



HAL
open science

La dimension sociale de la fonction communication interne à l'épreuve de la pratique

Isabelle Barros

► **To cite this version:**

Isabelle Barros. La dimension sociale de la fonction communication interne à l'épreuve de la pratique. Sciences de l'information et de la communication. 2020. dumas-03272262

HAL Id: dumas-03272262

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03272262v1>

Submitted on 28 Jun 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Mémoire de Master 2

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Ressources humaines et conseil

Option : Ressources humaines, management et organisations

La dimension sociale de la fonction communication interne à l'épreuve de la pratique

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Pascal Thobois

Nom, prénom : BARROS Isabelle

Promotion : 2016-2017

Soutenu le : 03/06/2020

Mention du mémoire : Très bien

REMERCIEMENTS

Je tiens ici à remercier vivement et chaleureusement Pascal Thobois pour avoir accepté de me suivre et de m'accompagner dans toutes les étapes de ce travail. D'une première tentative avortée en 2017 à l'aboutissement de ce mémoire réentrepris en 2019. Pascal, merci du fond du cœur pour votre patience, pour votre bienveillance, pour votre régularité, pour votre réactivité, pour vos conseils avisés et pour votre soutien, qui m'ont permis d'avancer, mais surtout, d'avancer en toute sérénité. Merci !

Merci infiniment à Corinne Aubert Simon pour avoir, dans des contraintes de temps exigeantes, posé son regard professionnel sur ce travail. Corinne merci pour votre bienveillance et votre rigueur nécessaire. Votre expertise m'accompagnera au-delà de ce mémoire.

Merci à toute l'équipe pédagogique du CELSA, à tous les intervenants et tous les enseignants pour cette formation riche et passionnante. Merci de m'avoir permis d'aboutir ce travail même des années après.

Merci à l'entreprise qui m'a accueillie durant mon stage de fin d'études et plus particulièrement à Stéphanie et Jean. Un grand merci également à tous les collaborateurs que j'ai pu rencontrer. Merci pour la richesse de nos échanges et surtout merci pour votre confiance.

Merci à l'Afci de m'avoir permis de devenir adhérente via mon statut privilégié d'étudiante, et de m'avoir permis de solliciter ses membres.

Merci à tous les professionnels d'avoir pris le temps de répondre à mon enquête, et merci à ceux qui m'ont témoigné un intérêt particulier en me proposant leur aide si besoin.

Un grand merci à Anne-Hélène, Vincent et Ariane.

Un grand merci à mes proches pour leur soutien dans ma démarche et en particulier à mon conjoint pour avoir accepté que cela fasse, en quelque sorte, partie de notre vie pendant près de 4 ans. Un grand merci à mon fils Arthur qui m'a permis de nourrir d'autres ambitions pour ce mémoire.

Et enfin, un clin d'œil à mon Jean-Luc : tu vois je l'ai fait ;-) J'espère que vous fêtez bien cela avec papa...

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	6
1 Le sens comme point de départ.....	6
2 Quelques approches théoriques de la communication	8
2.1 L'approche linéaire de la communication.....	8
2.2 L'approche systémique de la communication	9
2.3 L'approche constructiviste de la communication	10
3 La communication interne et les communications internes.....	10
3.1 La composante « information »	11
3.2 Les finalités et objectifs de la communication interne	12
3.3 Actions et pratiques de communication interne	13
4 La fonction communication interne.....	14
4.1 La fonction communication interne dans la littérature	15
4.2 Les fiches métier de la fonction communication interne.....	17
4.3 La fonction communication interne par les associations de professionnels	18
5 Problématique et Hypothèses	19
5.1 Problématique	19
5.2 Hypothèses	21
1 Méthodologie	23
1.1 Une analyse de corpus	23
1.1.1 Méthode de collecte	23
1.1.2 Critères retenus pour l'analyse	24
1.1.3 Limites et biais du corpus.....	24
1.2 Une enquête qualitative en ligne.....	25
1.2.1 Le choix d'une enquête en ligne	25
1.2.2 Élaboration de la grille d'entretien	25
1.2.3 Limites et biais de l'enquête en ligne.....	26
1.3 Une enquête terrain	26
1.3.1 Contexte et limites	27
1.3.2 Population d'enquête	27
1.3.3 Des entretiens semi-directifs	28
1.4 Des entretiens complémentaires.....	29
1.4.1 Rencontre avec une psychologue et psychosociologue du travail.....	29
1.4.2 Entretien avec un enseignant chercheur	30
1.4.3 Échange avec une communicante.....	30
2 Résultats	31

2.1	La fonction communication interne sous l'angle des offres d'emploi	31
2.1.1	Le profil des postes analysés.....	31
2.1.2	Objectifs et missions de la fonction tels que définis dans les offres d'emploi	33
2.1.3	L'écoute et la compréhension du corps social dans les offres d'emploi.....	35
2.1.4	Profil recherché.....	37
2.2	La fonction communication interne vue par les professionnels	38
2.2.1	Profil des répondants.....	38
2.2.2	Fiche de poste et sujets du quotidien des professionnels interrogés.....	39
2.2.3	Professionnels de la communication interne et gestion de l'information.....	41
2.2.4	L'écoute et la compréhension du corps social par les professionnels	42
2.3	Une approche terrain de la communication interne	44
2.3.1	Une définition de la communication interne par les collaborateurs	45
2.3.2	Les attentes des collaborateurs dans le périmètre de la communication interne	46
2.3.3	Les tendances de communication en interne	48
2.3.4	La composante managériale	50
2.4	Des résultats complémentaires	52
2.4.1	Le regard d'une psychologue et psychosociologue du travail	52
2.4.2	La fonction communication interne vue par un enseignant chercheur	54
2.4.3	Entretien approfondi avec une communicante	55
3	Discussion	58
3.1	La fonction communication interne : entre travail prescrit, travail réel et travail vécu	59
3.1.1	La fonction communication interne : une fonction récente	59
3.1.2	La fonction communication interne : une fonction contextuelle.....	61
3.1.3	La dimension subjective de la fonction communication interne	62
3.2	La dominante « information – outils de communication » de la fonction.....	64
3.2.1	Les origines de la fonction communication interne comme point de départ.	65
3.2.2	Entre visibilité et légitimité	66
3.2.3	Une question de moyens ?.....	68
3.2.4	Un dispositif unilatéral ?	69
3.3	La question de l'écoute et de la compréhension du corps social	71
3.3.1	Un possible amalgame en la matière ?	71
3.3.2	La notion d'informel au cœur de l'écoute.....	73
3.3.3	Les finalités de l'écoute et de la compréhension du corps social	74
3.4	La relation au management : un incontournable de la fonction communication interne ?	76
3.4.1	La communication interne n'est pas l'apanage du seul communicant.....	76
3.4.2	La communication interne à l'épreuve des limites managériales.....	78
3.4.3	LA Communication au cœur d'un enjeu partagé avec le management	79
	Conclusion.....	82
1	Bilan de nos recherches	82
2	Limites et autres perspectives	84

3	Questions annexes.....	85
4	Pistes d’actions possibles.....	87
	BIBLIOGRAPHIE	90
	Annexes	93
	Annexe 1 : Grille d’entretien à destination des membres de l’Afcj	93
	Annexe 2 : Guide d’entretien enquête terrain cadres et membres du CODIR	95
	Annexe 3 : Guide d’entretien enquête terrain collaborateurs siège	97
	Annexe 4 : Guide d’entretien enquête terrain compagnons	100
	Annexe 5 : Grille d’entretien psychologue et psychosociologue du travail	103
	Annexe 6 : Grille d’entretien enseignant chercheur	104
	Annexe 7 : Grille d’entretien téléphonique communicante	105
	Annexe 8 : Les principales missions définies dans les offres d’emploi	106
	Annexe 9 : Activités et tâches assignées à la fonction communication interne dans les offres d’emploi	107
	Annexe 10 : Formations requises dans les offres d’emploi	108
	Annexe 11 : Rattachement hiérarchique et taille de l’entreprise des professionnels ayant répondu à l’enquête en ligne.....	109
	Résumé	110
	Mots-clés	111

Introduction

1 Le sens comme point de départ

S'il est une question prégnante aujourd'hui dans notre société, nous dirions que c'est celle du sens, et plus particulièrement celle du « sens au travail ». Nombreux sont les ouvrages et articles qui paraissent ces dernières années sur ce thème, et notre propos ne sera pas d'en résumer les apports mais de nous inscrire nous-même, et d'inscrire le présent travail, dans cette recherche de sens. Une recherche de sens à double entrée, puisqu'il s'agit pour nous d'inscrire ce mémoire, entrepris plusieurs années après notre formation, dans une démarche qui ait « réellement un sens », de même que notre questionnement a été motivé finalement par la recherche de sens à notre métier de communicant interne. Nous avons ainsi souhaité faire de ce travail de mémoire, un exercice constructif et pertinent, riche et instructif, en vue notamment de notre reconnexion au monde professionnel. Nous précisons ici que nous sommes au cœur d'une pause professionnelle de près de 4 ans. Pause que l'on pourrait, le cas échéant, qualifier de « congé parental », avec comme perspective, si ce n'est celle d'un retour à l'emploi, celle tout du moins du maintien de notre employabilité.

Ce qui nous amène alors à notre *métier* de communicant interne. Nous parlons ici de *métier* au sens où nous avons occupé précédemment des postes en communication interne, et avec le dessein d'occuper à nouveau des fonctions dans ce domaine. Nous avons conscience, en ce qui nous concerne aujourd'hui, qu'il s'agit davantage de parler d'une *identité* métier du fait d'un positionnement hors poste. Ce qui explique également pourquoi nous avons fait le choix d'un sujet pleinement centré sur la communication interne, avec un questionnement général, et non axé sur une problématique particulière dans un contexte donné. Même si, comme nous le développerons plus loin, ce travail s'est appuyé en partie sur l'enquête menée lors de notre stage de fin d'études (cf. partie méthodologie).

Ce choix nous confronte, d'une certaine manière, à la complexité du vaste champ des possibles, mais nous invite surtout à approfondir nos connaissances et à prendre un certain recul sur le sujet. Aussi il s'agira d'interroger le rôle même de notre fonction de communicant interne au sein des organisations.

Notre propos portant sur la communication interne, il nous paraît alors évident de poser ici, si ce n'est une définition, du moins un cadre pour situer notre recherche. Car paradoxalement à

l'évidence susnommée rien ne paraît moins évident que de définir la communication interne. À l'aune d'une multiplicité de vocables en la matière parmi lesquels « communication RH », « communication sociale », « communication managériale », « employee advocacy », « marque employeur », « communication d'entreprise » etc., il n'est pas toujours chose aisée de situer *La communication interne*. Nous employons d'autant plus volontiers le terme « situer » qu'il sera question, avant tout, d'essayer de trouver des repères dans la complexité de ce sujet.

Nous avons, en ce sens, étudié des ouvrages traitant directement de la communication interne (61% des ouvrages de notre bibliographie ont un titre qui contient directement ces termes), avec bien entendu les limites que cela présuppose. Nous avons, cependant, cherché à avoir une vision du sujet la plus élargie possible en croisant des auteurs d'horizons différents : journalistes, professionnels de la communication, sociologues, professeurs en sciences de l'information et la communication, professionnels du management, psychologues...

Un premier constat s'est imposé : tous envisagent la communication interne selon un angle différent. A ce propos, Philippe Détrie et Catherine Broyez¹ listent, dans un ordre chronologique, différentes « citations » tentant chacune d'expliquer ce qu'est la communication interne. Elles sont au nombre de 32, issues de 32 ouvrages ou articles différents. Parmi ces 32 ouvrages ou articles, deux font également partie de notre bibliographie (qui contient elle-même une quinzaine d'ouvrages en la matière), c'est dire alors la multiplicité et la diversité des approches sur le sujet.

La communication interne y est définie tantôt par cible (« *La communication interne a pour cible exclusive l'ensemble des salariés de l'entreprise, quels que soient leur statut, leur métier, leur formation, leur lieu de travail ou leur ancienneté* » p.33), tantôt par objectifs/missions (« *Trois objectifs essentiels peuvent être assignés à la communication interne* » p.31), tantôt comme un système (p.35 par exemple), tantôt comme un circuit/canal (p.26 et p.35), tantôt comme un ensemble de pratiques/d'actions visant à mettre en relation (p.24, p.30). Boîte à outils, médias, système... autant de points de vue qui complexifient l'émergence d'une définition même de la communication interne. Nous avons cependant identifié deux axes qui nous sont apparus comme majeurs : un qui s'attache à distinguer la communication interne des communications internes ; et un autre, qui relève davantage des fondements même de la

¹ Philippe DÉTRIE, Catherine BROYEZ. *La communication interne au service du management*. – 2^e éd. [Mise à jour et enrichie]. Paris : Éditions Liaisons, 2001, p.23-37.

communication, selon différentes approches théoriques. C'est par celui-ci que nous commencerons.

2 Quelques approches théoriques de la communication

Si, pour le dire très simplement, la communication interne a trait à la communication au sein des organisations, il s'agira de nous intéresser ici davantage à la composante « communication ». Philippe Détrie et Catherine Broyez² ont d'ailleurs opté pour cette entrée en matière dans leur tentative de définition de la communication interne, s'appuyant alors sur le *Petit Robert* qui « attribue 5 sens au mot communication » faisant de ce terme « un mot richement polysémique ». Nous avons de notre côté tapé le mot « communication » dans le moteur de recherche de Google, et y avons trouvé en « tête de page » (si tant est que nous puissions le formuler ainsi), les 5 mêmes définitions, assorties pour trois d'entre elles du synonyme³ information ou transmission (au sens ici de moyen technique).

Philippe Breton et Serge Proulx⁴ parlent, pour leur part, d'un « domaine complexe » au sein duquel ils distinguent « 4 ordres de réalité » : les pratiques, les techniques, les théories et les enjeux. C'est, plus spécifiquement, sur les théories de la communication que nous souhaitons développer notre propos. Théories que nous mobiliserons ici du point de vue des organisations.

2.1 L'approche linéaire de la communication

Aussi, un autre constat s'est imposé à nous : rares sont les ouvrages en communication interne qui ne parlent pas de « cibles » auxquelles il convient d'adresser et de « faire passer » des « messages », via un « canal » ou des « canaux » de communication (les fameux supports et outils de com'). C'est le schéma dit 'classique' « émetteur-message-récepteur » tel que modélisé par Shannon et Weaver (1949)⁵ dans lequel la communication « est présentée comme le transfert d'un message à partir d'une source vers un destinataire sous la forme d'un signal

² Philippe DÉTRIE, Catherine BROYEZ. *La communication interne...*, op. cit., p.21.

³ Il nous semble opportun de mentionner ici ces synonymes car ils apporteront en soi certains éléments de réponse à notre problématique

⁴ Philippe BRETON, Serge PROULX. *L'explosion de la communication : Introduction aux théories et aux pratiques de la communication*. – 4^e éd. [Mise à jour]. Clamecy : La Découverte, 2012.

⁵ Dominique PICARD. « De la communication à l'interaction : l'évolution des modèles ». *Communication et langages*, 69-83, 1992

(codé par l'émetteur et décodé par le récepteur) qui peut être affecté par des phénomènes parasites appelés « bruits ». »⁶. Dans un tel schéma en entreprise, l'émetteur est de façon systématique la Direction au sens large (direction générale, direction de la communication, DRH, managers...), les récepteurs étant toujours quant à eux, bien que très souvent segmentés, « les salariés ». Le modèle de Lasswell (1948) avec ses 5W (« Who says What to Whom in Which channel with What effect »), dans une approche très similaire au premier modèle, introduit la notion d'influence de la communication sur le « récepteur ». Il est question ici de transmettre des messages aux collaborateurs, en vue d'influer sur leurs comportements et/ou sur leurs perceptions. Cela met en lumière les « finalités » de la communication. Dans cette approche, on se préoccupera de l'efficacité des messages (les messages étant ici explicites et volontaires) sur les « cibles ».

Si d'autres modèles et théories existent (notamment le schéma de Jakobson avec les apports de la linguistique) nous avons fait le choix de ne pas les développer. Il s'agit pour nous de poser les bases des théories « classiques » de la communication à l'œuvre dans les organisations selon un modèle dit linéaire, où la communication a surtout une « dimension informative ». C'est cette notion de la communication que Claude Duterme va chercher à « complexifier » pour « la sortir des conceptions réductrices liées à la seule transmission de l'information »⁷, faisant ainsi appel à l'école de Palo Alto et à son approche systémique appliquée à la communication.

2.2 L'approche systémique de la communication

Si pour Claude Duterme « les conceptions linéaires de la communication proviennent de la focalisation sur l'étude du message et de sa transmission⁸ », l'approche systémique va s'attacher principalement au récepteur. Il s'agira alors de s'intéresser au « décodage » de l'information, et non à son seul « encodage ».

