d'énergie en interne), ou, plus précisément, pour un distributeur d'énergie, d'actions pour protéger les oiseaux se posant sur des lignes à haute tension. Certains des communicants rencontrés emploient le terme journalistique de « *marionniers* » pour désigner ces articles, au sens où ils servent à remplir le JI quand les sujets manquent. Ces articles sont également consensuels et se renouvellent facilement. Le concept de « ressource sûre » (GOFFMAN, 1988) rend compte de ce mécanisme : il relève de situations dans lesquelles il convient d'éviter les silences en alimentant la conversation avec des « menus propos » non conflictuels et quasi inépuisables (comme le fait de parler de la pluie et du beau temps).

Le JI témoigne de l'implantation internationale et/ou régionale des groupes dans lesquels nous avons enquêté. La tension entre intégration et différenciation, qui est critique pour les organisations de taille importante (LAWRENCE, LORSH, 1967-1989), s'y rejoue et demande à être maîtrisée symboliquement. Les JI sont, de ce fait, traduits en plusieurs langues, ils peuvent avoir un verso en français et un recto en anglais, ou encore être divisés entre une partie consacrée à l'international et une autre dévolue à la France. Le JI sous-tend ainsi un enjeu non négligeable de représentation non seulement des ramifications locales et nationales de l'entreprise, mais aussi de ses différentes entités fonctionnelles et de ses personnels. La présence de photographies de salariés quasiment à toutes les pages des JI en atteste. Surtout, il s'agit de montrer une organisation cohérente, cohésive et en ordre de marche. Cela va de pair avec la valorisation des sans grades (agents de lignes de production, employés de centres d'appels) ou de services méconnus, que l'on montre en train de travailler, en utilisant la forme du reportage (du type « 24 heures aux Moyens Généraux »).

Quatrièmement, sans qu'il soit montré, le « client »

(5) Dans l'éditorial d'un JI d'un opérateur de téléphonie, on apprend ainsi que le programme d'amélioration de la relation client s'appelle « *care* » (sans doute en raison de l'éthique que véhicule ce même nom).

est néanmoins un personnage central des JI. Il faut le satisfaire, l'écouter, en prendre soin (5). Ce projet collectif mobilisateur se superpose à ceux de l'adaptation permanente et de la nécessité de changer pour progresser. En plus d'être en ordre de marche, l'organisation est en ordre de bataille.

Enfin, dans certains cas, le ton des JI frise la langue de bois et l'exhortation *via* l'emploi de formules incontestables : « *Être réactif, rigoureux et se mettre en mode amélioration permanente* », « *La prise d'initiatives et le sens de l'intérêt général sont des piliers de la culture du progrès* », etc. La présence de ces formules est variable selon les entreprises. Plus largement, l'accent est mis sur les effets bénéfiques des projets entrepris, sur les réussites, mais jamais sur les déboires ou les retards. Ceux-ci ne sont mentionnés que pour indiquer qu'ils sont identifiés, et solutionnables, qu'ils sont normaux en phase de déploiement d'un projet et que celui-ci est en voie d'amélioration. Dans les JI de l'année 2008 que nous avons analysés, seuls ceux d'une firme de bancassurance mentionnent la « crise », et encore sur le mode « *Se réinventer pour préparer l'avenir* ». Dans une perspective proche, la formule « *Un bilan globalement positif* » est courante. On lit ainsi, dans un numéro de *Global Automobile*, un diagnostic critique s'agissant des méthodes de travail et de la coopération : trop-plein de réunions, processus de décision long et lourd, rétention d'informations. Ce constat est rattaché à une démarche (« *Simplifier l'automobile* ») portée par les dirigeants : l'expression critique ne vaut que si elle est reconnue par le management et si elle est de nature à déclencher une action corrective d'envergure. Le JI sert ainsi à relayer l'action dirigeante et managériale, à lui donner un espace d'exposition et d'explicitation. Le grand nombre d'interviews de managers, encore rares dans les premiers JI (DELEY, 1995), l'illustre parfaitement.

