

Communication et organisation

5 | 1994

La communication interne : une approche croisée

Communication & Réflexion



Édition électronique

URL: http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1716

DOI: 10.4000/communicationorganisation.1716

ISSN: 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication: 1 mai 1994

ISSN: 1168-5549

Référence électronique

« Communication & Réflexion », *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/1716; DOI: 10.4000/communicationorganisation.1716

Ce document a été généré automatiquement le 19 avril 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

1

Communication & Réflexion

- Communication & Réflexion est une association qui regroupe quelques dizaines de membres dans toute la France que l'on compte parmi les Directeurs de Communication, les journalistes, les dirigeants d'entreprises et les universitaires.
- 2 Elle a pour objet de rassembler celles et ceux qui souhaitent mener une réflexion efficace et surtout en profondeur sur la communication des entreprises et des organisations.
- Pour comprendre pourquoi les moyens techniques évoluent très vite, comment ils modifient les comportements individuels et collectifs, pourquoi les mentalités, elles, évoluent plus lentement, Communication & Réflexion étudiera l'incidence du facteur communication dans les domaines suivants :
 - l'exercice du pouvoir et la mise en œuvre de stratégies,
 - · les attentes des salariés, la nécessité sociale,
 - la transparence de l'information et la motivation,
 - la nécessité, là comme ailleurs, de quantifier les performances.
- Elle propose chaque année 2 thèmes de travail¹ à ses membres. Au cours de réunions régionales et nationales ces thèmes sont débattus dans le but d'enrichir la réflexion tout au long de l'année. La conclusion de ces thèmes est présentée à l'Université d'Été de la Communication d'Hourtin.

La citoyenneté de l'entreprise : un nouveau media ?2

- 5 On aurait pu intituler ce thème de travail différemment pour être plus explicite :
- « L'ensemble des actions que mène l'entreprise dans la cité constitue-t-il, et dans quelles conditions, un nouveau vecteur de communication ? ».
- 7 L'entreprise serait-elle à court d'imagination pour communiquer désormais par le biais de l'action dans la cité ?
- 8 Sûrement pas! La communication des entreprises se transforme.
- 9 On peut distinguer quelques tendances de fond au cours du siècle écoulé.
- Jusqu'à la seconde guerre mondiale, la seule action de communication des entreprises était destinée à faire vendre ses produits : c'était la réclame.

- Dans les années 60, le début de la grande distribution et de la société de consommation font alors jouer à la publicité un rôle moteur pour permettre la communication de masse.
- 12 Cette exploitation publicitaire avec ses excès engendrera le mouvement consumériste des années 70.
- De nouvelles valeurs s'intègrent alors à la publicité telles que l'écologie, le bien-être social, la clarté de l'information, etc...
- 14 La promotion des ventes, le marketing direct, les relations publiques voient leur développement s'accélérer.
- 15 Les entreprises veulent se démarquer par une publicité plus créative.
- Dans les années 80 peut-on employer l'expression de société de communication à leur propos la saturation des grands médias implique un ticket d'entrée de plus en plus élevé pour sortir du bruit médiatique.
- 17 La publicité est vécue avec recul et faculté critique.
- De plus, à l'intérieur, les entreprises se transforment : naissance de la communication interne, management participatif, entretien d'appréciation, projet d'entreprise, etc... conduisent à une meilleure prise en compte par les salariés de la finalité de l'entreprise et des moyens pour y parvenir.
- 19 L'entreprise ne peut plus vendre ses produits en développant une relation de communication qui trouve son origine unique dans la fonction économique.
- 20 L'entreprise intervient de plus en plus comme une institution dans la cité.
- 21 Cette évolution passe par une prise de conscience qui implique de profondes mutations dans les organisations et les méthodes de travail.
- 22 Quelles sont les conditions de l'action de l'entreprise dans la cité?
- Quels sont les retombées médiatiques de cette action ? Quel est le vrai media ?