Dans cette approche⁹, il est considéré qu'à réception d'un message (*stimulis*), le récepteur va (ré)agir (*action*). Cette *action* constitue pour l'émetteur une « rétroinformation », le conduisant par conséquent à poursuivre ou à modifier son action initiale (la « rétroaction »). Cela dans une

⁶ Dominique PICARD, *ibid.*, p.69-83

⁷ Claude DUTERME. *La communication interne en entreprise : pour une compréhension systémique des organisations*. UE : Enrick B. Éditions, 2016, p.14

⁸ Claude DUTERME, *ibid.*, p.42

⁹ Nous avons ici un propos très synthétique que nous aurons l'occasion d'étoffer sous l'angle direct de la communication interne dans la partie « Discussion »

boucle sans fin, faisant alors du processus de communication un mécanisme circulaire, dans lequel le « feed-back » a un rôle central. Il est ici question d'interactions au sein d'un système, où le comportement et le contexte sont essentiels à la compréhension, les interactions *faisant information*. Transposé aux organisations, cela revient à considérer qu'il ne s'agit plus tant de communication dans l'entreprise, l'entreprise étant un système de communication à part entière dans lequel « tout communique », ce que nous développerons un peu plus loin.

2.3 L'approche constructiviste de la communication

Dans la lignée de cette approche systémique développée par l'École de Palo Alto, dont elle est d'ailleurs l'un des fondements, nous posons ici les bases d'une approche constructiviste de la communication, telle qu'utilisée et explicitée par Alex Mucchielli¹⁰.

Sans entrer dans les méandres théoriques qui lui précèdent, et de façon très concrète au sein des organisations, cette approche consiste à construire avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise, une vision commune et acceptée d'une situation, en vue notamment d'y trouver une solution quand il s'agit d'une situation faisant état d'un problème. Autrement dit « *la communication [...], ce n'est pas seulement l'art de faire passer et comprendre des informations. C'est aussi l'art de piloter des échanges pour amener les acteurs à rapprocher leurs points de vue et ainsi à mieux comprendre les décisions managériales.*¹¹ »

Autant d'approches qui permettent d'appréhender la communication interne sous des angles différents, un autre étant finalement de distinguer *La communication interne des communications internes*.

3 La communication interne et les communications internes

« *L'expression communication interne en entreprise se pose d'emblée comme ambiguë. De la communication interne, il en émerge nécessairement et constamment dans l'entreprise : depuis le « bonjour » du matin jusqu'à l'assemblée générale avec le discours du PDG, en passant par les ordres et les discussions autour d'un café.*¹² ». C'est de cette « ambiguïté » qu'il sera

¹⁰ Alex MUCCHIELLI. *Étude des communications : Information et communication interne*. Paris : Armand Collin, 2010.

¹¹ Alex MUCCHIELLI. *ibid.*, p.8

¹² Claude DUTERME, *La communication interne en entreprise...*, op. cit., p.13.

question ici, non sans prétendre la lever mais, tout du moins, en montrer quelques angles de vue.

3.1 La composante « information »

Et nous commencerons par un élément qui nous apparaît comme clé dans cette perception des *communications internes* à savoir : l'information. Clé, car comme le soulignent Jean-Marc Décaudin et Jacques Igalens, « *s'il existe un moteur de communication, son carburant est à coup sûr l'information [...]*¹³ ». De quelle(s) information(s) parlons-nous alors ?

Claude Duterme¹⁴ en distingue 3 types : celles « *liées au travail et aux procédés* », celles « *liées aux règlements* » et celles « *liées au contexte* ». Autrement dit, des informations tantôt opérationnelles qui permettent à tout un chacun de réaliser son travail et d'accomplir ses tâches, tantôt fonctionnelles, donnant à voir les « règles » de l'organisation, et tantôt contextuelles, permettant à chacun de comprendre l'environnement dans lequel il se situe et dans lequel il évolue. Jean-Marc Le Gall¹⁵ procède à un autre découpage mettant en exergue l'information sur tous les dispositifs de gestion des ressources humaines (gestion de l'emploi, des rémunérations, des formations...), et les informations concernant le fonctionnement et la stratégie de l'entreprise. Ces deux approches de l'information laissent aisément entrevoir la masse d'informations qui peut « circuler » au sein des organisations. Nous évoquerons ici brièvement les différents « flux » d'information associés à savoir : descendants (de la hiérarchie vers le bas), ascendants (de la base vers le haut de la hiérarchie), latéraux ou transverses (entre services, ou personnes de même statut sans dépendance hiérarchique). Claude Duterme en évoque même un 4^{ème} avec les flux « *obliques* »¹⁶ qui transcendent les services et les lignes hiérarchiques (en référence surtout aux organisations dites matricielles).

Pour Nicole d'Almeida et Thierry Libaert « *l'objectif global de la communication interne consiste à gérer de manière optimale le couple demande/offre d'informations dans l'organisation.*¹⁷ ». Ce qui nous renvoie alors aux finalités de la communication interne.

¹³ Jean-Marc DÉCAUDIN, Jacques IGALENS. *La communication interne : stratégies et techniques* – 4^{ème} édition. Mayenne : Dunod, 2017, p.48.

¹⁴ Claude DUTERME, *La communication interne en entreprise...*, op. cit., p.29.

¹⁵ Jean-Marc LE GALL. *La gestion des ressources humaines*. – 9^e éd., Paris : PUF, 2015, p.101.

¹⁶ Claude DUTERME, *La communication interne en entreprise...*, op. cit., p.30.

¹⁷ Nicole D'ALMEIDA, Thierry LIBAERT. *La communication interne des entreprises*. 7^e éd., Paris : Dunod, 2014, p.22.

3.2 Les finalités et objectifs de la communication interne

Pour Jean-Marie Charpentier et Vincent Brulois¹⁸, « *la communication interne a un rôle de régulation des registres de communication, à la fois dans la transmission d'informations ou de données et dans le soutien des relations et des échanges au plus près de l'activité* ». Si cette perspective de la communication interne pose d'une certaine façon le distinguo entre information et communication¹⁹, notre propos s'articulera surtout autour de la question finalement soulevée ici à savoir « pourquoi communiquons-nous ? ». Notons par ailleurs, et nous y reviendrons par la suite, que cela pose aussi le distinguo entre la communication interne en tant que circulation de l'information, et la communication interne en tant que fonction. En 1^{er} lieu, et en écho aux informations « *liées au travail et aux procédés* », nous pourrions dire que la communication interne permet au travail de s'effectuer, permettant ainsi l'une des finalités de l'organisation en elle-même, à savoir la production (d'un bien ou d'un service). « *Communiquer, c'est donc coopérer [...]*²⁰ ». On pourrait alors « définir » la communication interne, comme étant « *l'ensemble des échanges qui s'établissent entre les membres d'une organisation leur permettant de coexister et de travailler ensemble.*²¹ ».

En écho cette fois-ci à une approche plus « constructiviste » de la communication, nous noterons que « *la communication interne participe à la construction collective d'une définition commune et acceptée [...]*²² » d'une situation (entendue ici au sens de « situation de travail »). Sur cette « base », Philippe Détrie et Catherine Broyez enrichissent une définition possible de la communication interne comme « *un ensemble de principes d'action et de pratiques visant à donner du sens pour favoriser l'appropriation, à donner de l'âme pour favoriser la cohésion et à inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun* »²³. Nous dépassons alors le cadre stricto-sensu de l'activité de travail. Pour Jean-Marc Décaudin et Jacques Igalens « *l'une des finalités de la communication interne consiste à susciter l'adhésion à un projet, créer du lien et développer une culture commune*²⁴ ». Nous avons là réuni la grande majorité des finalités de la communication interne, que nous compléterons avec deux objectifs

¹⁸ Jean-Marie CHARPENTIER, Vincent BRULOIS. *Refonder la communication en entreprise : De l'image au social*. France : FYP Editions, 2013, p.60.

¹⁹ Distinguo qui sous-tend que l'information n'est pas *La* communication mais qu'elle en est l'une des composantes, une autre étant liée aux échanges et aux relations

²⁰ Jean-Marie CHARPENTIER, Vincent BRULOIS, *ibid.*, p.52.

²¹ Édouard RENCKER. *Le nouveau visage de la com' interne*. Paris : Eyrolles, 2008, p.67.

²² Alex MUCCHIELL, *Étude des communications...*, op. cit., p.9

²³ Philippe DÉTRIE, Catherine BROYEZ, *La communication interne...*, op. cit., p.42.

²⁴ Jean-Marc DÉCAUDIN, Jacques IGALENS, *La communication interne...*, op. cit., p.113.

déclarés comme « *fondamentaux* »²⁵, à savoir : accompagner les changements dans l'entreprise et expliquer l'entreprise et ses orientations stratégiques. Et donc, quelque part, donner du sens, favoriser l'adhésion des collaborateurs et motiver.

Les « enjeux » posés, reste maintenant à « définir » les moyens d'y répondre.

3.3 Actions et pratiques de communication interne

Si de prime abord, dans notre entourage, quand nous parlons de « communication interne » on s'entend répondre « ah oui le journal interne et l'intranet ! », il sera question ici d'élargir le champ de vision des pratiques et actions de communication interne.

Un « lieu commun » est en effet de penser la communication interne en termes d'outils et de moyens (journal interne, intranet, réseau social d'entreprise, soirée des vœux...). Sans entrer dans le détail minutieux des outils et moyens existants, nous souhaitons simplement ici faire le lien avec l'une des définitions de la communication comme moyen de transmission de l'information, dans ce qui s'apparente à une approche linéaire de la communication. Dans cette lignée, mais de façon peut-être plus « large », nous pouvons évoquer ici les règlements, notes, emails, réunions, etc... qui concourent au final à former les « échanges *qui s'établissent entre les membres d'une organisation leur permettant de coexister et de travailler ensemble*²⁶ ». De ces échanges, Claude Duterme s'attache à distinguer les pratiques formelles et informelles de la communication interne. Il définit ainsi la « *communication formelle* » comme étant « *l'ensemble des opérations formalisées de transmission d'informations à l'intérieur de l'entreprise* », la « *communication informelle* » étant « *constituée par la masse des relations, les échanges linguistiques hors travail, voire les rumeurs [...]*²⁷ ». Selon une approche plus systémique de la communication « où tout communique », entrent en ligne de compte tous les comportements en eux-mêmes comme actions et pratiques de communication interne (la présence ou non du directeur général à telle réunion par exemple), dans ce qu'il y a de plus implicite mais aussi dans ce qu'il y a de plus « abstrait » (l'agencement des bureaux qui sont, en soi, considérés comme une pratique de communication interne ; les instructions données par les machines, etc.). D'un point de vue plus constructiviste, les pratiques et actions de communication interne ont trait davantage aux échanges orchestrés par

²⁵ Il s'agit des deux principaux objectifs assignés à la CI selon l'Enquête Inergie 2012 sur le Baromètre de la fonction communication interne ; respectivement pour 78% et 75% des répondants sur une base de 254 répondants

²⁶ Voir note 21

²⁷ Claude DUTERME, La communication interne..., op. cit., p.27.

la hiérarchie et à ce qu'il est commun d'appeler « *pratiques managériales* »²⁸ . On ne saurait faire alors abstraction des échanges verbaux dans les pratiques de communication interne, et de cette « communication directe » basée sur le dialogue, car « *la parole a été, et est toujours, le premier vecteur de la communication dans l'entreprise.* »²⁹ »

Nous pourrions résumer alors *La communication interne* comme étant un ensemble d'actions et de pratiques formelles, volontaires et organisées par la hiérarchie, et éventuellement confiées à une fonction spécifique dans l'entreprise communément appelée communication interne, le reste relevant des communications internes. Si en filigrane, tant dans la composante informationnelle qu'en termes d'enjeux et de pratiques, il est « facile » de voir le rôle et la place que peuvent avoir la direction générale, les ressources humaines, le « management » (voire même les instances représentatives du personnel) dans le cadre de la communication interne, qu'en est-il de la fonction du même nom ? Car, nous l'aurons compris, la communication interne préexiste à tout service dédié.

4 La fonction communication interne³⁰

Il sera ici question de s'intéresser à la fonction au sens d'activité, d'emploi, même si bien entendu nous toucherons quelque part au « rôle » d'un service de communication interne.

Rares sont finalement les ouvrages dédiés à la fonction communication interne³¹ en tant que telle. Celle-ci est souvent traitée deci delà, dans un « champ large » de la communication interne telle que nous l'avons abordée, rendant floues les frontières du métier à proprement parler. Bien souvent il s'agira de « positionner » la fonction au sein d'un organigramme (le rattachement hiérarchique de la fonction), ou encore d'offrir une vision très opérationnelle de certaines actions et pratiques de communication interne (comment élaborer son plan de communication interne, comment rédiger un cahier des charges pour un prestataire, bien penser son intranet...). Aussi, nous avons jugé pragmatique de compléter cette vision en mobilisant également

²⁸ Pour Alex MUCCHIELLI la communication interne est un outil du management

²⁹ Référentiel de communication interne ©Afc - Edition 2005

³⁰ Nous mobiliserons volontairement de nombreux extraits « tels quels » cette partie s'attachant davantage à une description de la fonction qu'à une réflexion à proprement parler

³¹ Rappelons ici que la fonction communication interne est une fonction « récente » dans les organisations, l'ensemble des ouvrages que nous avons lus concourant à lui donner une petite trentaine d'années

l'approche de la fonction telle qu'établie par les organismes et associations de professionnels en la matière.

4.1 La fonction communication interne dans la littérature

Du côté des ouvrages consultés, y compris ceux conçus et rédigés par des professionnels et/ou spécialistes de la communication interne, nous avons pu constater qu'il est bien davantage question d'une prospective de la fonction que d'une fonction établie telle qu'elle s'exerce concrètement.

L'approche des spécialistes et professionnels de la communication interne

En préface de l'ouvrage « Entre marketing et management : la communication interne »³², Guillaume Aper, alors président de l'Afci et directeur adjoint de la communication chez JCDecaux, parle du métier de communicant interne selon ce qui a changé (ici la vision du métier), ce qui ne changera pas (la parfaite connaissance de l'entreprise et l'écoute), et ce qui va changer. Il fait alors état d'une « *mission de plus en plus partagée* », avec l'évolution du rôle du communicant interne « *autour de quatre grandes missions : organiser et « processer » la communication ; produire du sens et expliquer ; écouter et mesurer ; développer la relation et la coopération entre les individus* ». Ainsi « *le concepteur/producteur d'outils de communication cède de plus en plus la place à un consultant interne, spécialiste de la relation* ». Pour Jean-Marc Décaudin et Jacques Igalens³³, « *le responsable de la communication interne doit concevoir son rôle comme celui d'un animateur de réseau de communication en abandonnant toute idée de système hiérarchique et exclusivement descendant. En utilisant des études qualitatives et quantitatives pour nourrir sa réflexion, le responsable veillera à la possibilité d'expression de chaque salarié et à sa capacité de réception de l'ensemble des messages diffusés* ». Philippe Détrie et Catherine Broyez³⁴, sur la base des trois objectifs qu'ils ont assignés à la communication interne tels qu'énoncés plus haut, ont quant à eux formalisé les activités suivantes :

³² Jean-Pierre BÉAL, Franck FROMMER, Pierre-André LESTOCART. *Entre management et marketing : la communication interne*. France : Les Éditions Demos, 2011, p.10-11.

³³ Jean-Marc DÉCAUDIN, Jacques IGALENS, *La communication interne...*, op. cit., p.200.

³⁴ Philippe DÉTRIE, Catherine BROYEZ. *La communication interne au service...*, op.cit., p.80.

« - Analyser le fonctionnement de la communication à l'intérieur de l'entreprise : flux d'information, modes de management, réseaux informels... et identification des dysfonctionnements ;

- Définir, en collaboration avec la direction générale, la DRH, la direction de la communication, la stratégie de communication interne en cohérence avec la stratégie générale de l'entreprise d'une part et avec les stratégies de communication externe et de ressources humaines d'autre part ; Concevoir le plan de communication interne (annuel)

- Assurer la maîtrise d'œuvre de la réalisation des supports et l'animation de l'ensemble de la politique de communication interne

- Mesurer les résultats des actions menées (supports d'information, manifestations, opérations diverses) et évaluer le climat social régulièrement ; procéder ensuite aux ajustements nécessaires ». Une vision de la fonction qui tend à se rapprocher de celle proposée par les défenseurs d'une approche plus constructiviste et systémique de la communication.