Ces traits caractéristiques des JI permettent de formuler notre définition de l'« ordre organisationnel, en tant que signifié des JI » : *l'ordre organisationnel consiste en la représentation d'une organisation cohésive, cohérente, en ordre de marche et de bataille. Cette organisation est soucieuse de son environnement et de ses salariés. Elle défend leur professionnalisme, mais les enjoint à évoluer, notamment dans le but annoncé de satisfaire ses clients et de faire face aux changements. L'ordre organisationnel consiste aussi à mettre en scène l'activité organisatrice déployée à des fins d'amélioration, ainsi que l'action managériale et dirigeante, qui pense et déploie cette activité organisatrice. Par conséquent, l'ordre organisationnel constitue une vitrine de « ce qui fonctionne » et/ou de « ce qui est en passe de fonctionner ».*

N'oublions pas, à ce stade, que l'ordre organisationnel est une représentation, une proposition de sens, et non un calque de la réalité. Cette représentation ne



« N'oublions pas, à ce stade, que l'ordre organisationnel est une représentation, une proposition de sens, et non un calque de la réalité », « Les Régents de l'orphelinat », huile sur toile de Jan de Bray (1627-1697), Frans Hals Museum, Haarlem (Pays-Bas).

saurait ainsi se confondre avec l'« ordre social négocié » (STRAUSS, 1963-1992), qui participe de la coopération et de la réalisation concrète du travail au sein d'un ensemble organisé.

Cette représentation d'un ordre organisationnel arrange les communicants internes comme les dirigeants. Pour les communicants internes, notre recherche conduit à cette interprétation : la représentation d'un ordre organisationnel qui se façonne non sans vicissitudes, de JI en JI, d'après les dires des interviewés, comble une absence de prescription s'agissant de l'orientation de leur travail. Ils interprètent alors ce qui est attendu d'eux en produisant cet ordre organisationnel. Pour les dirigeants et le haut management, l'ordre organisationnel (en tant que) signifié des JI sert, par hypothèse, davantage à mettre en valeur et en mots leurs actions dans une direction qui leur convient : comme nous l'avons vu, les JI contribuent à embellir le paysage (VILLETTE, 2011), à gratifier des salariés en les montrant en train de travailler et à insister sur certaines initiatives louables. Le JI ne consiste donc pas simplement en des « paillettes » (*op.cit.*) et en un reflet de la doxa managériale (BOTH, 2006) : il constitue

plutôt une vitrine joliment achalandée de la vie de l'organisation.

Pour ce qui est plus spécifiquement de la valorisation de l'action dirigeante, celle-ci s'opère d'abord *via* l'éditorial : comme notre enquête l'a montré, celui-ci est signé par un dirigeant et figure en début de JI. Mais il est écrit, la plupart du temps, par les communicants internes. La parole dirigeante leur est déléguée, sans qu'ils en soient des porte-parole nominatifs. Ensuite, le JI donne à lire des stratégies qui n'existent pas dans la réalité et que les dirigeants et le management ne se hasardent pas toujours à formuler. C'est ce qu'indique un des enquêtés à propos de la responsabilité sociale :

« Faire le dossier sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, ça a été folklorique. Parce qu'on leur [a] dit : « C'est quoi ? Qu'est-ce qu'on cherche à obtenir ? Ça va être illustré comment ? Qu'est-ce qui va étayer cette démarche ? » Et F. (la coordinatrice en interne) demande : « Quels vont être mes interlocuteurs ? ». « Ben, là, ça va pas être possible, parce qu'il n'y a personne qui sait répondre ». Alors, on demande à [ceux de] la RH, qui sont normalement en charge de ce relais-là... Ils disent : « Y'a personne... ». Personne n'a une vision

d'ensemble pour dire : « *Voilà ce que l'on fait...* » (Jean-Philippe, 56 ans, responsable de la communication interne d'une banque).

SPHÈRE DIRIGEANTE ET PÉRENNITÉ DU JOURNAL INTERNE

L'étude du contenu des JI a mis en évidence la représentation d'un « ordre organisationnel ». Notre recherche montre que l'activité des communicants internes est largement orientée vers la production de ce signifié en lequel ces professionnels croient et auquel ils accordent de l'importance. Néanmoins, cela est insuffisant pour expliquer la pérennité des JI. Les communicants ne sont en effet ni les décideurs ni les financeurs du JI. Un acteur déterminant est à intégrer dans la réflexion, le dirigeant commanditaire des JI qui peut, s'il le désire, interrompre leur publication du jour au lendemain. La position des dirigeants, et plus largement de la sphère dirigeante (le *top management*), à l'égard des JI est donc à considérer. Pour ce faire, notre enquête ne nous ayant pas donné directement accès à cette population, nous nous appuyons sur les témoignages des communicants internes rencontrés et sur nos notes d'observation. Ces éléments empiriques nous permettent *in fine*, en complément des éléments démontrés plus haut, de poser des hypothèses exploratoires sur la pérennité des JI au regard des motivations des dirigeants. La principale de ces hypothèses, que nous avons déjà évoquée, est qu'il existe un lien entre l'ordre organisationnel, représenté dans les JI et le maintien de ces supports : la tournure de ce signifié sied à la sphère dirigeante. Poursuivons sur cette voie (6) en nous situant parfois dans le registre du symbolique.