L'entreprise est composée de citoyens.

- 24 Si l'entreprise a une vocation économique, elle est une organisation d'hommes, avec des hommes et pour des hommes.
- 25 Elle exerce sa citoyenneté en étant intégrée dans son environnement politique, économique, culturel et social et elle peut utiliser l'ensemble de ses liens pour communiquer.
- Elle peut être, elle doit être une organisation capable d'assurer, en même temps que le profit du capital et la rémunération des salariés, un lieu d'épanouissement de chacun des citoyens qui la composent. Peu à peu, la perte d'influence du politique et du syndical s'est accompagnée d'une reconnaissance accrue du rôle de l'entreprise : elle n'est plus neutre, et en même temps elle est plus pesante dans la vie sociale dont elle concentre la fonction économique de production et d'échanges (les pouvoirs publics assurant de plus en plus les infrastructures permettant le développement de cette fonction).
- Si la fonction eminente de l'entreprise comme dispensatrice de l'emploi, et donc du revenu, est désormais bien ancrée, sa place et son rôle dans l'ensemble du corps social sont moins clairement perçus.

Comme institution organisant le corps social, l'entreprise a des droits et des devoirs.

- 28 Comme l'homme « citoyen », l'entreprise a des droits et des devoirs.
- 29 Elle a le droit de disposer des moyens pour fonctionner comme l'énergie, les infrastructures d'accès, une réglementation, (voire une régulation économique), un potentiel d'hommes formés, et elle a le droit d'être aidée en cas de difficultés, ce qui est souvent le cas à l'heure actuelle.
- Elle a aussi des devoirs, comme le citoyen, de respecter les lois, générer des emplois (qui est une de ses missions principales après avoir rémunéré ses actionnaires), acquitter impôts et taxes, respecter l'environnement et la santé de son personnel, prendre toutes dispositions pour assurer sa pérennité (recherche, développement...).

L'entreprise est une source d'enrichissement pour sa région.

- L'entreprise est une source d'enrichissement pour sa région en lui assurant des revenus directs ou indirects, tels que la masse salariale qu'elle déverse dans sa zone d'influence, le tissu de prestataires de services qu'elle associe, les impôts et taxes qu'elle verse.
- Sa contribution a créer des infrastructures lui permet de fonctionner (et notamment sa contribution à l'urbanisation pour les logements de son personnel, les écoles, et autres installations sportives et culturelles).

Comment peut s'exercer la citoyenneté de l'entreprise ?

- 33 Selon la stratégie qu'elle veut mettre en œuvre, elle peut « moduler » différents types d'actions qui auront des conséquences sur son environnement économique et social proche, tels que :
 - · la répartition des sommes affectées au logement,
 - les organismes de formation, la taxe d'apprentissage,
 - · la recherche,
 - · la sous-traitance,
 - · l'accueil des stagiaires,
 - la participation à la vie économique locale (chambres de commerce et d'industrie, associations de développement économique, syndicats patronaux).
- Ajoutées à ces actions qui ont un caractère aujourd'hui quasiment incontournable, d'autres initiatives peuvent encore accroître son rôle d »'entreprise citoyenne ».
- Les débats ont permis d'en mettre en exergue quelques unes telles que :
 - accords d'entreprises sur l'engagement politique des salariés,
 - aide à la réalisation de projets sociaux,
 - participation à des mandants patronaux (le CNPF en dénombre plus de 45000),
 - · détachement d'enseignants,
 - actions auprès des jeunes,
 - visites d'entreprises, etc..

La citoyenneté de l'entreprise ne se décrète pas.