L'approche constructiviste et systémique de la fonction communication interne

Si l'approche constructiviste que nous avons ici mobilisée à travers l'ouvrage d'Alex Mucchielli pose surtout les bases de la communication interne au sens large et via le management, un point porte spécifiquement sur la problématique du responsable communication interne qui serait alors : « comment aider la hiérarchie à mettre au point des objectifs de communication, les stratégies de communication et les plans de communication qui en découlent ? »³⁵. Rappelons ici que pour l'auteur tout ce dispositif de communication fait référence à un ensemble d'actions d'échange (enquête, bilan, groupe de travail, discussion de propositions...), organisé et finalisé entre plusieurs acteurs, et piloté par la hiérarchie. Autrement dit pour le responsable communication interne, comment aider la hiérarchie à conduire les échanges avec les acteurs de l'entreprise pour faire émerger de façon participative des actions et solutions à différents problèmes donnés ? L'auteur note alors que « la communication interne apparaît [...] comme le « relationnel » du management »³⁶. Du côté de Claude Duterme, et dans une approche plus systémique, « il est frappant de constater (en évoquant les services communication en entreprise) que ce sur quoi on met généralement l'accent, ce dont on s'occupe c'est la gestion de l'information : ses processus,

³⁵ Alex MUCCHIELLI, *Étude des communications...*, op. cit., p.184

³⁶ Alex MUCCHIELLI, *ibid.*, p.184

*ses outils, sa construction et sa diffusion. »*³⁷. Pour lui « *la production volontaire et étudiée de messages ne constitue qu'une partie assez réduite de la mission du S.C.I. »*³⁸, la mission première d'un service communication interne étant de rendre compte de « l'état communicationnel » de l'organisation (quelque part la première activité telle que listée plus haut par Philippe Détrie et Catherine Broyez), et donc notamment de réaliser régulièrement un état des lieux approfondi des communications internes. C'est sur la base de ce préalable, que le service communication interne devra opérer dans une logique de rétroinformation et rétroaction, son intervention ayant pour but de donner de la « souplesse » au système de communication en lui-même qu'est l'organisation.

4.2 Les fiches métier de la fonction communication interne

De façon plus concrète, et pour une vision peut-être plus précise de la fonction, nous avons regardé du côté des fiches métiers telles que proposées par le Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (ROME) et l'Association pour l'emploi des cadres (APEC).

La fiche ROME

Dans le ROME³⁹, la fonction communication interne fait partie de la famille métier « Communication » qui inclut au total 40 appellations métiers différentes. On y trouve notamment les appellations suivantes : « chargé(e) de communication interne », « chargé(e) de communication sociale », « responsable de communication en entreprise », « responsable de communication interne », « responsable de l'information et de la communication » ou encore « responsable des relations internes ». Une définition commune est donnée à l'ensemble des 40 appellations métiers (qui comprend aussi par exemple l'appellation « attaché(e) de presse »), avec quelques « variantes ». Cette définition est la suivante : « **Organise, met en œuvre des actions de communication et de diffusion de l'information et réalise des outils/supports de communication selon la stratégie de l'entreprise. Peut participer à la définition de la politique de communication et élaborer le plan de communication. Peut diriger un service ou une équipe.** ».

³⁷ Claude DUTERME, La communication interne..., op. cit., p.14.

³⁸ Claude DUTERME, ibid., p.133.

³⁹ Fiche ROME E1103 mars 2020

Fiche métier APEC

L'APEC consacre une fiche métier à part entière au poste de « chargé de communication interne »⁴⁰. « *Le chargé de communication interne a pour mission de relayer la stratégie de l'entreprise auprès de ses salariés, d'accompagner le changement et de promouvoir en interne l'image et les valeurs de l'entreprise* ». Trois activités principales sont distinguées : le « *cadrage et suivi du plan de communication interne* » (où l'on trouve ce qui concerne le conseil à la direction dans l'accompagnement du changement, et les grands axes de la communication sociale), l'« *élaboration du contenu, des supports et des outils de communication interne* », et l'« *organisation de l'événementiel interne* ». Il est précisé que ces activités peuvent varier en fonction de la taille de l'entreprise, de ses évolutions, et des spécificités propres au secteur d'appartenance (notamment en ce qui concerne la communication de crise).

4.3 La fonction communication interne par les associations de professionnels

Nous avons mobilisé ici une fiche métier telle que rédigée à plusieurs mains par un ensemble d'associations et organismes professionnels du secteur de la communication, ainsi qu'un référentiel conçu par l'Association française de communication interne (Afcî).

Le référentiel des métiers de la communication

Nous nous sommes ici intéressée à la fiche métier du « Directeur (trice) de la communication interne » du référentiel des métiers de la communication⁴¹. Sans rendre compte de tout le contenu de cette fiche de poste (qui fait notamment état des missions, des domaines et périmètres d'interventions, des activités et tâches et des compétences requises), nous nous axerons ici sur la définition du métier qui y est donnée, à savoir : « *Le directeur de la communication interne élabore la politique de communication interne de l'entreprise. Il **facilite l'adhésion** de l'ensemble des salariés aux objectifs de développement de l'organisation en y apportant du sens. Il **promeut l'échange et l'interactivité** en tenant compte de la culture d'entreprise, de ses enjeux environnementaux, sociétaux et économiques. Le directeur de la*

⁴⁰ Les autres intitulés sont « Responsable de communication interne », « chargé de communication interne et intranet », et « chargé de communication ressources humaines »

⁴¹ Référentiel élaboré par 10 associations et syndicats partenaires représentatifs de tous les métiers de la communication, dont l'Afcî

communication interne est un expert des relations entre les acteurs de l'organisation. Il propose et met en œuvre les méthodes et moyens qui vont permettre l'établissement d'une véritable coopération. Il sensibilise, conseille et forme les managers aux enjeux de la communication dans leurs projets. Opérationnel, il sait proposer des plans, des outils et des actions de communication adaptés à leurs projets. [...]»⁴²

Le référentiel Afc

Impossible de ne pas mobiliser ici les apports de l'Afc et son référentiel métier⁴³. De ce référentiel de près de 20 pages, nous extrairons seulement les missions et activités qui y ont été définies (5 grandes missions et 14 activités).

Il s'agit d'**écouter et comprendre le corps social** (écoute informelle et écoute formelle) ; de **conseiller le management** (conseiller les dirigeants, apporter un appui opérationnel aux managers, participer à la gestion de crise) ; d'**élaborer et faire circuler l'information** (élaborer la politique d'information interne, piloter la réalisation du dispositif d'information interne) ; de **développer la dynamique collective** (faire vivre et évoluer la culture interne, organiser le débat, créer des événements). Nous n'évoquerons que brièvement la 5^{ème} activité qui s'attache au management même du service et au pilotage de la fonction.

La fonction communication interne apparaît alors comme une fonction régie par de grands principes, empreinte d'un versant stratégique mais aussi d'un versant très opérationnel. Tantôt manufacturier, tantôt stratège, le communicant interne oscille entre plusieurs positionnements possibles, les contours de son poste pouvant être très larges. C'est cette fonction communication interne que nous souhaitons ici interroger.

5 Problématique et Hypothèses

5.1 Problématique

Jamais nous n'avons porté un intérêt si soutenu au métier de communicant interne que depuis que nous nous sommes mis en retrait du monde professionnel. Intérêt qui s'est notamment

⁴² Nous avons coupé ici les éléments relatifs au management de son équipe ainsi que veiller à la bonne cohérence des messages

⁴³ Référentiel de communication interne ©Afc - Edition 2005

matérialisé par une veille très active des offres d'emploi dans ce domaine. C'est cette veille qui a marqué le point de départ de notre réflexion. A mesure d'une centaine d'annonces, pour lesquelles parfois notre curiosité nous amenait à chercher par qui le poste avait été pourvu, nous nous sommes, dans un premier temps, interrogée sur le recrutement des communicants internes. Car avouons-le, nous avons été très souvent étonnée par le choix de certains profils, vierges de toute expérience préalable en « communication interne ». Aussi une des questions aurait pu être « comment s'effectue, dans toutes ses phases, le recrutement pour des postes en communication interne ? ». Nous avons choisi de ne pas traiter cette question, que nous posons néanmoins, car nous sommes convaincue qu'elle mériterait d'y avoir des réponses. Nous avons fait ce choix car, bien plus que notre curiosité, c'est notre propre conviction du métier et l'idée que nous nous en faisons que nous avons souhaité confronter. « Confronter » car il nous a semblé que la fonction telle que nous pouvions la percevoir dans notre veille professionnelle différait de notre vision en tant que professionnelle. Un choix conforté par ailleurs par nos différentes lectures qui montrent que « *la communication interne connaît aujourd'hui les plus fortes turbulences. Tout est à réinventer.* »⁴⁴. « *Son besoin n'a peut-être jamais été aussi grand et elle tend à se développer aujourd'hui bien au-delà de ses champs traditionnels* »⁴⁵. Aussi nous avons posé la problématique suivante :

La fonction communication interne se limite-t-elle à la transmission d'informations descendantes ?

Enfin, à quoi sert la fonction communication interne en entreprise ? Existe-t-il une homogénéité dans la définition de la fonction ? Que disent les offres d'emploi en communication interne de la fonction elle-même ? Comment les professionnels évoquent-ils leur métier ? A quels besoins, quelles attentes, une fonction communication interne devrait-elle répondre ?

⁴⁴ Jean-Marie CHARPENTIER, Jacques VIERS. *Communiquer en entreprise*. Pays-Bas : Vuibert, 2019, p.7.

⁴⁵ Valérie PERRUCHOT GARCIA. *Dynamiser sa communication interne : les meilleures pratiques pour accompagner les mutations dans l'entreprise*. Mayenne : Dunod, 2016, p.3.

5.2 Hypothèses

Pour guider notre réflexion nous avons dégagé trois hypothèses :

- **Hypothèse 1 : De par ses origines, la fonction communication interne se limite à la transmission d'informations descendantes et, aujourd'hui encore, c'est la pratique unique dans beaucoup d'entreprises.**

Quelle est la genèse de la fonction ? Quelles sont finalement les pratiques de communication interne dans le cadre d'une fonction dédiée ? Autour de quoi s'articulent-elles ?

- **Hypothèse 2 : La question du changement permanent dans les organisations et la prégnance des risques psychosociaux, invitent la fonction communication à investir le terrain de l'écoute, de l'échange et de la compréhension du corps social.**

A quels enjeux les entreprises sont-elles aujourd'hui confrontées ? Pourquoi la fonction communication interne doit elle se sentir concernée ? Quelles nouvelles pratiques ?

- **Hypothèse 3 : Aller dans le sens d'un élargissement de la fonction au-delà de la dimension informationnelle, nécessite un repositionnement global de la fonction, notamment par rapport aux ressources humaines et au management.**

Quelle place pour la fonction communication interne dans un territoire si partagé ? Quelles sont finalement les conditions de réussite d'un tel positionnement ?

C'est dans cette perspective que nous avons axé nos recherches. Nous assumons ici notre conviction personnelle qui situe la fonction communication interne du côté de l'écoute et du dialogue, ce que nous entendons comme étant « la dimension sociale » de la fonction. Une conviction partagée, tout du moins en ce qui concerne l'écoute, par des professionnels de la communication ayant conduit un groupe de travail sur l'écoute en elle-même, et dont les résultats ont conforté une intuition première : « *l'écoute est au cœur du métier de communicant.e* »⁴⁶. Une conviction personnelle qui regarde alors la communication dans le sens d'échanges et notamment la possibilité pour chacun de s'exprimer à propos du travail. Nous dirions même qu'il s'agit là de la mission première du communicant interne. Nous le soulignons ici car c'est une clé de compréhension relativement à nos recherches. Ce sont ces

⁴⁶ « *L'écoute enrichie, compétence des communicant.e.s d'aujourd'hui* », Com'Ent, 2017

dernières que nous exposerons plus en détail dans la partie Méthodologie. Ces recherches donneront lieu en deuxième partie à plusieurs résultats. Résultats que nous discuterons en partie 3. Sur cette base nous pourrons ensuite apporter en conclusion, si ce n'est des préconisations, tout du moins des pistes de réflexion.

1 Méthodologie

Il s'agira ici de détailler notre méthodologie de recherche en vue d'apporter des réponses à notre problématique. Rappelons le contexte général à savoir que, nous ne sommes pas liée à une entreprise en particulier, et que nous avons opté pour un sujet qui lui aussi s'inscrit en dehors de toute organisation spécifique. Aussi s'offre à nous un vaste terrain d'enquête possible. Comme nous l'avons évoqué précédemment, notre réflexion a été très largement motivée par notre veille en matière d'offres d'emploi en communication interne. C'est ce corpus, que nous avons constitué, qui sera la première pierre angulaire de notre matériau de recherche. Nous disons première pierre car nous avons fait le choix d'une enquête en trois volets principaux. Un triptyque que nous avons voulu autant que possible représentatif de la fonction communication interne, tant du point de vue de ceux qui la pensent (l'Entreprise), que de ceux qui l'exercent (les professionnels de la communication interne) et de ceux qui la vivent (l'ensemble des acteurs d'une organisation). C'est par la première vision que nous débuterons notre démarche.

1.1 Une analyse de corpus

Il s'agit ici du corpus d'offres d'emploi que nous avons constitué, et que nous avons considéré comme étant le regard de l'entreprise sur la fonction de communicant interne.

1.1.1 Méthode de collecte

A titre personnel dans un premier temps⁴⁷, nous avons opéré une veille active sur les offres d'emploi parues en communication interne sur les six sites suivants : www.apec.fr, www.indeed.fr, www.glassdoor.fr, www.pole-emploi.fr, www.monster.fr, www.linkedin.fr. Cette veille s'est matérialisée par un tableau Excel dans lequel nous avons consigné le nom des entreprises qui publiaient l'offre d'emploi, la date de parution des offres, le site de parution, le type de contrat, la localisation et l'intitulé du poste. Nous avons en parallèle enregistré chacune des offres d'emploi consignées, soit sous forme de PDF quand l'option impression était possible, soit en copiant/collant le texte de l'annonce dans un document Word. Ce travail de veille a été mis en place de façon assidue en septembre 2017 (seule une offre date de juillet 2017), pour un total de 199 offres d'emploi au 30 avril 2019.

⁴⁷ En vue notamment d'une recherche d'emploi future

1.1.2 Critères retenus pour l'analyse

Nous précisons que cette démarche ayant été faite au départ à titre personnel, certaines offres d'emploi n'ont pas été consignées du fait notamment de critères géographiques, ou d'accessibilité au poste. Ainsi par exemple, notre fichier ne comprend pas d'offre de directeur de la communication interne, et ne comprend (à de rares exceptions près) que des annonces pour des postes basés en Ile-de-France.

Par ailleurs, notre fichier étant conséquent, nous avons opéré un « filtre » pour restreindre le nombre d'offres d'emploi analysées. Nous avons, pour ce faire, retenu un critère hiérarchique. Aussi nous avons considéré que pour avoir la vision la plus complète et stratégique possible des missions du communicant interne, il nous fallait nous intéresser aux postes de « responsable ». Nous avons donc épuré notre fichier de toutes les offres de « chargé de communication interne... ». Nous avons cependant gardé les offres de « chargé de projet communication interne » ou « chef de projet » (19 offres au total), ainsi qu'une offre de « gestionnaire RH et communication interne » et une offre pour un poste de « spécialiste des canaux de communication interne ». Nos résultats porteront au final sur 82 offres d'emploi⁴⁸, 49 d'entre elles ayant spécifiquement l'intitulé « Responsable communication interne ».

1.1.3 Limites et biais du corpus

Nous avons bien conscience que ce que nous avons considéré comme étant le regard de l'entreprise sur la fonction communication interne, ne peut être qu'un regard indirect. Indirect car notamment, nous ne savons ni par qui, ni comment, les offres d'emploi que nous avons étudiées ont été élaborées. Si parfois nous avons cherché à approfondir certaines offres en contactant, soit les personnes qui étaient officiellement en charge du recrutement, soit les personnes qui occupent le poste en question, il est à noter que seul un professionnel a répondu favorablement à notre sollicitation. Ce qui a mis en lumière une autre limite : la porte d'entrée de l'offre d'emploi n'est qu'un « aperçu » d'un poste parfois (très) éloigné de sa réalité concrète au sein de l'entreprise. D'où l'importance de croiser cette approche avec celles de professionnels en la matière.

⁴⁸ Nous mobiliserons, pour illustrer certains propos, des offres d'emploi ne faisant pas partie de ces 82 offres. Nous le notifierons quand tel sera le cas.

1.2 Une enquête qualitative en ligne

En préambule, nous précisons que notre travail de recherche nous a conduit, et surtout permis, d'adhérer à l'Afci (l'Association Française de Communication Interne), incontournable étant donné notre sujet d'investigation. Cette adhésion nous a permis (outre l'accès aux ressources documentaires), d'être virtuellement connectée à des centaines de professionnels de la communication interne, nous offrant par là-même un très beau terrain d'enquête. C'est ce terrain que nous avons voulu mobiliser pour une approche professionnelle de la fonction.