Premièrement, il convient de relier la pérennité des JI à la forte incertitude, en cette période de crise et de mutations constantes, qui frappe les grandes organisations, comme leurs dirigeants. Au contraire d'un environnement qui se dérobe, le JI est synonyme de contrôle et tire sa force d'un effet de contraste. Le détour par l'histoire des JI avait déjà fait écho à la notion de contrôle. Désormais, elle renvoie à un contexte d'incertitude. D'une part, en plus de constituer une tribune actionnable à l'envi, les dirigeants peuvent changer des mots, des titres d'articles jusqu'au dernier moment, recaler ou ajourner un article, en sus du processus de validation formel. Symboliquement, le JI prêt à être imprimé est même souvent déposé sur le bureau du principal dirigeant de l'organisation, afin que celui-ci donne son accord final à sa publication, rappelant ainsi son droit sur ce support qu'il a « à sa main ». Tous les communicants

(6) Considérons comme acquis que les dirigeants se reposent sur les communicants internes afin de parler (avantagusement) de la vie organisée et de s'exprimer en leur nom.

internes interviewés décrivent cette contrainte lorsqu'ils dépeignent leur activité et ne tarissent pas d'exemples quant aux interventions auxquelles ils ont un jour ou l'autre été confrontés dans leur pratique. D'autre part, l'ordre organisationnel signifié dans les JI représente un milieu social harmonieux dont les membres se sentent bien et où les dirigeants tiennent les rênes malgré les bourrasques. En somme, le JI renvoie à une demande de crédit de la part des dirigeants, ainsi qu'à une théâtralisation de leur maîtrise de contextes mouvants, et donc difficilement lisibles. Cela marque l'entrée dans une nouvelle période, selon nous, pour cette forme sociale résistante qu'est le JI. Deuxièmement, les JI constituent une prouesse au sens où ce support parvient, de par son existence même, à faire cohabiter discours et actions. Cet enjeu est crucial pour les dirigeants. En effet, les organisations sont en permanence sommées de s'exprimer et de s'expliquer auprès de différents publics, dont celui de leurs salariés. Or, les actions menées au sein des organisations sont nombreuses, pas toujours claires et parfois incompatibles entre elles, surtout en ces temps troublés. Cela met structurellement les organisations en position d'hypocrisie (DUMEZ, 2012), c'est-à-dire qu'un décalage abyssal entre les paroles et les actes est souvent observé. Les JI, par le biais de leur signifié, qui n'est autre que l'ordre organisationnel, permettent (tout au moins, aux yeux des communicants internes et des dirigeants) d'éviter ce travers et de mettre en cohérence discours et actions. Cet exercice d'équilibriste est périlleux tant la difficulté est grande de devoir naviguer entre deux pôles d'attraction (BOUZON, MORILLON, 2009) : représenter la parole dirigeante et managériale, tout en ne trahissant pas la réalité vécue (mais aussi crainte) par les salariés et par les dirigeants eux-mêmes. Cela étant, parvenir à cette harmonie apparente entre discours et actions au sein d'un support confère à celui-ci de la valeur. Au plan symbolique, toujours, une esthétique du JI en tant que production visuelle s'associe à cette prouesse relative au contenu. Des enquêtés nous ont ainsi exprimé leur satisfaction de tenir en mains et de pouvoir montrer ce *beau* support sur papier glacé au maquettage raffiné et aux photographies soignées. Gageons que les dirigeants partagent ce jugement de goût et qu'ils concourront eux aussi au maintien des JI papier.