- Il est nécessaire qu'il existe une cohérence entre la conduite d'actions dans la cité et l'attitude vis-à-vis des « citoyens » œuvrant le cadre de l'entreprise : les salariés.
- 37 Les salariés constituent le premier vecteur de communication. La citoyenneté de l'entreprise, c'est d'abord la prise en charge, à l'intérieur du lieu de travail, de la qualité de l'homme en tant que « citoyen », ayant des devoirs, mais pouvant exercer la plénitude de ses droits.
- Qu'adviendrait-il d'une entreprise solidaire des citoyens et de leur bien-être à l'extérieur et qui considérerait ses propres salariés comme de simples exécutants, des instruments de production sans responsabilités ?
- Tout se tient et la fameuse cohérence interne/externe en matière de communication joue au point de départ, dans les relations hiérarchiques et sociales sur le lieu de travail.
- 40 L'entreprise ne pourra pas décréter sa « citoyenneté » si elle ne l'a pas prouvé de l'intérieur (accords d'intéressements, dynamique des relations sociales, accords et initiatives diverses...).
- Un constat : la citoyenneté de l'entreprise ne coûte pas cher et démultiplie, comme un levier, l'esprit d'initiative, la motivation, voire l'enthousiasme du personnel. Par exemple, le fait de représenter sa société dans des organismes est très souvent considéré comme valorisant par un salarié.

L'entreprise doit communiquer dans son environnement.

- 42 L'ensemble des actions que conduit l'entreprise dans la cité et son poids dans l'économie locale sont insuffisamment connus.
- 43 Ce capital-image est méconnu et dans tous les cas sous-estimé (parce que son retour n'est pas mesuré).
- Là comme ailleurs, si les choses vont bien sans les dire, elles vont encore mieux en le disant!
- L'entreprise doit faire savoir, communiquer dans son environnement, qui elle est, ce qu'elle fait, et, dans une certaine mesure, ce qu'elle a l'intention de faire.
- Elle ne peut qu'à ce prix obtenir le consensus de son environnement tant interne qu'externe.
- 47 Lorsque l'entreprise communique « commercialement », c'est elle qui sollicite les médias et les invite en quelque sorte à faire partager ses succès ou l'intérêt de ses nouveaux produits.
- 48 Lorsque l'entreprise a des difficultés économiques ou sociales, ce sont les médias qui prennent l'initiative en la sollicitant ou non car ils estiment que le corps social qu'elle représente doit être informé.
- 49 Lorsque l'entreprise conduit des actions dans la cité, du type de celles évoquées plus haut, ce sont à la fois les médias et le public qui la reconnaissent et en portent un témoignage souvent positif.
- 50 De péremptoire, la communication devient ainsi participative.

- 51 Ce type de mode de communication est cependant tout à fait « gérable ».
- Une fois que l'on sait comment on est perçu (enquête), comment on souhaite l'être, que l'on connaît les moyens humains et financiers dont on dispose, que l'on connaît ses déficiences et quel est le type d'opérations que l'on va privilégier pour être en harmonie avec son environnement, on inscrit le tout dans un plan de communication.

Le média de l'entreprise-citoyenne.

- Il est diffus dans sa matérialisation. Dans certains cas, la presse écrite et audiovisuelle s'en fera l'écho.
- Dans d'autres cas, ce sont les hommes composant le tissu économique, social ou politique de la cité qui valoriseront le comportement de l'entreprise et qui véhiculeront ses initiatives.
- 55 L'ensemble contribuera à améliorer son capital image mais permettra également d'obtenir des gains chiffrables en termes économiques.
- 56 En terme d'image, elle devient une entreprise
 - · qui est proche de son personnel,
 - · qui est à l'écoute de son environnement,
 - qui prouve son dynamisme dans sa région comme sur son marché,
 - qui fait profiter de la richesse qu'elle génère.
- 57 En termes plus chiffrables, elle est susceptible d'obtenir :
 - des aides publiques (embauche, investissements...),
 - des avantages liés à sa participation au fonctionnement des organismes locaux et régionaux : information, organisation de manifestations économiques, soutiens divers...
- Enfin, et c'est extrêmement important, son rôle dans la cité lui permet d'obtenir des retombées internes :
 - · renforcement du sentiment d'appartenance de ses salariés,
 - · meilleure qualité du recrutement,
 - épanouissement du personnel concerné par les actions.
- L'entreprise n'apparaît-elle pas ainsi comme un véritable média entre l'économique et le citoyen, mais aussi entre ses différents publics ?