1.2.1 Le choix d'une enquête en ligne

Par souci de temps et d'accessibilité, et pour toucher un maximum de professionnels, nous avons fait le choix d'une enquête qualitative en ligne par le biais d'une grille d'entretien⁴⁹. Nous avons opté pour un Google Form, dont nous avons diffusé le lien sur le forum membre de l'Afci. Lien que nous avons en parallèle diffusé sur le réseau social professionnel LinkedIn. Nous avons opté pour cette double diffusion, afin de cibler un maximum de communicants internes (tous n'étant pas membres de l'Afci). Nous pouvons cependant dire de façon assez certaine⁵⁰ que c'est la diffusion via le forum de l'Afci qui a généré la très grande majorité des retours.

Lancée le 19 avril 2019, notre étude a obtenu dans un premier temps 20 retours. Nous avons effectué une relance le 03 mai (avec une date limite au 10 mai 2019), générant 16 retours supplémentaires. De ces 36 retours, nous en avons écarté un, jugé peu sérieux pour apporter de la pertinence à notre recherche. Aussi notre analyse portera sur 35 retours complets.

1.2.2 Élaboration de la grille d'entretien

Nous avons opté pour une grille d'entretien anonyme afin de permettre aux répondants de s'exprimer librement et sans crainte de jugement. Situait juste le contexte et le cadre de notre recherche (notre mémoire au CELSA sur la communication interne), nous n'avons pas souhaité rendre compte de notre problématique et avons opté pour des questions ouvertes. Il s'agissait ainsi pour nous de ne pas orienter le répondant et pouvoir apprécier sa spontanéité sur le sujet. Une façon également de contourner nos propres convictions en la matière.

⁴⁹ Voir annexe 1

⁵⁰ Nous avons observé cela du fait des retours reçus, la diffusion sur le forum de l'AFCI et celle sur LinkedIn ayant eu lieu à des moments différents

Le choix de questions ouvertes a aussi été conforté par l'étude quantitative lancée peu de temps avant par l'Afci⁵¹ sur les évolutions du métier de communicant interne, sous forme ici d'un questionnaire en ligne à choix multiples. Nous n'avons pas voulu que notre enquête soit un doublon « amoindri » de cette étude, mais au contraire qu'elle puisse apporter d'autres réponses⁵². Aussi notre grille comportait deux grandes parties : une sur le contexte professionnel du répondant (intitulé de poste, ancienneté sur le poste en question, formation, rattachement hiérarchique, taille de l'entreprise, secteur d'activité)⁵³, une autre sur sa fonction de communicant interne, avec six questions (fiche de poste, sujets d'intervention au quotidien, place de l'information dans l'activité globale, écoute et compréhension du corps social), deux sous-questions en fonction de la réponse précédente, et une zone pour des commentaires éventuels.

1.2.3 Limites et biais de l'enquête en ligne

Nous avons conscience que ces choix confèrent à notre enquête certaines limites, l'idéal ayant été de pouvoir s'entretenir directement avec chaque personne. De fait, pour nous comme pour les répondants, il n'a pas été possible de « rebondir » sur les réponses apportées comme sur les questions posées. Ainsi, nous ne pourrions que supposer les résultats obtenus, ne pouvant affirmer sans le moindre doute ce que le répondant a réellement voulu dire. De la même façon que les personnes ont répondu sans forcément que les questions fassent sens partagé. Certains résultats pourront alors apparaître comme « incomplets », le répondant n'ayant pas explicité ou donné certains éléments de réponse attendus. Du fait de l'anonymat, il ne nous aura pas été possible de compléter ces éléments manquants en questionnant davantage les répondants concernés, à l'exception d'un répondant qui s'est volontairement manifesté dans les « commentaires éventuels », et avec qui nous avons poursuivi l'échange tel que détaillé dans nos entretiens complémentaires.

1.3 Une enquête terrain

Afin de compléter notre triptyque, nous avons souhaité mobiliser un matériau préexistant à notre travail de recherche. Il s'agit d'un état des lieux portant sur la communication interne

⁵¹ Étude menée par le cabinet Occurrence et lancée du 13 mars au 03 avril 2019 sous forme d'un questionnaire à choix multiples à l'occasion des 30 ans de l'Afci

⁵² Notons cependant que nous mobiliserons dans notre analyse certains résultats de cette étude

⁵³ Cela notamment en vue de pouvoir faire des recoupements éventuels avec notre corpus d'offres d'emploi

d'une entreprise de BTP de plus de 800 collaborateurs, que nous avons réalisé dans le cadre de notre stage de fin d'études. Missionnée par la Direction des Ressources Humaines, et avec l'aval du directeur général nous avons, pour ce faire, mené 50 entretiens semi-directifs (sur lesquels nous reviendrons plus en détail ultérieurement). Aussi nous souhaitons en premier lieu poser les limites de ce matériau dans le cadre de notre présent travail.

1.3.1 Contexte et limites

Tout d'abord, les entretiens réalisés ici, et plus largement l'état des lieux en lui-même, l'ont été en amont de notre réflexion actuelle. Ils n'ont donc pas été pensés en lien direct avec la problématique qui nous concerne aujourd'hui. Ensuite, concernant l'état des lieux à proprement parler, notons que l'exercice était nouveau pour nous. Bien que notre méthode et nos questionnaires aient été validés en amont par la DRH, nous ne saurions prétendre avoir opéré en tant qu'expert aguerri en la matière. D'ailleurs et *a posteriori*, nous procéderions différemment aujourd'hui, notamment dans la constitution de notre échantillon d'enquête que nous aurions davantage pensé en termes d'hétérogénéité des différents publics internes de l'entreprise selon une approche multicritères. Enfin, il convient de préciser que l'entreprise dans laquelle nous avons mené ce travail, n'a pas de fonction communication interne dédiée. Autrement dit, nous relativiserons nos résultats selon l'angle de la fonction au sens surtout de rôle et non comme activité ou emploi. En dépit de toutes ces limites, nous avons estimé que ce matériau pouvait apporter un éclairage pertinent à notre présent travail, en cela qu'il porte directement sur notre objet d'étude et qu'il rend compte de la vision de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise concernée (base, encadrement moyen et supérieur jusqu'au directeur général).

1.3.2 Population d'enquête

Dans notre démarche d'état des lieux, nous avons souhaité avoir une population d'enquête la plus significative et hétérogène possible (4 entreprises différentes au sein du groupe, avec une organisation matricielle par grands départements pour l'entreprise principale, des collaborateurs siège et des compagnons). En ce sens, nous avons considéré deux critères principaux : l'entreprise d'appartenance (ou le département pour l'entreprise principale) et le métier. Nous avons également veillé à avoir parmi les interviewés des représentants syndicaux. À la demande de la DRH, tous les membres du CODIR ont été intégrés à notre échantillon. Il y a donc une surpondération de cette population dans notre échantillon global.

		CODIR		Collaborateurs siège		Compagnons		Représentants du personnel	
Entreprise 1	Dpt A	5	4	4	2	-	-	2	1
	Dpt B	2	1	2	2	3	3	0	0
	Dpt C	2	2	2	2	1	1	0	0
	Dpt D	2	1	3	1	-	-	0	0
	Dpt E	-	-	2	1	1	1	0	0
	Dpt F	2	1	4	3	2	1	1	1
Entreprise 2		1	1	4	0	0	0	0	0
Entreprise 3		-	-	1	0	0	0	0	0
Entreprise 4		1	1	4	2	0	0	1	0
		15	11	26	13	7	6	4	2

Au total, nous avons interviewé 52 personnes pour 50 entretiens (un entretien a réuni 3 personnes en même temps). Notre analyse portera cependant sur un tableau un peu différent (matérialisé ici en bleu). En effet, nous nous appuyons uniquement sur les 30 entretiens que nous avons retranscrits à l'époque (pour 32 interviewés).

Tous les collaborateurs rencontrés nous ont été recommandés (soit par la hiérarchie, soit par les RH), sur la base des profils recherchés pour notre état des lieux. Seule une personne, à l'occasion d'un échange informel, a fait part de son intérêt pour le sujet et a donc été inclus dans notre population d'enquête. Les compagnons, bien que représentant 60% des collaborateurs du Groupe, sont finalement les personnes les moins représentées dans notre étude car très difficiles d'accès. Ils sont sur chantier et, pour des raisons de sécurité notamment, voire d'accès (chantiers interdits aux personnes extérieures), il n'est pas aisé de les rencontrer. Ils ont par ailleurs des contraintes de temps et de délais qui ne leur permettent pas forcément d'être disponibles.

1.3.3 Des entretiens semi-directifs

Nous avons privilégié l'entretien semi-directif dans notre démarche car, n'ayant aucune connaissance préalable de notre terrain, il nous a paru nécessaire d'aller à la rencontre directe des collaborateurs pour faciliter notre compréhension. Les verbatims recueillis nous ont permis ainsi d'avoir des clés de compréhension que n'aurait pas permis une enquête quantitative. Notons cependant que si l'exercice était à refaire, et en lien avec un échantillon plus représentatif de la diversité des métiers, âges, ancienneté...de l'entreprise, nous aurions inclus des focus groups à notre démarche.

Les entretiens ont été réalisés entre le 24 juin et le 24 août 2016 et ont duré entre 19 mn et 1h35 (pour temps moyen de 40 mn). Ils ont été conduits suivant un guide comportant une trentaine

de questions (ouvertes, semi-ouvertes et fermées). Globalement le guide a été suivi à la lettre. Ce guide a été décliné en trois versions distinctes⁵⁴ : une version à destination des managers et membres du comité de direction, une version à destination des collaborateurs du siège et une version à destination des compagnons. Il comporte quatre parties : une partie sur l'entreprise et le Groupe dans son ensemble (présentation, image, valeurs, climat social), une partie sur le service auquel appartient l'interviewé (présentation, nombre de collaborateurs, relations avec les autres services, réunions), une sur les relations avec les équipes ou avec la hiérarchie (modes de communication, réunion, lien avec le terrain) et une partie sur la communication interne à proprement parler (définition, information, outils existants, axes d'amélioration).

1.4 Des entretiens complémentaires

En complément, et du fait d'opportunités qui se sont présentées, nous avons souhaité enrichir, voire compléter, ce qui constitue le matériau principal de notre recherche. Aussi nous avons mené trois entretiens semi-directifs complémentaires. Entretiens qui viendront notamment nourrir notre partie Discussion.

1.4.1 Rencontre avec une psychologue et psychosociologue du travail

Au gré d'une mise en relation sur LinkedIn, nous avons fait le choix de rencontrer une psychologue et psychosociologue du travail. Nous avons souhaité ici nous positionner vers ce à quoi nous pensons que la fonction communication interne devrait tendre relativement à l'écoute et à la parole dans le travail. L'objectif étant de voir si en se mettant directement du côté de l'écoute on rencontrait la communication interne, notamment au vu de notre deuxième hypothèse qui concerne la prégnance des risques psychosociaux. Aussi nous avons mené un entretien semi-directif⁵⁵, en face à face, d'une quarantaine de minutes. Nous avons posé une dizaine de questions ouvertes sans expliciter l'objet de notre recherche, si ce n'est que nous effectuions une enquête sur la fonction communication interne.

⁵⁴ Voir annexes 2, 3 et 4

⁵⁵ Voir annexe 5

1.4.2 Entretien avec un enseignant chercheur

Là aussi, une opportunité nous a donné l'occasion de rencontrer un enseignant chercheur en communication. Occasion que nous avons d'autant plus saisie qu'il s'agit d'un auteur que nous avons lu dans le cadre de nos recherches exploratoires. En entretien en face à face de plus d'une heure nous avons, sur la base d'une dizaine de questions⁵⁶, approfondi certains de nos questionnements, et notamment quelques-uns de ceux soulevés dans nos hypothèses.

1.4.3 Échange avec une communicante

Une des personnes ayant répondu à notre enquête en ligne a témoigné de son intérêt pour notre étude et a laissé en ce sens ses coordonnées. Nous l'avons alors contactée en vue d'échanger plus en détail sur ses réponses. Aussi nous avons mené un nouvel entretien semi-directif par téléphone. Sur la base de six questions ouvertes⁵⁷, nous avons pu revenir sur les réponses données via la grille d'entretien.

⁵⁶ Voir annexe 6

⁵⁷ Voir annexe 7

2 Résultats

Il sera question ici de rendre compte des différents résultats trouvés dans le cadre de nos recherches. Résultats qui seront exposés de façon « brute » et dont l'analyse interviendra ultérieurement. Par souci de clarté et de cohérence avec notre méthodologie, nous avons opté pour une restitution « volet » par « volet » selon l'ordre préalablement établi (corpus d'offres d'emploi, enquête en ligne, enquête terrain et entretiens complémentaires). Pour autant nous pourrions faire quelques liens et recoupements *ad hoc*, selon les données observées.

2.1 La fonction communication interne sous l'angle des offres d'emploi

Pour rappel, les résultats donnés ici⁵⁸ portent sur l'analyse de 82 offres d'emploi en communication interne. Nous avons procédé à un découpage des offres selon huit grandes catégories, que nous avons organisées dans un tableau Excel à onglets multiples. De ces catégories nous avons dégagé quatre items selon lesquels nous présenterons nos résultats : le profil de poste (intitulé, rattachement hiérarchique, taille de l'entreprise), les objectifs et missions, l'écoute et la compréhension du corps social, le profil recherché (formation, compétences).

2.1.1 Le profil des postes analysés

Intitulé

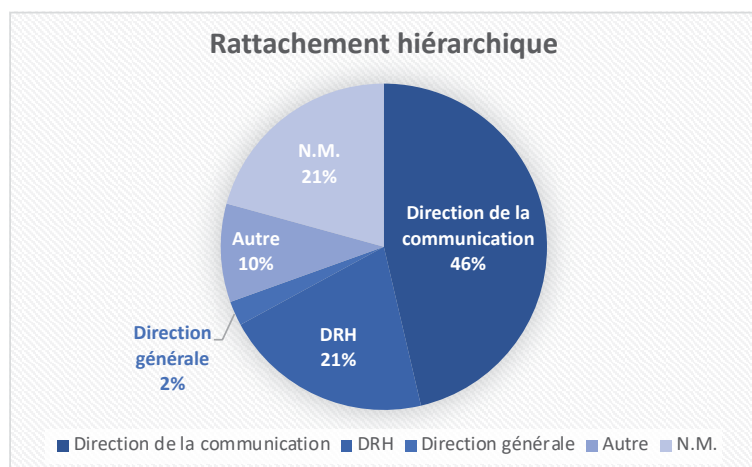
Nous avons retenu comme critère d'analyse les postes de « Responsable » en charge de la communication interne et de chef / chargé de projet en communication interne, ainsi que trois offres « spécifiques ». Nous comptabilisons au total **17 intitulés de poste différents**.

⁵⁸ À noter que tous les pourcentages donnés ont été arrondis à l'entier près

Responsable communication interne		Chargé / chef de projet communication interne		Offres spécifiques	
Responsable communication interne	49	Chargé de projets communication interne	7	Gestionnaire RH et Communication interne	1
Adjointe responsable communication interne	1	Chargé de projets communication interne et RH	3	Responsable de la communication sociale	1
Responsable communication interne & RH	4	Chef de projet communication interne	6	Spécialiste canaux de communication interne	1
Responsable communication interne et événementiel	1	Chef de projet communication interne et branding	1		3
Responsable communication interne et expérience collaborateur	1	Chef de projet communication interne et événementiel	1		
Responsable communication interne, RSE et QVT	1	Chef de projet communication RH	1		
Responsable de l'animation éditoriale / communication interne	1		19		
Responsable de la communication interne et managériale	1				
Responsable marque employeur et communication interne	1				
	60				

Rattachement hiérarchique

Nous trouvons ici 23 dénominations différentes⁵⁹ concernant les directions de rattachement. À noter que pour 17 offres d'emploi, la direction référente n'était pas mentionnée (N.M. dans notre graphique). Deux postes parmi nos offres d'emploi sont spécifiquement rattachés à une Direction de la communication interne. Parmi les directions « Autre », nous trouvons notamment une « Direction de l'expérience collaborateur ».