Troisièmement, le sentiment du caractère indispensable des JI participe de croyances qui en favorisent en retour la pérennité. Les croyances, rapportées au domaine des organisations (ALTER, 2000), se concrétisent dans des choix (un nouveau système d'information, une nouvelle méthode d'organisation du travail, etc.) qui ne relèvent pas d'une efficacité attestée, mais d'une efficacité potentielle (ALTER, 2009, p. 184). Les croyances peuvent être normatives (c'est-à-dire d'imitation, *faire parce que les autres*

font) ou positives (*faire parce que l'on croit à l'efficacité future de tel ou tel dispositif*) (op.cit.). La persistance des JI procède, selon nous, d'une combinaison des deux. Plus encore, leur maintien émane d'un accord tacite, d'une rencontre de croyances entre les communicants internes et les dirigeants. Cette rencontre n'exclut pas des tensions et des incompréhensions. Aussi, les dirigeants désirent quelquefois d'aller au-delà, en quelque sorte, de l'ordre organisationnel. Ils désirent, par exemple, éradiquer des nuances dans la présentation déjà positive d'un projet : un enquêté dit dans ces cas, tout en le regrettant, devoir « rosifier » la réalité. Mais communicants internes et dirigeants sont globalement en phase. En résonance avec une « perspective relationnelle et intégratrice » (GIROUD, 1994) développée dans la littérature, les JI aideraient ainsi à promouvoir auprès des salariés des valeurs jugées positives par l'organisation, avec une volonté de faire adhérer ceux-ci à une culture d'entreprise partagée et de fortifier leur sentiment d'appartenance. Un enquêté se réfère par exemple à l'acte symbolique consistant à déposer le JI dans les boîtes aux lettres personnelles des salariés. Autrement dit, le JI contribuerait à renforcer le lien social dans l'organisation : la genèse et l'évolution des JI nous avaient enseigné cela, mais ce qui était autrefois un simple vœu devenant parfois la réalité (comme avec les JI « familiaux » et communautaires en période de forte croissance) devient largement croyance, tout en restant un moteur partagé de l'action. Plusieurs de nos interviewés relaient cette croyance : « *Les objectifs de la communication interne sont d'informer les collaborateurs, les motiver, les fédérer et développer un sentiment d'appartenance, et donc de mettre en œuvre des plans d'action pour tout cela* » (Christelle, 32 ans, chargée de communication dans une compagnie d'assurance).

On peut raisonnablement penser que les dirigeants admettent cette croyance, ce cadre de pensée implicite. Une autre zone d'accord concerne le supposé lien mécanique entre la lecture du JI et la vulgate de l'« acceptation du changement ». Dans les sphères dirigeantes, par hypothèse, « communiquer », faire œuvre de « pédagogie », notamment au travers du JI, sont des moyens légitimes et efficaces pour favoriser l'adhésion au changement. Lors de notre investigation, des enquêtés font leur cette croyance pour justifier leur activité, en particulier les rédacteurs des JI, lorsqu'ils s'interrogent sur leur utilité. Notons, par ailleurs, que le maintien des JI revêt un aspect systématique : les agences de communication interne ont intérêt à ce qu'ils continuent d'exister et donc adhèrent (ou font mine d'adhérer) à ces croyances relatives aux JI ; de nombreux journalistes pigistes y trouvent refuge. Enfin, il est courant pour un directeur général fraîchement nommé, d'ordonner une refonte du JI pour pouvoir lui apporter sa touche personnelle, suivant en cela les conseils de consultants.

CONCLUSION

Élucider l'énigme de départ a supposé que nous nous détournions du signifiant des JI pour nous rapprocher de leur signifié. Le recours à l'histoire des JI nous a fourni des pistes pour appréhender leur improbable pérennité, de même que la littérature du domaine nous a permis de confirmer le fait que l'organisation est le « représenté » de ces supports. Un retour aux contenus des JI étudiés dans notre enquête nous a permis de les classer et de mettre en évidence que le signifié des JI consiste en un « ordre organisationnel ». La projection d'un ordre organisationnel dans les JI sied aux dirigeants, ce qui est l'une des clés permettant de comprendre pourquoi leur publication est pérenne.

Trois hypothèses exploratoires ont ensuite expliqué ce soutien tacite :

- a) Dans un contexte de forte incertitude, le JI a la vertu de mettre en scène le contrôle, car il fournit la représentation d'une maîtrise de l'organisation par la sphère dirigeante. Cela lui confère une certaine force ;
- b) Les JI font montre d'une harmonie apparente entre discours et actions qui convient globalement aux dirigeants (par hypothèse), ainsi qu'aux communicants (l'enquête en atteste). Leur valeur de support s'en trouve augmentée. Leur esthétique y participe également ;
- c) Enfin, des croyances, identifiées dans l'histoire des JI en tant que projets, contribuent au maintien des JI.