Des limites, des questions.

- Indépendamment des coûts et des charges que constitue cette stratégie d'entreprisecitoyenne, d'autres limites peuvent se faire jour :
- Il existe des frontières, mal cernées, du rôle de l'entreprise lorsque l'on aborde les problèmes d'éthique (sociaux, humanitaires) et politiques (le rôle du chef d'entreprise ou de ses salariés dans la vie publique).
- D'autre part, il faut éviter que la citoyenneté de l'entreprise n'apparaisse comme une citoyenneté de « substitution », occultant les responsabilités fondamentales de l'individucitoyen d'une part, et de l'entrepreneur du système capitaliste actuel d'autre part.
- La personnalité du dirigeant constitue là un des paramètres essentiels de la mise en œuvre d'une stratégie d'entreprise tournée vers la cité. Son intérêt pour l'environnement

économique, social et politique ne conditionnera-t-il pas l'ensemble des moyens qu'il mettra en œuvre pour concevoir et appliquer cette stratégie ?

Finalité des rapport entre journalistes et directeurs de communication³

- Au cours de l'Université d'Été de la Communication fin août 1993 à Hourtin en Gironde, Alain Carignon Ministre de la Communication, puis Jacques Rigaud, Président de R.T.L. et Administrateur de la C.L.T., affirmaient péremptoirement au cours d'interventions face au public : « COMMUNIQUER N'EST PAS INFORMER ». La réciproque est presque tout aussi vraie et c'est sur ce point crucial que proviennent tous les maux, les difficultés de compréhension qui jalonnent la vie d'un couple infernal mais devenu inévitable au fil du temps : « LE JOURNALISTE ET LE DIRCOM ».
- Un bref historique permet de constater que le métier de Directeur de Communication est un métier jeune. Né dès le début des années 1970, l'époque du « baby-boom », il a tout d'abord pour vocation de vendre les produits de l'entreprise. C'est tout simplement de la publicité. Dix ans plus tard, avec la montée en puissance des Médias, surtout la télévision, l'entreprise saisit le parti à tirer du média. Elle pense avant tout à peaufiner l'image, sa propre image, en communiquant sur des pôles tel l'embauche pour sa notoriété ou sur son environnement pour sa légitimité. C'est la période où le communiqué de presse inonde les rédactions et devient l'outils prépondérant comme relais d'informations avec les médias-.
- Parallèlement, la communication interne se développe et revêt une importance grandissante dans l'entreprise. L'image externe véhiculée et reflétée dans les médias valorise le travail en interne et favorise la création d'organisations de plus en plus professionnelles.
- 67 Le dialogue s'instaure avec les journalistes mais la complexité apparaît évidente. Les logiques sont différentes parfois dissymétriques.

Informer, c'est renseigner, communiquer, c'est transmettre

- Alors pour que ce couple maudit puisse fonctionner correctement, il faut s'interroger sur ce qui peut rapprocher chacun ou l'éloigner?
- Une charte existe bien depuis peu dans la profession de « Directeurs de Communication » mise en place par l'association « Entreprise et Media » et même si elle n'est pas reconnue par tous, elle a le mérite d'exister. Il y a également le code d'Athènes des Relations Publiques. En revanche, côté journaliste, c'est la nébuleuse. Il n'existe pas de code de référence. Les tentatives successives pour définir une déontologie rigoureuse ont été vouées à l'échec en raison de la division des syndicats mais surtout à cause de la spécificité de ce personnage atypique qu'est le journaliste. D'ailleurs, et c'est significatif, la référence, la loi qui a établi un équilibre des droits et des devoirs remonte à 1881. Plus d'un siècle!!..
- 70 Il faut donc que le journaliste use d'un maximum de précautions et de discernement dans sa recherche de la vérité qui représente l'essence de l'information pour satisfaire son public : téléspectateurs, auditeurs ou lecteurs.