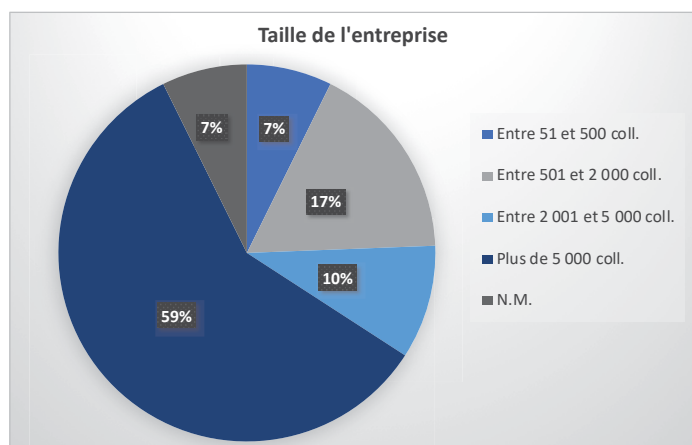


Taille de l'entreprise

Quand cela nous a été possible, nous avons défini la taille de l'entreprise pour lequel le poste était à pourvoir. **La grande majorité des offres concernent donc des entreprises de plus de 5.000 collaborateurs.** 7% des offres n'ont pu être classifiées en la matière ; il s'agit d'offres

⁵⁹ Par souci de lisibilité dans notre graphique, nous avons notamment regroupé toutes les directions comprenant la communication au sein d'une direction « unique » de la communication, de même pour les RH, pour au final procéder à la répartition couramment effectuée en la matière : DIRCOM, DRH, DG, Autres

publiées par des cabinets de recrutement et ne mentionnant pas l'entreprise cliente.



Globalement, nous trouvons une fonction rattachée majoritairement à une direction de la communication et s'exerçant davantage dans des entreprises de plus de 5.000 collaborateurs. Nous n'avons pas fait état d'un graphique dédié mais nous pouvons souligner néanmoins une belle diversité en termes de secteur d'activité.

2.1.2 Objectifs et missions de la fonction tels que définis dans les offres d'emploi

Il s'est agi ici de distinguer, autant que possible, les principaux objectifs et missions assignés à la fonction communication interne. Autant que possible car, toutes les offres d'emploi n'ont pas la même structuration. Certaines ont dissocié les missions dans les grandes lignes puis l'ensemble des tâches et activités, d'autres non. Par ailleurs, les objectifs n'ont pas toujours été énoncés explicitement. Dans notre présentation cependant, nous avons opéré un découpage par objectifs, missions principales et activités dans le détail.

Objectifs de la fonction

Nous avons dégagé **15 objectifs distincts** dans un total de 32 offres d'emploi⁶⁰. 8 d'entre eux se retrouvent à la marge d'une seule offre (comme par exemple « *Participer à l'enchantement des collaborateurs* »), un dans deux offres (« *Faire vivre une culture commune* ») et 6 dans un minimum de 5 offres d'emploi. Parmi les objectifs les plus cités il y a « ***Faciliter / développer l'adhésion des collaborateurs aux objectifs / aux valeurs de l'entreprise*** » (dans 11 offres) ;

⁶⁰ Certaines offres ont mentionné plusieurs objectifs

« Développer / renforcer le sentiment d'appartenance » (8 offres) ; « Permettre aux salariés une bonne compréhension de la stratégie d'entreprise » (7 offres) ; « Favoriser / générer l'engagement des collaborateurs » (6 offres) ; « Développer un sentiment de fierté » et « Fédérer / développer le lien entre les équipes » (respectivement dans 5 offres).

Missions principales

19 missions « principales » ont été identifiées et seules 20 offres d'emploi ne procèdent pas à une description de ce type. Parmi les plus significatives⁶¹ on trouve la mise en œuvre de la stratégie de communication interne (près de 60% des annonces), la production de contenus et la gestion des outils de communication (24% des annonces). La marque employeur, la communication RH et la communication managériale sont mentionnées au titre de missions principales dans respectivement 11 et 5 %⁶² des annonces.

Activités dans le détail

Il s'agit ici de l'ensemble des activités et tâches listées et inhérentes au poste, autrement dit la fiche de poste détaillée. Nous avons recensé un total de **33 activités et tâches différentes**⁶³, dont 7 sont à la marge d'une seule offre d'emploi. Voici en ce qui concerne les activités et tâches les plus récurrentes :

Création de contenus / production des supports de com interne	Élaborer la stratégie / le plan de com interne	Événementiel interne	Informier / Définir les circuits d'information	Appui aux directions dans leurs pbmatiques de com interne	Évaluation des actions de com	Accompagnement du changement	Gestion des prestataires externes	Animation d'un réseau de communicants / correspondants internes
88%	61%	59%	56%	41%	29%	22%	22%	22%
90%	72%	61%	62%	48%	29%	35%		

À noter que la ligne du bas intègre les activités identiques comptabilisées préalablement au titre de « missions principales »⁶⁴.

La création de contenus et la production des supports de communication interne occupent une place prépondérante dans la fiche de poste d'un responsable communication interne. Pour les 72 offres directement concernées, un tiers ont une politique d'information exclusivement descendante et 13 % mentionnent un versant ascendant et transversal. Pour le reste, la rédaction

⁶¹ Voir graphique en annexe 8

⁶² Toujours sur une base de 62 offres d'emploi ; pourcentages arrondis

⁶³ Voir annexe 9

⁶⁴ Nous avons bien entendu écarté les doublons de ce calcul

de l'offre est suffisamment neutre pour ne pas permettre une classification en la matière.

2.1.3 L'écoute et la compréhension du corps social dans les offres d'emploi

Relativement à certaines de nos convictions, mais aussi en lien avec la fonction telle que décrite dans le référentiel de l'Afci⁶⁵, nous avons porté un intérêt spécifique à l'écoute et à la compréhension du corps social dans nos recherches. Aussi dans les offres d'emploi, nous avons pu constater que **cette mission est absente dans 80% des annonces étudiées**. Elle apparaît concrètement dans 7 offres d'emploi (soit près de 9% des annonces), et plus ou moins implicitement dans 9 d'entre elles (soit 11% des annonces).

L'écoute et la compréhension du corps social ne font pas partie de la fiche de poste

On retrouve ici nos 3 offres « spécifiques », 15 offres pour des postes de chargé ou chef de projet communication interne. Figurent notamment les offres ayant les intitulés suivants : « Responsable communication interne & RH » ; « Responsable communication interne, RSE et QVT » ; « Responsable communication interne et expérience collaborateur » ; « Responsable de la communication interne et managériale ». À noter que **les deux postes rattachés directement à une direction de la communication interne figurent dans cette liste**. Nos résultats montrent par ailleurs qu'il ne semble pas exister une corrélation avec le rattachement hiérarchique et/ou la taille de l'entreprise, les pourcentages étant très proches de ceux définis initialement pour le profil de poste global.

L'écoute et la compréhension du corps social font implicitement partie de la fiche de poste

Nous avons opéré cette classification car il subsistait pour nous un doute raisonnable, nous laissant sur un « oui mais ». Sur les 9 offres dont il est ici question une indique en activité qu'il s'agira de « *participer de manière ponctuelle à la conduite d'études qualitatives et quantitatives* » ; une offre mentionne le fait d'analyser « *les besoins et attentes des collaborateurs et de la communauté RH* » relativement aux processus d'intégration et une autre évoque le « *suivi de l'impact et des retombées auprès des collaborateurs* » des différentes actions mises en œuvre. Une offre évoque en préambule que le-la responsable devra être

⁶⁵ Référentiel de communication interne ©Afci - Edition 2005 tel que détaillé dans notre partie 4.3

« *créatif-ve et à l'écoute* ». Pour les 5 offres restantes, nous les avons mises dans cette catégorie du fait d'un positionnement très orienté « dynamique collective ». Une a pour mission explicite « **le développement de la communication ascendante et horizontale** », une autre mentionne le fait « *de faire évoluer la communication interne vers des pratiques plus participatives, digitales et conversationnelles* », une évoque une « *démarche de communication collaborative* », une autre s'inscrit au sein d'une équipe qui contribue « *à favoriser le dialogue et à entretenir la dynamique collective interne* », et enfin une autre où il est question de « **développer une information d'entreprise transversale** ».

L'écoute et la compréhension du corps social font partie de la fiche de poste

Sur les 7 offres dont il est ici question, 5 concernent un poste de « Responsable communication interne », une porte sur un poste de « Chef de projet communication interne et évènementiel » et une autre un poste de « Chargé de projets communication interne et RH ».

Dans un cas il s'agit « **d'avoir les écoutilles ouvertes** » et d'aimer « *nouer des liens, dialoguer, développer la cohésion, être attentif aux autres au quotidien.* ». Une fiche de poste précise qu'il faut cultiver le dialogue, « *favoriser la participation de tous* » et « **suivre l'évolution du climat social** ». Dans une autre il s'agit de « **mener des enquêtes d'opinion internes** » notamment pour mesurer le niveau de satisfaction des collaborateurs. Dans une il est question d'« *instaurer un dispositif d'expression et d'échange* », de **créer des outils « de mesure de la satisfaction (enquêtes quali/quantitatives...)»**, et de « **piloter les dispositifs d'observation sociale interne** ». Une annonce évoque que le rôle du responsable communication interne sera « *à la fois opérationnel et stratégique* », qu'il lui faudra « **prendre le pouls de l'entreprise, « capter » l'ambiance, comprendre les attentes** ». Dans les deux offres restantes, une précise que le responsable doit concevoir et mettre en œuvre « **une démarche d'écoute de l'opinion interne** », l'autre qu'il doit piloter des « **enquêtes qualitatives, quantitatives, focus groupes, études de lectorat** ».

Concernant le type d'entreprise, 3 ont des effectifs supérieurs à 5.000 collaborateurs, 3 ont des effectifs compris entre 501 et 2.000 collaborateurs et une moins de 500 collaborateurs. Les secteurs d'activité sont variés. Pour 3 postes, le rattachement hiérarchique n'est pas mentionné, deux sont rattachés à une direction de la communication, un à la direction générale et un autre à une direction de l'expérience collaborateur.

2.1.4 Profil recherché

En dernier lieu, nous nous sommes intéressée au profil recherché à travers ces offres d'emploi. Nous avons, pour ce faire, observé deux items : la formation et les compétences requises. Dans les compétences nous avons dissocié savoir-faire et savoir-être.

Formation⁶⁶

En très grande majorité, c'est une **formation supérieure (bac+4 ou bac+5) en communication** qui est requise (dans 62% des offres). Dans près de 5% des cas, une formation en RH est souhaitée (sont concernées ici l'offre de responsable communication sociale, celle de responsable marque employeur et communication interne, et une offre de chef de projet communication RH).

Savoir-faire

Voici pour les savoir-faire les plus demandés dans les offres d'emploi étudiées. À la très grande majorité, il s'agit des capacités rédactionnelles, qui sont suivies de près par la maîtrise des outils. On note ici une cohérence avec les tâches et activités principales listées.

Capacités rédactionnelles	Anglais	Logiciels de PAO	Outils bureautiques	Gestion de projet	Communication interne	Digital	Capacités d'analyse	Esprit de synthèse	Mobiliser / fédérer
73%	43%	35%	33%	29%	27%	26%	20%	18%	17%

Savoir-être

Concernant les savoir-être il s'agit principalement des capacités relationnelles. **L'écoute arrive en 5^{ème} position**, dans un peu plus d'un tiers des offres étudiées.

Aisance / capacités relationnelles	Organisation	Créativité	Rigueur	Écoute	Esprit d'équipe	Force de proposition	Autonomie	Proactivité / Prise d'initiatives	Curiosité
59%	46%	43%	38%	37%	35%	33%	28%	17%	17%

Il ressort de ces différents éléments qu'il s'agit davantage d'un profil opérationnel, conférant à la fonction communication interne une orientation davantage technique que stratégique.

⁶⁶ Voir graphique détaillé en annexe 10

2.2 La fonction communication interne vue par les professionnels

Pour rappel, les résultats donnés ici portent sur l'analyse des 35 retours à la grille d'entretien en ligne que nous avons diffusée auprès des membres de l'Afci. Nous avons exporté l'ensemble des réponses données dans un tableau Excel, puis nous avons isolé chaque question dans un onglet dédié, avec un focus particulier sur l'information et l'écoute et la compréhension du corps social. Comme pour les résultats des offres d'emploi, nous procéderons à une restitution selon quatre items (trois d'entre eux étant identiques ou presque à ceux vus précédemment) : profil des répondants, fiche de poste et dossiers au quotidien, la gestion de l'information à proprement parler, l'écoute et la compréhension du corps social.

2.2.1 Profil des répondants

Intitulé de poste et ancienneté

Parmi les 35 professionnels faisant partie de notre étude, nous avons identifié **17 intitulés de poste différents**, exactement le même nombre que pour les offres d'emploi analysées. 60% d'entre eux occupent une fonction dont l'intitulé contient les mots « *communication interne* ». À noter à ce propos que selon l'enquête Occurrence⁶⁷ menée sur la fonction communication interne, 47% des répondants étaient en responsabilité à la fois de la communication interne et externe. Il n'est donc pas surprenant de trouver ici des professionnels dont l'intitulé de poste ne porte pas exclusivement sur la communication interne.

Communication interne		Communication		Autres intitulés	
Responsable communication interne	12	Responsable communication	3	Chef de projet éditorial	1
Directeur de la communication interne	3	Directeur de la communication	3	Responsable accompagnement et coopérations internes	1
Chargé de communication interne	2	Chargé de communication	3	Responsable conduite du changement	1
Adjointe au délégué à la communication en charge de la communication interne	1	Chargé de communication et accompagnement de la transformation	1		3
Déléguée adjointe en charge de la communication interne	1	Chargé de communication éditoriale	1		
Responsable communication interne et engagement	1	Directrice de la communication et des affaires publiques	1		
	20		12		

⁶⁷ Occurrence pour Afci | Avril 2019 | Enquête professionnelle de la communication interne

Concernant l'ancienneté, nous notons une belle diversité : 40% des répondants ont plus de 6 ans d'ancienneté (dont 20% plus de 10 ans), 29% ont entre 1 et 5 ans, et 31% moins d'un an.

Rattachement hiérarchique et taille de l'entreprise⁶⁸

Selon une tendance similaire à celle observée précédemment, la grande majorité des professionnels concernés est rattachée à une direction de la communication (60% d'entre eux) et évolue dans des entreprises de plus de 5.000 collaborateurs (à 57%).

Nous pouvons noter par ailleurs, une belle diversité également en termes de secteur d'activité.

Formation

En ce qui concerne la formation, **18 répondants ont une formation en communication** (dont 11 en cursus unique), 5 ont suivi une formation en Sciences Humaines et Sociales (dont 2 en cursus unique), 4 sont issus d'une école de journalisme (dont 2 en cursus unique), 8 ont un cursus en Sciences Politiques (dont 4 en cursus unique), 4 ont une formation en Ressources Humaines (dont 1 en cursus unique). La communication est donc ici le cursus dominant suivie de près par les Sciences Politiques.

2.2.2 Fiche de poste et sujets du quotidien des professionnels interrogés

Fiche de poste

Notons en préambule que tous les pourcentages mentionnés ici reposent sur une base de 35 répondants. Ils servent surtout à donner des tendances. Nous avons conscience que notre population n'est pas suffisamment importante pour que ces pourcentages puissent faire sens en tant que tels.