La question de la crédibilité des JI aux yeux des salariés relève d'un autre débat. En effet, de l'avis même de nos interviewés, le JI gomme souvent les aspérités, occulte ou atténue les contradictions, grandes et petites, qui constituent pourtant l'expérience subjective du travail. Ce support risque ainsi de s'éloigner de façon irréversible de la réalité perçue et vécue dans l'organisation. ■

BIBLIOGRAPHIE

- ALMEIDA (D') (N.), *Les Promesses de la communication*, Paris, PUF, 2001.
- ALTER (N.), *L'Innovation ordinaire*, Paris, PUF, 2000.
- ALTER (N.), *Donner et prendre*, Paris, La Découverte, 2009.
- BOTH (A.), « Le journal interne d'entreprise. Ethnographie d'une mission impossible ? », *Ethnologie française*, vol. 2, tome XXXVII, pp. 45-54, 2006.
- DELCAMBRE (P.), « Un service de communication en entreprise et ses histoires : le cas d'un chantier naval », in LE MOENNE (C.) (dir.), *Communication d'entreprise et organisation*, Rennes, PUR, 1998.

- DELEY (N.), « Qui parle dans les journaux internes d'entreprise ? Une étude de cas », *Études de communication*, n°16, 1995.
- DUMÉZ (H.), « L'hypocrisie organisationnelle », in *Les Organisations, état des savoirs*, Auxerre, Éditions Sciences Humaines, pp. 255-262, 2012.
- GIROUX (N.), « La communication interne : une définition en évolution », *Communication & Organisation*, n°5, pp. 16-44, 1994.
- GOFFMAN (E.), « Les ressources sûres », in WINKIN (Y.) (éd.), *Les Moments et leurs hommes*, Paris, Éditions de Minuit, pp. 104-113, 1988.
- HELLER (T.), « L'audiovisuel d'entreprise comme objet scientifique », in DELCAMBRE (P.) (dir.), *Communications organisationnelles : objets, pratiques, dispositifs*, Rennes, PUR, pp. 264-277, 2000.
- LA BROISE (DE) (P.), « La professionnalisation des communicateurs : de la fonction aux métiers », *Éducation Permanente*, n°167, pp. 67-78, 2006.
- LAWRENCE (P.) & LORSCH (J.) (trad. fr. 1967), *Adopter les structures de l'entreprise*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1989.
- LICOPPE (C.), *Méthodes managériales, technologies de l'information et formes de la communication dans les entreprises américaines à la fin du XIX^e siècle*, 7^e École d'été de l'ARCO, Bonas, 2000.
- LLEWELLYN (N.) & HARRISON (A.), "Resisting corporate communications: insights into folk linguistics", *Human relations*, vol. 59, n°4, pp. 567-596, 2006.
- MALAVAL (C.), *La Presse d'entreprise française au XX^e siècle, histoire d'un pouvoir*, Paris, Belin, 2001.
- MORILLON (L.), « Le journal de communication interne, un agent des enjeux stratégiques organisationnels », *Semen*, n°28, pp. 33-51, 2009.
- MORILLON (L.) & BOUZON (A.), « Les injonctions paradoxales de la communication interne en période de tensions organisationnelles », *Études de communication*, n°33, pp. 189-202, 2009.
- SAUSSURE (DE) (F.), *Cours de linguistique générale*, Paris, Payot, 1913-1995 (rééd.).
- STRAUSS (A.) *et al.*, « L'hôpital et son ordre négocié », traduit dans STRAUSS (A.), 1992, *La Trame de la négociation*, Paris, L'Harmattan, 1963.
- VILLETTE (M.), « Entre sociologie et communication d'entreprise (entretien) », in KACIAF (N.) & LAGRAVE (J.B.) (dir.), *Communication interne et changement*, Paris, L'Harmattan, pp. 207-226, 2011.
- YATES (J.A.), *Control through communication: the rise of system in American Management*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 1989.
- YATES (J.A.) & ORLIKOWSKI (W.), "Genres of organizational communication: a structural approach to studying communication and media", *The Academy of Management Review*, vol. 17, n°2, pp. 299-326, 1992.