- « L'éthique est une affaire personnelle, la déontologie reste à définir ».
- Pour sa part, le service du « Dircom » est avant tout de mettre en œuvre une stratégie de communication pour satisfaire les vœux de sa Direction qui souhaite que l'image soit la plus positive possible. C'est la transmission d'une unité, soigneusement élaborée, et non de la vérité ; celle que le journaliste recherche en permanence au travers d'événementiel pour pénétrer l'entreprise.
- Cela occasionne souvent un certain nombre de dérapages, car le journaliste enquêteur navigue dans des zones où la suspicion, la prudence et le doute ne doivent connaître aucun repos. La tentation est forte pour une source d'intoxiquer le journaliste pour peu qu'il dérange dans son enquête.
- 74 Ses instincts sont donc à priori contradictoires et quelquefois conflictuels. Ainsi, ces dernières années avec la pression de plus en plus forte exercée par les médias, les rapports se sont tendus entre les deux corporations. Vraisemblablement à cause d'une certaine presse dite à « scandales » mais les chefs d'entreprises n'ont-ils pas contribué à cette devise du « sensationnel » en se mettant en scène comme des stars du « show business ».
- 75 S'il est toutefois reconnu généralement que la profession de « Dircom » s'est professionnalisée, au point d'être même trop bien organisée (effectifs) et trop puissante (financier) selon l'avis de certains journalistes. L'un a besoin de l'autre et vice versa malgré toutes ces ambiguïtés.
- 76 Alors dans ce couple : « Je t'aime moi non plus » que reproche le journaliste au dircom ?
 - De manquer d'informations réelles divulguées par les patrons et chefs d'entreprises sur la véritable stratégie de l'entreprise. En quelque sorte, la « langue de bois » à l'image du discours des hommes politiques.
 - L'interlocuteur unique (dircom) qui verrouille l'accès à d'autres sources d'informations (chefs de service, directeurs de branche, responsable de secteurs, etc.). Le langage du
 « Dircom » reste très policé et selon le journaliste : « il n'y a pas de bonnes informations sans de bons informateurs ».
 - Le déséquilibre grandissant entre le message que souhaite diffuser l'entreprise (communication abondante) avec celui que souhaite recueillir le journaliste.
 - Les relations qui amicales et conviviales en temps normal deviennent tendues et difficiles en période de crise : c'est la crise de confiance.
 - Les risques de manipulations et de dérives au travers d'un attirail de séduction qui va du cadeau sympa qui scelle l'amitié, à l'initiative bien orchestrée de voyages à l'étranger.
- 77 À l'inverse, quels sont les griefs du « Dircom » à l'égard du journaliste ?
 - Les dérives de l'information spectacle dans la recherche du sensationnel notamment en cas de crise où le journaliste ne mesure pas toujours la force de ses écrits et ce qu'ils peuvent engendrer au sein du personnel de l'entreprise.
 - L'information erronée, non vérifiée, qui lorsqu'elle est livrée à l'opinion publique ne permet qu'un droit de réponse jugé bien faible par rapport à l'impact provoqué par la première annonce. L'effet est considérable et désastreux.
 - Les difficultés des interlocuteurs non rodés à la technique de l'interview, démunis face aux professionnels de l'information; essentiellement devant les journalistes qui pratiquent le « sensationnel » et ne recherchent qu'une chose: mettre l'interlocuteur en contradiction avec son actionnaire.