Nous avons demandé aux répondants de décrire, dans les grandes lignes, leur fiche de poste. Parmi les éléments les plus cités, nous trouvons en tête ex-aequo **la gestion des outils / supports de communication interne avec la définition / pilotage de la stratégie de communication interne** (31%). Il s'agit exactement du même duo de tête que dans les offres d'emploi analysées. Viennent ensuite l'accompagnement du changement (23%),

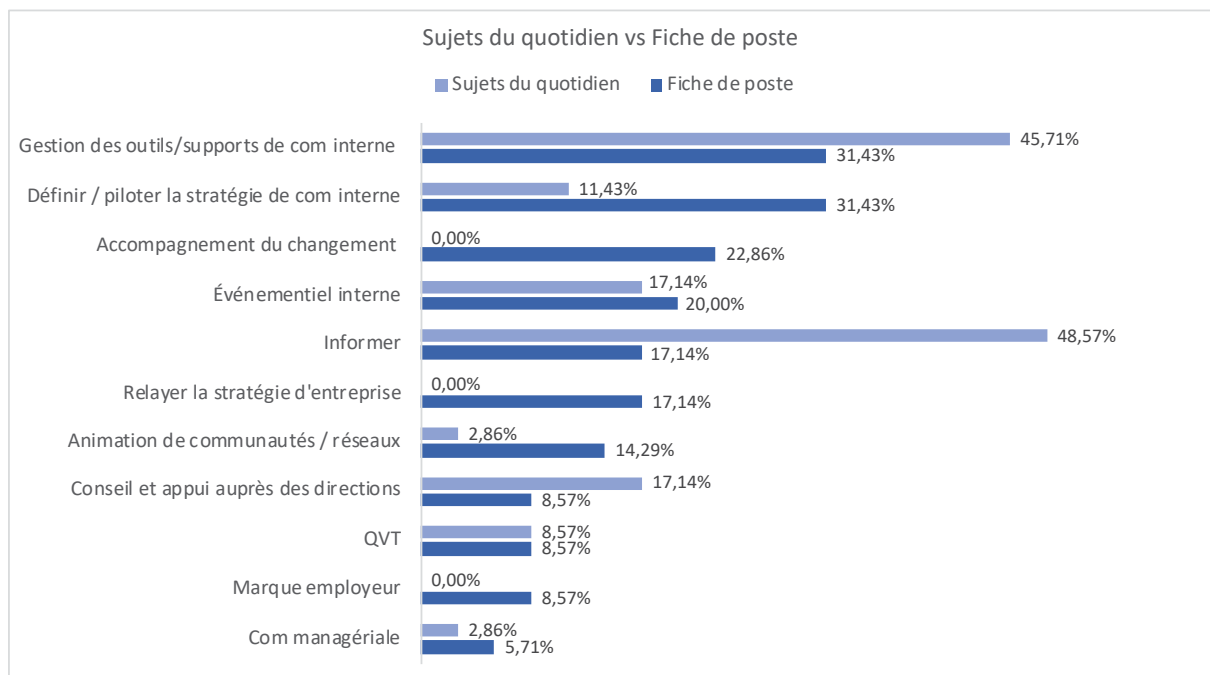
⁶⁸ Voir graphiques détaillés en annexe 11

l'événementiel (20%), informer (17%) ex-aequo avec le relai de la stratégie d'entreprise. On observe là aussi, une cohérence d'ensemble avec nos offres d'emploi.

Globalement les répondants ont été assez brefs. 12 d'entre eux ont d'ailleurs résumé leur fiche de poste en une phrase (« *Accompagner les projets de transformation de l'entreprise* », « *Développer les outils de communication interne du groupe* », « *Déployer la stratégie* »). 7 répondants sont davantage rentrés dans les détails et 7 ont surtout fait état d'objectifs (« *créer du lien et instaurer un sentiment d'appartenance* », « *contribuer à susciter l'engagement des collaborateurs* », « *développer la cohésion d'équipe, le sentiment d'appartenance et fédérer les salariés de l'entreprise...*») Parmi les éléments « isolés », une personne évoque la « *communication de crise* », une autre « *participe à fixer les grands axes de communication sociale (formation, culture d'entreprise)* », un répondant note qu'il définit et pilote « *les études d'opinion interne et le baromètre manager* », et enfin un répondant parle « *d'enquête d'engagement, de mécénat de compétences et de connexion avec le corps social et les partenaires sociaux* ».

Sujets du quotidien

A la question « sur quels sujets intervenez-vous concrètement au quotidien », nous retrouvons, à peu de choses près, les mêmes items que pour la fiche de poste mais dans des occurrences différentes :



Davantage de répondants ont mentionné tout ce qui touche à l'information en interne (« diffusion d'infos », « informer les équipes des sujets qui font l'actualité »), ainsi qu'aux outils de communication interne (« gestion des supports de com' », « création de newsletter, création d'outils de communication... », « journal interne, flash interne, présentation d'intégration... »). **Deux répondants résumant d'ailleurs stricto sensu leurs sujets d'intervention à la « diffusion d'informations auprès des salariés ».**

Pour le reste on retrouve tout ce qui est lié à l'événementiel interne, à l'accompagnement du changement, à l'appui aux directions dans leurs problématiques de communication interne, au plan de com' interne et à la qualité de vie au travail (pour les trois mêmes répondants qui l'avaient évoqué en description de leur fiche de poste). Petite nouveauté, trois répondants mentionnent le management de leur équipe. **Un seul des répondants évoque le « dialogue social » et le « développement des pratiques collaboratives »** dans ses sujets du quotidien. Cette personne a le titre de « Responsable communication interne et sociale » et évolue dans une structure de moins de 500 collaborateurs.

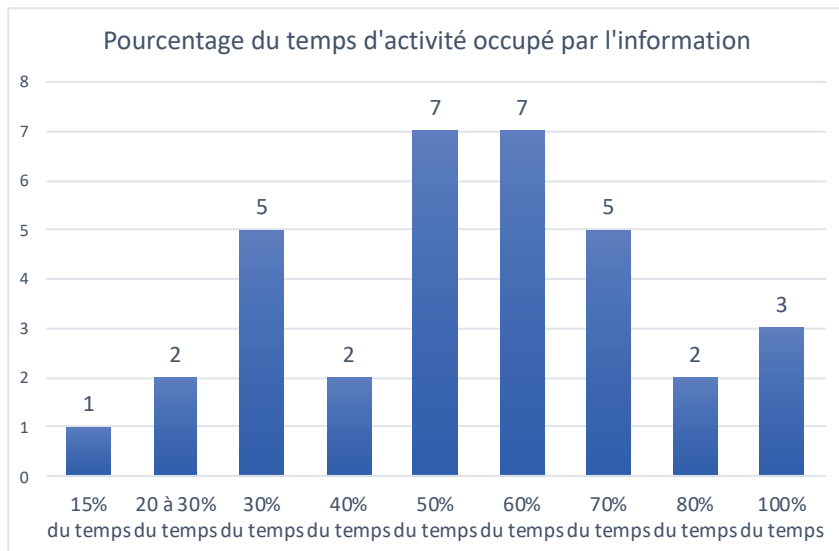
Autres sujets qui devraient faire partie du périmètre de la communication interne

Quand nous demandons s'il existe des sujets qui ne font pas partie de leurs prérogatives mais qui, selon eux, devraient rentrer dans le périmètre de la communication interne, **18 personnes, soit la moitié, répondent par la négative.** Un répondant dit même « non c'est l'inverse : le communicant interne est très souvent sollicité, voire trop. Mais c'est la définition même de notre métier, être ouvert et répondre. ».

15 répondent cependant par l'affirmative, et évoquent alors la « *marque employeur* » (3 répondants), « *la communication managériale* » (3 répondants également), des sujets RH (parmi lesquels le livret d'accueil), « *la qualité de vie et le bien-être au travail* », des sujets de communication externe (pour 4 répondants). Un répondant parle quant à lui de « *cohésion car c'est un des piliers de cette fonction* ».

2.2.3 Professionnels de la communication interne et gestion de l'information

Relativement à notre question de départ, nous avons cherché à savoir quelle place prenait la gestion de l'information dans leur activité. **Pour les deux tiers des répondants, elle occupe 50% ou plus de leur temps.** Pour 10 personnes cela représente 70% ou plus, 3 ayant indiqué que cela occupait 100% de leur activité.



Pour le reste de l'activité il s'agit principalement de la gestion des outils de communication interne, la gestion de projet, l'événementiel, le management d'équipe et le plan de communication interne. Un répondant a indiqué qu'il n'avait « aucune idée » du pourcentage que cela pouvait représenter. Pour les autres réponses « uniques », un répondant a parlé de « dialogue social » (toujours le même que précédemment), un autre d'« écoute », une personne a mentionné « la gestion des RH, la R&D et un travail de veille informative », et enfin quelqu'un a évoqué la « RSE » et une « démarche bien vivre en entreprise ».

2.2.4 L'écoute et la compréhension du corps social par les professionnels

Pour les mêmes raisons que citées précédemment, nous avons porté un intérêt spécifique à l'écoute et à la compréhension du corps social. **Un peu plus de la moitié des professionnels interrogés disent que l'écoute et la compréhension du corps social font partie de leur fonction.** En comparaison des résultats trouvés dans l'analyse des offres d'emploi, le ratio est donc nettement supérieur : un professionnel sur deux là où l'on trouvait moins d'une offre sur dix. Huit personnes ont répondu pas tout à fait, et huit autres ont répondu par la négative.

L'écoute et la compréhension du corps social font partie de la fonction

Pour 19 répondants l'écoute et la compréhension du corps social font donc partie de leur fonction (une personne précise que « c'est une obligation »), dont 2 pour lesquels elle est pleinement intégrée. Il s'agit des répondants qui ont évoqué le dialogue social et le développement des pratiques collaboratives d'une part, et l'enquête d'engagement, le mécénat

de compétences et la connexion avec le corps social d'autre part. Ils occupent respectivement le poste de « Responsable communication interne et sociale » et de « Responsable communication interne », ont entre 1 et 5 d'ancienneté pour l'un et plus de 10 ans pour l'autre, et évoluent dans des entreprises de taille différente (entre 51 et 500 collaborateurs et entre 2.001 et 5.000 collaborateurs). Ils sont par ailleurs tous les deux rattachés à une direction de la communication et ont une formation en Ressources Humaines.

Pour les 17 autres, à l'instar du profil général des répondants, nous notons une hétérogénéité en termes d'ancienneté. La grande majorité (63%) dépend d'une direction de la communication et évolue dans des entreprises de plus de 5.000 collaborateurs (63% également).

L'écoute et la compréhension du corps social ne font pas tout à fait partie de la fonction

8 répondants indiquent que l'écoute et la compréhension du corps social ne font pas tout à fait partie de leur fonction : « *Je suis en relation directe avec la responsable des relations sociales, pour réaliser la communication RH qui fait suite aux différentes instances sociales* » ; « *plutôt géré par les RH mais veille faite* » ; « *Un peu, mais les RH ne veulent surtout pas que j'empiète...* » ; « *Oui et non. Les RH ont la main sur les baromètres internes sociaux. Néanmoins la com interne peut être en charge de démarches participatives qui sont de l'écoute et de la co-construction, intelligence collective* » ; « *Plus ou moins. C'est plutôt une prérogative RH mais la communication peut intervenir sur certains sujets* ». Tous ont un intitulé de poste qui contient les mots « communication interne » à l'exception d'un « Responsable conduite du changement », et sont rattachés quasiment à parts égales aux Ressources Humaines ou à la Direction de la communication (un seul rattachement à la direction générale). Ils évoluent par ailleurs dans des structures de taille différente et ont pour la plupart moins de 5 ans d'ancienneté. La personne ayant répondu « *Peu* », indique que c'est le service Études et Qualité qui en est chargé là où tous les autres répondants ont mentionné les Ressources Humaines. Deux professionnels évoquent ici explicitement ce qui a trait aux relations sociales et partenaires sociaux.

L'écoute et la compréhension du corps social ne font pas partie de la fonction

De fait, 8 répondants ont indiqué que l'écoute et la compréhension du corps social ne faisaient pas partie de leur fonction, parmi lesquels 3 sont « Responsable communication interne ». Les autres répondants occupent des postes de Directeur de la communication,

Directeur de la communication et transformation, Responsable communication, Chargé de communication, et Chef de projet éditorial. Ils sont majoritairement rattachés à une Direction de la Communication (56% d'entre eux, 31% étant rattachés à une DRH), évoluent dans des entreprises de plus de 5.000 collaborateurs (50%, près de 44% d'entre eux évoluant dans des structures de moins de 2.000 collaborateurs), et ont pour la plupart moins de 5 ans d'ancienneté. A noter que deux personnes ont un cursus formation en Sciences Humaines et sociales (dont une en cursus unique). **4 répondants indiquent que ce sont les ressources humaines qui sont chargées de l'écoute et de la compréhension du corps social** (dont un précise « *théoriquement* »), un autre cite « *le juriste social et le chargé des relations sociales* », et un répondant écrit « *personne* ». Une personne précise par ailleurs que ce sont « *les relations sociales* mais qu'une *coordination est en cours avec la com interne* ».

Globalement nous avons pu observer ici plusieurs similitudes avec les offres d'emploi analysées précédemment (hétérogénéité dans les intitulés de fonction, activités, formation...). **Des professionnels majoritairement occupés par la gestion des outils et supports de communication interne et par l'information, et qui évoquent bien marginalement ce qui a trait à l'écoute et au dialogue dans l'entreprise.** D'ailleurs l'écoute et la compréhension du corps social n'apparaît pas forcément comme une évidence au sein de la fonction, (seulement) la moitié des professionnels ayant répondu par l'affirmative à ce sujet.

2.3 Une approche terrain de la communication interne

Il s'agira ici de rendre compte des résultats obtenus à l'occasion de notre stage de fin d'étude, notre mission ayant consisté à réaliser un état des lieux de la communication interne au sein d'un groupe de BTP. Pour rappel, les entretiens dont il est ici question ont été réalisés bien avant notre travail actuel, dans une entreprise où la fonction communication interne n'existe pas en tant que telle. Nos résultats portent sur l'analyse de 29 entretiens, enrichis d'un entretien spécifique mené auprès du directeur général de l'entreprise. Aussi la communication interne sera appréciée en tant que fonction mais cette fois au sens de rôle.

2.3.1 Une définition de la communication interne par les collaborateurs

Dans le cadre de notre état des lieux, nous avons demandé aux collaborateurs de définir la communication interne. Sur les 30 entretiens réalisés, 5 n'ont pas fait l'objet de cette question⁶⁹. Aussi les résultats donnés ici concerneront un total de 25 interviewés⁷⁰.



Communication interne = information

En très grande majorité, les collaborateurs évoquent l'information quand il s'agit de définir la communication interne : « *C'est faire circuler l'information entre les différents services, alors les informations ça peut être les informations de tout type, d'ordre commercial, juridique, c'est ça les informations un petit peu sur la vie du groupe, les orientations, les contrats remportés, voilà ce genre de choses.* ». Un collaborateur précise : « *Aujourd'hui la communication interne [...], c'est pouvoir, pour moi, communiquer une information aux personnes avant qu'elle arrive par les bruits de couloir.* ».

Communication interne = outils et événementiel

Six collaborateurs (membres du CODIR et cadres) évoquent spontanément les outils mis en place dans l'entreprise parmi lesquels l'intranet, une newsletter interne, et même un magazine utilisé en communication externe : « ***La com interne ça va être les flashes qu'il peut y avoir sur l'intranet donc les notes qu'il peut y avoir dans l'intranet, ça peut être les mails internes donc*** ».

⁶⁹ Parmi les 5, on retrouve 3 entretiens avec des compagnons, un avec un membre du CODIR et un autre avec un collaborateur siège

⁷⁰ A noter que certains interviewés ont donné plusieurs éléments de réponse dans leur définition ce qui explique un total supérieur à 25 personnes

à diffusion générale [...], ça va être [la newsletter] dans la fiche de paie, ça va être les [magazines] et ça va être les différents événements qu'il y a tout au cours de l'année [...] ». Un interviewé résume quant à lui la communication interne à l'événementiel.

Communication interne = objectifs

Trois interviewés évoquent eux des objectifs. Pour un membre du CODIR il s'agit d' « *emmener toutes les troupes vers la stratégie* » et précise ensuite que « *c'est donner du sens à la stratégie pour qu'elle soit lisible de tous* ». Pour un collaborateur du siège « *ça permet de s'impliquer [...]* ». Pour lui la communication en interne « *[...] ça permet déjà de regrouper tout le monde [...]* ». C'est cette idée du lien qui est véhiculée par le dirigeant de l'entreprise pour qui « *la communication est un moyen de garder une proximité* » [...] *Donc entretenir une proximité avec des moyens de communication interne qui permettent de garder en permanence le lien* » et « *[...] ce lien doit contribuer à la fierté d'appartenir, la fierté l'esprit d'équipe [...]. C'est un outil de motivation.* ».

D'autres définitions de la communication interne

Trois interviewés ont apporté d'autres éléments de réponse touchant aux échanges mais aussi à l'écoute. Une collaboratrice du siège dit : « *La communication interne c'est déjà pouvoir communiquer avec les personnes avec qui on travaille, et pas forcément envoyer un mail quand la personne elle est juste à côté. Voilà, c'est se parler quoi.* ». Une autre répond : « *[...] quand tu me dis communication interne je pense à l'échange entre salariés, dirigeants, salariés, peu importe le moyen.* ». Un cadre du siège précise quant à lui que la communication interne c'est « *tous les échanges qu'il peut y avoir entre les différentes directions et les salariés tout simplement.* ». Un membre du CODIR souligne : « *déjà c'est super important* » et poursuit la « *communication interne c'est à la fois la une communication ascendante et descendante clairement, donc c'est-à-dire que la com c'est communiquer auprès des équipes, mais c'est également, enfin, c'est également [...] écouter ce que nous rapportent les équipes [...]* ».

2.3.2 Les attentes des collaborateurs dans le périmètre de la communication interne

Il s'agira ici de rendre compte des attentes des collaborateurs eu égard des questions les amenant à s'exprimer sur ce qu'il pouvait manquer en termes de communication interne ou sur ce qui

pouvait être amélioré compte tenu de l'existant. Nous avons alors dégagé trois grands domaines qui relèvent de la vie de l'entreprise, de la pratique de travail et des échanges au sens large. Huit interviewés n'ont fait état d'aucune attente spécifique soit parce qu'ils étaient pleinement satisfaits, soit par désintérêt pour l'entreprise (un collaborateur très proche de la retraite). Deux personnes ont évoqué surtout des attentes en matière de conditions de travail et revendications salariales. Aussi les résultats ci-dessous concerneront 21 entretiens (nous avons écarté l'entretien avec le dirigeant, celui-ci s'étant exprimé sur des attentes liées à la fluidité de la communication comme idéal).

La vie de l'entreprise

16 personnes (soit plus de la moitié des collaborateurs ici concernés), ont évoqué très largement des attentes concernant la connaissance de l'entreprise et plus particulièrement (pour 13 personnes) le fait d'avoir des informations sur son activité (les succès et les chantiers obtenus) : « *Moi ce que je pense en termes de com, ce qui manque je pense c'est par exemple ne serait-ce que dire les chantiers qu'on a gagnés [...]* ». Pour le reste les attentes concernent la stratégie de l'entreprise (3 personnes), ses informations financières (4 personnes), connaître l'organisation même de l'entreprise (2 personnes) et une attente en matière d'événementiel.

La pratique de travail

12 personnes (soit plus d'un tiers) ont évoqué des attentes liées à la pratique même de travail.⁷¹ Majoritairement ces attentes ont trait au fait de **pouvoir discuter du travail** (soulevé ici par 5 personnes) avec spécifiquement des REX (retours d'expérience) : « *Ce qu'il faut c'est un retour d'expérience sur les chantiers, sur le négatif.* ». Un collaborateur a exprimé un manque d'information sur des changements de procédures utiles dans le cadre de son travail. Deux autres ont déploré le fait de ne pas assister, ou tout du moins de ne pas avoir de comptes rendus, des réunions de leur service. Un collaborateur trouve « *dommage* » qu'il n'y ait pas plus de synergies avec les autres départements de l'entreprise, un autre attend avant tout des outils pouvant lui faciliter son travail au quotidien. Deux personnes évoquent ce qui a trait aux bonnes pratiques (« *Après sur la com interne les choses qui se font pas c'est tout ce qui est bonnes*

⁷¹ De façon générale dans l'ensemble des entretiens, on sent vraiment pour chacun le souci de « bien faire » son travail

pratiques, standards tout ça [...] »). Et enfin deux collaborateurs ont mentionné des attentes d'ordre pratique de rattachement hiérarchique.

Les échanges au sens large

Cela concerne 5 entretiens au total. Nous avons réuni ici ce qui touchait à l'écoute et aux discussions dans un cadre plus large que la pratique même de travail. **3 personnes ont témoigné d'attentes explicites en matière d'écoute** : « [...] *et je trouve que c'est important de prendre le temps aussi d'écouter ses collaborateurs et ça, ça se fait pas assez. Et ça je trouve que c'est dommage, surtout aujourd'hui, surtout dans... d'autant plus dans un contexte qui n'est pas facile, je trouve que c'est important d'être à l'écoute.* ». Une personne a exprimé des attentes relatives à l'expression de chacun (« *mais voilà je trouve qu'il devrait y avoir d'ailleurs un système qui permettrait peut-être d'échanger quand quelqu'un à quelque chose à dire ou une remarque à faire [...]* »). Un collaborateur a quant à lui précisé que son attente principale concerne le fait de pouvoir discuter avec son manager.

2.3.3 Les tendances de communication en interne

Nous avons pu dégager, de l'ensemble des 30 entretiens analysés, des récurrences significatives en termes de tendances de communication en interne. Elles concernent le sens de la communication, les rumeurs, l'importance des échanges et la communication directe.

Le sens de la communication

De façon spontanée dans les entretiens (car aucune question n'a été posée en ce sens) des collaborateurs ont qualifié finalement le sens de la communication en interne. Un collaborateur, au moment de définir la communication interne dit « *Et bien c'est de l'information, qui en général est transmise du haut vers le bas on va dire, **top down** c'est comme ça qu'on dit. Mais elle peut être transmise **aussi en transversal**, ça peut émaner d'un service transverse vers d'autres services et pourquoi pas, alors la communication interne qui partirait du bas vers le haut je sais pas trop comment [...]* ». Un autre fait le constat d'une communication descendante dans l'entreprise : « *Aujourd'hui **la com interne telle qu'elle est pratiquée [...]** c'est plutôt de **la com descendante voilà.** ». Un collaborateur sous-entend que principalement la communication dans l'entreprise est descendante (« *Et on essaie pourtant d'avoir de la **communication plutôt remontante que descendante** quand on fait des grand-messes [...]* »).*

Un collaborateur, représentant du personnel, dit que la communication interne c'est « **la bonne parole de la direction** ». Une collaboratrice nous dit : « [...] peut-être qu'aussi finalement et à tort, peut-être qu'on relie aussi la com à la direction en fait et de se dire la communication elle doit descendre, alors c'est peut être un réflexe un peu humain mais qu'est pas forcément juste d'ailleurs mais de se dire voilà il faut que la com elle descende globalement de la direction alors qu'effectivement pas forcément non plus d'ailleurs par rapport à ce que vous venez de dire la com elle est pas forcément...elle peut être de partout enfin elle peut être...mais c'est vrai qu'au départ on la relie un peu.... ». Dans cette lignée, un membre du CODIR dit que la communication interne « c'est à la fois une communication ascendante et descendante clairement [...] ». ».

Les rumeurs

Parmi les éléments qui ont émergé de nos entretiens, un point est revenu régulièrement et concerne les rumeurs : « on a un truc qui est vachement bien ici [...] c'est radio moquette, et ça marche super bien. » ; « **En fait la communication c'est des ragots, des bruits de couloir qu'on entend, comme dans toutes les entreprises je suppose** ». Le dirigeant de l'entreprise dit à ce propos : « **Donc si c'est pas nous qui communiquons y en a d'autres qui s'en chargent et forcément c'est pas la bonne communication.** [...] c'est d'autres qui s'en chargent [...], ça peut être aussi tout simplement des organisations pas structurées du type radio moquette et radio moquette fait circuler des informations qui sont souvent fausses, qui sont transformées, déformées, donc **indispensable de prendre le lead sur la communication.** ».

L'importance des échanges

Si pour certains collaborateurs les échanges ont été évoqués au titre d'attente en matière de communication interne, l'ensemble de nos entretiens ont montré l'importance que chacun accordait aux discussions et à l'expression dans l'entreprise. En très grande majorité cela concerne la pratique même de travail **pour progresser, s'améliorer** (« [...] après les gens qui s'en servent au quotidien qu'ils puissent émettre leur avis sur ce qu'on leur met à disposition et de nous dire c'est bien c'est pas bien et pourquoi c'est pas bien, d'avoir un échange »), mais aussi **pour réaliser son travail** (« On discute, on échange. Ça c'est la valeur d'une entreprise, si y a pas de communication interne entre les salariés, c'est une entreprise qui va mal. »).

Les échanges également pour savoir comment vont les collaborateurs (« *mais j'aime bien savoir comment ils vont parce que s'ils ne vont pas ils ne vont pas travailler. Je préfère perdre 30mn avec un gars et de savoir ce qui ne va pas, demander le pourquoi du comment, [...] on discute, ça parle, voilà il m'explique ce qui ne va pas, voilà [...], il a perdu et j'ai perdu 30 mn mais j'ai gagné derrière toute une journée de travail et peut être je l'ai remotivé à repartir* »). **Ce constat de l'importance des échanges nous l'avons fait à tous les niveaux hiérarchiques** y compris les membres du CODIR (« *C'est que je trouve aussi agréable c'est-à-dire que non seulement y a ces réunions les CODIR auxquels effectivement on se retrouve tous les mois et qui sont aussi des moments d'échanges, moments d'échanges tant avec notre direction générale mais également entre nous, ce sont des moments d'échanges quand même privilégiés parce que c'est vrai que sur le reste du mois on n'a pas forcément toujours le temps d'échanger [...]* »).

La communication directe

À l'exception de neuf entretiens où le sujet n'a pas été abordé, tous les autres interviewés ont indiqué privilégier la communication orale dans leur façon de communiquer avec leurs subordonnés et/ou leur hiérarchie : « **moi c'est plus la communication verbale**, après y a les mails mais moi je suis plus de l'ancienne école, je crois qu'il faut qu'on s'explique. ; « [...] **je suis plutôt partisan de la communication orale** déjà si on parle du moyen de communication [...] » ; « Vous c'est quoi le ou les moyens de com que vous privilégiez ? **Le contact direct avec mes équipes. C'est de donner l'information pas par mail mais oralement.** ».

2.3.4 La composante managériale

Bien que cela ne fut pas une orientation de départ, nos différents entretiens sur la communication interne en l'absence d'une fonction dédiée, a mis en lumière le rôle du management en matière de communication, mais aussi ses limites et besoins en la matière.

Le rôle du management dans la communication

Nous avons ici deux éléments de réponse. L'un est un constat fait par corrélation, où nous avons pu observer que **les collaborateurs qui étaient pleinement satisfaits en termes de communication interne étaient des collaborateurs qui indiquaient avoir de très bonnes relations avec leur manager et beaucoup d'échanges avec eux.** *A contrario*, des manques se

sont davantage exprimés quand tel n'était pas le cas. On observe que cela porte principalement sur la pratique de travail, comme ce collaborateur qui évoque sa frustration de ne pas échanger avec son manager et, de fait, de ne pas pouvoir bénéficier de son expérience professionnelle pour progresser : *« Autant j'adore mon responsable professionnellement parlant, c'est quelqu'un de très compétent, qui a vu énormément de chantiers, et d'ailleurs en parlant de communication c'est ce que je lui reproche aussi le plus, le fait de pouvoir assister aux réunions, le fait de pouvoir discuter des chantiers avec lui, le fait d'avoir son point de vue, c'est une expérience pour moi, c'est quelque chose que je peux acquérir. Mais n'ayant pas de communication avec lui je continue à fonctionner à ma manière ça marche mais c'est un manque à gagner »*. L'autre élément est ressorti de façon plus « directe ». **Certains collaborateurs ont exprimé le fait que c'est au manager d' « être un lien entre l'entreprise et son salarié »**. Un top manager déclare même : *« On ne va pas se substituer au rôle du management par de la communication interne. Y a un type de communication qui peut, entre guillemets, ne peut passer que par du management »*. Un autre collaborateur soulève le fait qu'il n'a pas assez de temps pour bien communiquer avec ses équipes faute de management intermédiaire (*« j'ai un service dans lequel je n'ai pratiquement plus d'encadrement intermédiaire depuis 8 mois et je suis plus dans le quotidien à essayer de répondre avec une problématique de pas assez de temps peut être pour communiquer bien avec les autres. »*).

Les limites du management dans la communication

Un élément apparaît ici très clairement. Il s'agit de **l'intérêt propre au manager de descendre ou de remonter une information**. Cette limite est pointée tant par la base que par le sommet de l'entreprise, et y compris dans les strates intermédiaires : *« c'est vrai qu'il y a beaucoup de bonne volonté du top management après quand tu descends [...] fatalement le message s'effrite quoi »* ; *« Ça dépend un peu des relations que vous avez les responsables de service ou les chargés d'affaires. J'ai l'impression que l'information ici elle est un peu sélective, voilà c'est une impression. »* ; *« Elle redescend pas toujours (cf l'information) non, y a de la déformation ou voire de la rétention [...] »*. Un représentant du personnel va un peu plus loin en invoquant le fait que cela ne fait pas partie de la fiche de poste du manager (*« pourquoi finalement cette fonction de chargé d'affaires ne fait pas le lien comme il se devrait ? Parce que ça dépend des gens. [...] Et après c'est pas une mission, ça ne fait pas partie de leur métier tu vois ou de leur mission, alors que pour moi ça me paraît essentiel. »*).

Les besoins du management en termes de communication

Nous avons trouvé quelques éléments de réponse en la matière. Le dirigeant de l'entreprise soulève lui la difficulté pour le management de relayer l'information : *« cette information je suis certain qu'elle n'est pas... elle ne descend pas de façon fluide et de façon structurée organisée. Parce que finalement pour un N-1 ou un N-2 communiquer c'est compliqué. Parce qu'il faut que lui-même il ait bien compris les objectifs, qu'il ait bien compris ce sur quoi il faut communiquer et c'est là-dessus qu'on a forcément des efforts à faire [...] »*.

Un manager, membre du CODIR, souligne l'importance d'avoir l'appui d'un professionnel de la communication à ses côtés. Voici ses propos en évoquant le départ de la responsable communication : *« [...] c'est vrai que n'ayant plus de référent comme ça je me sens un peu démuni parce que voilà c'est toujours bon d'avoir quelqu'un qui nous remet en question dans notre communication parce qu'elle avait un regard extérieur, elle était pas dans la technique ou elle était pas dans le... comment dire... dans la production donc elle arrivait à prendre de la hauteur et remettre en question certaines façons de communiquer. »*.

Un autre pose finalement la question du périmètre managérial dans la communication interne : *« le problème de la com interne, qui doit la faire parce que chaque directeur a une liberté sur un certain niveau de com [...] »*

2.4 Des résultats complémentaires

2.4.1 Le regard d'une psychologue et psychosociologue du travail

Pour rappel, nous avons souhaité nous positionner là où nous pensons que la fonction communication interne devrait tendre relativement à l'écoute et à la parole dans le travail. C'est dans cette optique que nous avons rencontré une psychologue et psychosociologue du travail. De par son domaine d'intervention, elle a pu nous dire quelles pouvaient être les attentes des collaborateurs aujourd'hui et nous parler de l'écoute en entreprise.

Domaines d'intervention

Psychologue et psychosociologue du travail, elle intervient dans les organisations de travail, *« [...] sur tout ce qui tourne autour de la relation humaine de travail [...] »* : la santé au travail (risques psychosociaux et qualité de vie au travail), les questions de management ou les questions d'équipe (cohésion d'équipe, problèmes dans les équipes), la gestion des conflits, et

tout ce qui concerne l'accompagnement au changement. En activité concrète depuis cinq ans elle intervient surtout dans le secteur public faute de sollicitations par les entreprises du privé.

Constat sur les attentes des collaborateurs

Elle note **un contexte compliqué pour les salariés**, et fait notamment écho à la logique actionnariale qui prédomine dans les entreprises au détriment des salariés. Elle constate que la question du sens « *se pose [...] beaucoup plus [...]* ». Pour elle **la parole au travail et sur le travail sont une réelle nécessité**, qui impliquent un travail collectif. Elle indique que c'est un travail, « *c'est vraiment parler de comment je peux faire mon travail et comment je ne peux pas le faire. Donc c'est-à-dire travailler collectivement.* ». Et que « *du coup c'est un métier d'animer ce genre de groupe* », qui requiert une réelle expertise, « *et les gens ne sont pas formés* ». C'est une démarche qui pour elle doit s'inscrire dans le temps, avec la confiance notamment comme condition de réussite.

L'écoute en entreprise

Nous avons cherché à savoir ce qui faisait **la qualité d'une bonne écoute en entreprise**. Ce à quoi elle nous a répondu en tout premier **la considération**, « *c'est-à-dire que celui qui écoute soit prêt à prendre en compte ce qui est dit.* Elle évoque alors un « *travail en réflexivité* » qui « *vaudrait pour tous les managers ou dirigeants [...] mais ils ne sont pas formés à ça.* ». Aussi nous lui avons demandé si elle avait pu identifier **des fonctions dans l'entreprise en bonne posture d'écoute**. Spontanément elle a cité **la médecine du travail et les assistants sociaux**. Elle a évoqué ensuite les RH mais en soulignant toute la complexité de leur posture par rapport à leurs marges de manœuvre éventuelles, mais aussi de leur manque de formation en termes d'écoute. **Elle indique être « très rarement » en contact avec la fonction communication interne**. Quand on lui demande quelle image et quelle opinion elle a de la fonction communication interne elle précise d'entrée de jeu qu'elle n'utilise pas le mot communication auquel elle préfère le mot « *dialogue* » ou « *échange* ». Elle soulève ici la mauvaise réputation que peut avoir la communication avec son côté « *discours* », « *affichage* » qui ne correspond pas à la réalité vécue. Elle précise cependant que c'est une fonction qu'elle ne connaît pas bien. Pour elle **l'écoute et la compréhension du corps social ont plutôt à voir avec les RH, le management ou encore la médecine du travail**.

2.4.2 La fonction communication interne vue par un enseignant chercheur

Ces résultats font suite à un entretien réalisé avec un enseignant chercheur en sciences de l'information et de la communication. Il nous a permis de dégager dans les grandes lignes la fiche de poste d'un communicant interne, tout en rendant compte de la fragilité de cette activité et d'un possible repositionnement de cette dernière.