- La confusion des genres et des types de presse entre les journalistes spécialisés, généralistes, d'investigation ou... stagiaires. Le message d'experts sur le plan régional notamment dans la PQR pour traiter des sujets pointus.
- Après ces listings non exhaustifs, on comprend mieux qu'il est délicat d'établir des points de compréhension mutuelle. Poser le problème n'est pas forcément y répondre, toutefois les deux parties doivent veiller au respect scrupuleux de quelques principes simples et de quelques mots clés: professionnalisme, rigueur, honnêteté, crédibilité et confiance. Ce dernier terme est vraisemblablement celui qui doit permettre une connivence pour la mise en place d'une véritable relation de partenariat afin de travailler dans l'harmonie sans pour autant que chacun y perde ses spécificités.
- Mais dans la société actuelle, certains dangers subsistent pour le monde journalistique, comme celui de plus en plus insidieux, pernicieux même, de l'intérêt capitalistique et publicitaire de puissantes entreprises au sein de groupes de presse. Comment dans ces conditions, observer la règle de l'étanchéité entre les nécessités de la publicité génératrice de profits et celle de l'information, lorsque la pression vient de la hiérarchie la plus haute?
- Il appartient donc si tel est le cas au journaliste de faire preuve de beaucoup de courage, d'indépendance, de conscience professionnelle et de force de caractère pour s'opposer à la tentation du « rédactionnel » ou de l'article de complaisance.
- Les « dircoms » doivent considérer que la presse doit être respectée, libre et autonome. Son rôle restera toujours de diffuser l'information sans en attendre un retour similaire (communiqué de presse publié in extenso). Chercher à la court-circuiter ou la manipuler serait rendre un mauvais service à l'entreprise à court ou moyen terme. A contrario, la responsabilité des entreprises au travers de leurs filtres (dircoms) n'est pas de faire plaisir aux hommes de presse. Il y a bien d'autres enjeux : les résultats économiques, les partenaires, les collaborateurs, les clients, les fournisseurs, etc.. pour faire vivre le projet d'entreprise.

Les entreprises doivent faire de l'information en interne et de la communication en externe

- Il y aura de toute façon toujours ceux qui expliquent dans leur langage et ceux qui perçoivent dans un autre langage. Il y aura donc toujours une source d'insatisfaction entre celui qui dit, celui qui reçoit et perçoit, et qui ensuite transcrit même avec la plus grande honnêteté.
- Dans une société caractérisée par la perte des repères éthiques, peut-on envisager une charte sur un code d'honneur de conduite et de discipline commun aux deux professions. C'est peu probable! Aucun système n'est satisfaisant pour tout le monde et le mensonge est partout. Alors, dans ce mariage de raison, ce couple pourra-t-il réellement s'aimer avant de se haïr?

NOTES

- 1. Les textes suivants se rapportent aux travaux de l'année 92-93. Les thèmes actuellement à l'étude pour 93-94 sont les suivants :
- 1. Communication externe : retour sur investissement et analyse d'efficacité.
- 2. Le salarié vecteur de communication. Comment le rendre acteur ?
- 3. Comment sensibiliser et faire évoluer l'encadrement à la communication et à la nécessité d'un professionnalisme ?
- 2. Participants du groupe de travail : Bernadette Jayet, Directrice de la Communication de BOIRON. Yves Agnes, Directeur du C.F.P.J. Jean-Marie Gerbeaux, Directeur de la Communication Eurodisney Daniel Sperling, Directeur Marketing Conseil Régional PACA.

Animateur : Daniel Magot, Directeur du Centre Entreprise et Communication Avancée. Avec la participation de : Jacques Valade, Président du Conseil Régional d'Aquitaine. Jean-Louis Petriat, Président Directeur Général de G.M.F.

3. Participants du groupe de travail : Isabelle Ockrent, Directeur Communication SEITA. William Biard, Président du Club de la Presse de Bordeaux

Didier Lecat, Directeur Général de La prévention routière Henri Loiseau Rédacteur en Chef La Tribune. Jean-Louis Morin, Consultant. Jacques Plotard Directeur Communication L.F.A. Animateur: Marie Bidaud, Directeur Communication S.N.P.E.