Fiche de poste du communicant interne

L'interviewé, en précisant qu'il n'opérait pas de classement, a dressé une fiche de poste en cinq points. Un premier qui est d'« **aller à la recherche de l'information, pour remplir les différents canaux** ». Un deuxième, « *ce vers quoi les communicants cherchent à aller, c'est le conseil au management* ». Un troisième point, « *si on parle du responsable communication interne* », c'est **le management de sa propre équipe**. Un quatrième, qui concerne à **la cohésion interne**, dans le sens où il incombe au communicant de montrer l'importance du métier de chacun pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Et enfin un cinquième point qui consiste à « **rendre visible et lisible la stratégie d'entreprise** ».

Une fonction fragile

Assez rapidement dans l'entretien, l'interviewé nous dit que la communication interne est une activité que selon lui « *on ne peut pas encore appeler fonction ou métier* ». **Il évoque la recherche de reconnaissance des communicants internes dans l'entreprise**. Une reconnaissance recherchée auprès de tous ceux qui n'exercent pas cette fonction. Il cite cet exemple en illustration : « *comment je peux être reconnu dans l'entreprise par ceux qui n'exercent pas en communication interne pour arrêter les demandes « j'ai une réunion de travail il faut me réunir le middle management, trouvez-moi une salle, des petits fours et faites-moi des kakémonos pour annoncer le truc et un beau message sur internet* ». ». **Il est également question de l'évaluation de l'activité communication interne pour le « rendre visible », pour « montrer le travail »**. Enfin, l'interviewé note un écart « **entre le travail rêvé et le travail réel** » pour le communicant interne lui-même. Un écart qui selon lui porte sur le fait que « *aller à la pêche à l'information [...] et puis mettre en forme l'information pour produire du contenant dans tous les tuyaux [...] ça tous les communicants disent [...] qu'ils y passent trop de temps et qu'ils aimeraient y passer moins de temps [...]* ». A contrario, il souligne qu'ils aimeraient passer davantage de temps à conseiller les managers.

Une fonction à repositionner

Cette question du repositionnement s'est posée quand nous avons abordé **les espaces de discussions sur le travail**. Pour l'enseignant chercheur, en référence aux recommandations issues de l'accord national interprofessionnel de 2013⁷², le communicant interne « [...] a un rôle à jouer mais force est de constater que, notamment dans la mise en place de ces espaces de discussion [...], force est de constater qu'il est souvent absent de la mise en place de ces espaces de discussion. [...] Voilà un peu ce que je peux dire c'est un entre deux. Mais en tout cas pour moi oui **c'est du rôle du communicant interne d'aller dans cette mise en place d'espaces de discussion pour favoriser cette discussion.** ». En se faisant l'écho des professionnels il souligne que le message porté aujourd'hui est celui qui va dans le sens du soutien et du conseil auprès des managers. Aussi, sur le repositionnement de la fonction, il note qu'en effet selon lui, la fonction doit se repositionner si l'on écoute les communicants internes mais que cela n'est pas forcément suivi d'effet en entreprise. Et de conclure que « **la base c'est quelle relation le communicant interne a avec son DG, son ou sa DG. Est-ce qu'il a un DG une DG qui est sensible à ces aspects-là. Et [...] qui veut prendre du temps pour expliquer, pour s'expliquer avec les salariés, qui se déplace dans l'entreprise etc. ou pas. S'il a affaire à un DG ou une DG qui va dans ce sens y aura connexion et ça va se faire sinon il va devoir lutter et donc il ne pourra pas le faire.** ».

2.4.3 Entretien approfondi avec une communicante

Cet entretien a été mené auprès d'une professionnelle ayant répondu à notre enquête en ligne et dont les résultats ont été restitués plus haut. Il s'est agi pour nous de mieux cerner son cadre de travail, les contours de sa fonction et de développer ce qui avait trait à l'écoute et à la compréhension du corps social.

Parcours et contexte de travail

Chargée de communication, avec 20 ans d'ancienneté sur son poste, cette professionnelle évolue dans une entreprise de moins de 2.000 collaborateurs et est rattachée au secrétaire général. Issue d'une double formation en école de commerce et en sciences humaines et sociales, elle travaille à la fois sur la communication interne et externe, la communication

⁷² En référence à l'accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 « Qualité de vie au travail »

interne représentant 60% de son activité. Elle indique être « *officiellement* » seule en charge de la communication interne, mais en précisant finalement assez vite que « ***tout le monde potentiellement est un communicant au sein de l'entreprise.*** » Elle cite notamment la chargée de mission RSE qui fait aussi de la com' interne. De fait elle indique en parlant de sa fonction qu'elle est « *en charge d'un certain nombre de dossiers, d'actions, de communication interne* ».

Un poste qui a évolué

Elle indique qu'aujourd'hui son poste « ***c'est principalement l'information*** » ; l'information et l'événementiel. Elle précise qu'au début « *c'était peut-être plutôt les outils, les supports* », mais qu'aujourd'hui c'est l'information, **avec un côté plus stratégique** dans le sens où il s'agit de définir quelle information, pour qui, dans quel objectif et comment la ventiler dans les supports existants. Elle rajoute qu'en termes d'évolution **il y a également le volet « évaluation »**, à savoir l'évaluation quasi systématique de ses actions ou supports de communication, **pour « convaincre aussi de la légitimité de son métier, puisque la communication est un métier qui est excessivement remis en cause »**. Sur les sujets qui ne font pas partie de ses prérogatives mais qui devraient selon elle rentrer dans le périmètre de la communication interne, elle évoque des dossiers gérés par la chargée RSE et notamment un événement lié au bien-être au travail en précisant « *pour moi c'est de la com interne* », mais « *après y a une question de charge de travail* ». L'information occupant une part très importante de sa fonction, nous lui avons demandé si cela correspondait à ses attentes du métier de communicant interne, question à laquelle elle a répondu affirmativement à deux reprises. Elle précise d'ailleurs : « ***pour moi la communication c'est ça, c'est comment parler de l'entreprise, de ses résultats, de ses performances, de ses collaborateurs, de façon plutôt positive c'est-à-dire... - mais pas forcément seulement - enfin en tout cas de façon avantageuse, au public interne.*** »

L'écoute et la compréhension du corps social

En ce qui concerne l'écoute et la compréhension du corps social, elle a indiqué que cela faisait partie de sa fonction. Nous lui avons alors demandé ce qu'elle entendait par écoute et compréhension du corps social et comment cela se concrétisait dans son quotidien, ce à quoi elle a répondu « ***quand je dis l'évaluation c'est ça, c'est l'écoute en fait, c'est l'écoute du corps social [...]. [...] Y a une écoute des collaborateurs et des fois y a des dimensions sociales mais c'est pas...ça c'est pas exploité [...]. Je veux dire par là que quand par exemple je fais***

*des entretiens pour le journal interne avec des collaborateurs [...] c'est vrai que y aura des choses RH qui vont ressortir, des choses sociales qui vont ressortir, mais en aucun cas, en tout cas moi c'est pas ce qu'on me demande et moi je le vois pas comme ça, y a une remontée de ces aspects là à la direction. Donc pour moi écoute du corps social oui dans le sens où je fais des supports, je fais des actions, je valorise [...]. Je pense que faire de la com interne en ayant une dimension RH, je pense que c'est pas forcément simple parce que pour moi c'est pas la vocation de la communication interne. La communication interne pour moi elle est sur l'information. [...] C'est pour ça que **pour moi l'écoute quand même, en tant que communicant interne, elle a un objectif de supports, d'actions, d'événements ou alors simplement de mise en confiance.** »*

Pour clore l'entretien nous avons évoqué notre conviction quant au fait que la communication interne devrait impulser une dynamique d'échanges, dans lesquels **les collaborateurs devraient pouvoir s'exprimer, et débattre de leur réalité de travail.** Exemple à l'appui d'une situation de travail venant illustrer notre propos, l'interviewée nous dit alors « **pour moi ça relève du management, c'est-à-dire que c'est le manager de ces gens-là dont c'est le rôle principal de faire ça.** ».

3 Discussion

Il sera ici question d'analyser les résultats exposés en amont et d'y apporter notamment des éléments de compréhension. Aussi nous jugeons utile, au préalable, de résumer nos principaux constats.

Tout d'abord, nous avons pu observer un certain nombre d'écarts à propos de la fonction communication interne. Des écarts entre la fonction telle que décrite dans la revue de littérature, telle qu'énoncée dans les offres d'emploi, mais aussi telle qu'exprimée par les professionnels en la matière, ces derniers témoignant parfois même de différences entre leur fiche de poste et leur travail quotidien. Des écarts portant très majoritairement sur l'écoute et la compréhension du corps social mais aussi sur qui relève des échanges et de la dynamique collective (en référence ici au fait « d'organiser le débat » tel que cela figure dans le référentiel métier de l'Afci). Aussi nous avons pu constater que si ces points faisaient partie intégrante de la fonction dans la littérature, cela se retrouve à la marge dans les offres d'emploi. En parallèle, la dimension écoute et compréhension du corps social est bien plus présente du côté des professionnels que des offres d'emploi, les échanges et la dynamique collective figurant là aussi à la marge.

A contrario, tant du côté des offres d'emploi que des professionnels sollicités, nous avons pu noter quelques constantes, comme notamment la prégnance de l'information et des outils de communication au sein de la fonction communication interne. C'est d'ailleurs principalement de cette façon qu'a été définie la communication interne par un ensemble de collaborateurs. Des collaborateurs, très concernés par leur pratique de travail, qui ont en parallèle témoigné de l'importance des échanges au sein de l'entreprise, quand ils ne l'ont pas mentionnée directement en termes d'attente vis-à-vis de la communication interne. En complément, leur regard est venu souligner l'incontournable composante managériale dans ce sujet de la communication interne.

Aussi nous tenterons de comprendre pourquoi de tels écarts existent, des écarts que nous envisagerons avec, en toile de fond, ce qui touche au travail prescrit, au travail réel et au travail vécu. Nous ferons ensuite un point d'analyse spécifique sur la dimension informative de la fonction. De même pour ce qui relève de sa dimension plus communicationnelle, à travers l'écoute et la compréhension du corps social. Enfin, nous tenterons d'expliquer en quoi la figure managériale semble être finalement un incontournable de la fonction communication interne.

3.1 La fonction communication interne : entre travail prescrit, travail réel et travail vécu

Nous l'avons vu à travers l'ensemble de nos résultats, des écarts existent au sein de la fonction communication interne, de sa (ses) conception(s) à sa pratique. Des écarts que l'on peut modéliser selon une approche par le travail prescrit, le travail réel et le travail vécu. Si « *le travail prescrit se réfère à ce qui est formellement demandé, organisé [...]* »⁷³, il s'agira ici de la fonction telle que formalisée par « l'entreprise » via les offres d'emploi. Un travail prescrit qui viendra en comparaison de la fonction telle qu'énoncée dans la revue de littérature. Le travail réel sera celui porté par les professionnels de la communication interne, dans l'expression de leur fonction telle qu'ils l'exercent au quotidien. Le travail vécu fera quant à lui référence à l'expression des professionnels sur leur vision de la fonction au regard de leur pratique réelle de travail.

S'il a été montré « *que la prescription du travail ne coïncidait jamais avec le travail réel* »⁷⁴, nous essaieront ici d'apporter d'autres compléments de réponse, comme notamment l'existence récente de la fonction communication interne dans les organisations. Une fonction somme toute contextuelle, avec sa part de subjectivité.

3.1.1 La fonction communication interne : une fonction récente

Tous les ouvrages datant l'apparition de la communication interne sont unanimes, « *il n'est question de communication d'entreprise, au sens fonctionnel, que depuis les années 1980* »⁷⁵. Soit une trentaine d'années, ce que vient par ailleurs conforter le 30^{ème} anniversaire célébré par l'Afci en 2019. Aussi, du fait de cette existence récente, nous pouvons supposer deux choses : une certaine méconnaissance de la fonction et un temps de mise en place plus ou moins long dans sa pratique.

Une fonction encore trop méconnue ?

Qui dit « récent » dit d'une certaine façon « nouveau ». Et comme toute nouveauté elle suppose un temps d'apprentissage. Aussi l'enseignant chercheur que nous avons rencontré de relater

⁷³ Marie-Anne DUJARIER. *L'idéal au travail*. Lonrai : PUF, 2012, p.53.

⁷⁴ Marie-Anne DUJARIER, *ibid.*, p.54.

⁷⁵ Jean-Marie CHARPENTIER, Vincent BRULOIS. *Refonder la communication en entreprise*. France : Éditions FYP, 2013, p.17.

que « *tout le monde connaît le terme mais y en a encore beaucoup qui ne savent pas ce que recoupe faire de la communication interne [...]* ». Une professionnelle dira : « *il y a le métier à proprement parler et puis il y a en fait la pédagogie sur son propre métier* ». Cette méconnaissance de la fonction étant surtout propre aux personnes extérieures à la fonction elle-même, il n'est donc pas surprenant que les professionnels, et tout autre acteur portant un intérêt spécifique à ce sujet, aient une vision plus « complète ». Bien que nous ne soyons pas en mesure de dire par qui et comment les offres d'emploi analysées ont été rédigées (finalement par qui le poste et ses contours ont-ils été définis dans l'organisation ?) cela pourrait expliquer éventuellement certains écarts constatés avec la fonction telle que définie par exemple par les associations de professionnels en la matière⁷⁶. Cela pourrait également expliquer les écarts observés entre la fonction telle qu'exercée par les professionnels et la fonction telle qu'ils la vivent, ou tout du moins telle qu'ils la conçoivent.

Un temps d'apprentissage qui vaut également dans sa mise en pratique concrète.

Le temps de la mise en pratique

Si beaucoup d'ouvrages, en parlant de la fonction communication interne, évoquent aujourd'hui une fonction « relativement bien installée » dans les entreprises françaises, il est à supposer que la fonction en pratique s'est installée (voire s'installe encore) progressivement. Aussi un certain décalage peut s'opérer entre la conception et la mise en œuvre concrète, certaines organisations pouvant d'ailleurs même « tâtonner » à ce sujet. Rappelons à propos ici que toutes les entreprises n'ont pas forcément aujourd'hui de poste dédié à la communication interne (c'est le cas par exemple de l'entreprise que nous avons étudiée ici), de même que toutes n'ont pas un poste 100% dédié à la seule communication interne. S'il est difficile de trouver des chiffres en ce qui concerne les entreprises disposant ou non d'une fonction communication interne, force est de constater par exemple pour le second point que sur les 375 répondants à l'enquête Occurrence sur la fonction communication interne⁷⁷, seuls 38% des répondants avaient un poste exclusivement dédié en la matière. Constat que si la communication interne n'en n'est plus à ses balbutiements, elle est encore finalement en cours de développement. Un développement par ailleurs très en lien avec le contexte dans lequel elle s'inscrit.

⁷⁶ Notons tout de même que le référentiel métier de l'Afci a été édité en 2005 et que les offres d'emploi analysées ont été publiées entre 2017 et 2019

⁷⁷ Occurrence pour Afci | Avril 2019 | Enquête professionnelle de la communication interne

3.1.2 La fonction communication interne : une fonction contextuelle

Il s'agira ici de discerner deux niveaux de contexte : un contexte « macro » relevant de l'entreprise de façon globale ; un contexte « micro » propre à chaque entreprise et relevant principalement de son organisation.

La fonction au regard d'un contexte « macro » de l'entreprise

Revenons ici à l'apparition de la fonction communication dans les entreprises. À plusieurs reprises dans les ouvrages consultés, il est question de trois grandes périodes d'évolution pour la communication interne : les années 1980, les années 1990 et les années 2000, voire les années 2010. Chaque période définie fait évoluer la fonction communication interne au regard des transformations vécues par l'entreprise au sens large : concurrence accrue, conflits sociaux, mondialisation, crise économique... Au gré de ces changements majeurs, la fonction se transforme : expliquer l'entreprise et les apports de chacun pour rester compétitifs, mettre en place une « culture d'entreprise », favoriser l'engagement et la participation, rechercher la proximité... Aussi peut-être la fonction communication interne dans l'entreprise ne s'est-elle pas encore tout à fait adaptée aux nouveaux défis de cette dernière comme notamment « *développer une culture du dialogue dans un cadre marqué par l'urgence et la dispersion [...]»*⁷⁸. Rappelons d'ailleurs ici que la fonction communication interne dans la littérature relève davantage d'une prospective que d'une réalité partagée et éprouvée, tout du moins en ce qui concerne le dialogue dans l'entreprise. Un ouvrage très récent (2019) de noter à ce propos qu'« *un des enjeux premiers est ce qui se joue au cœur du travail à travers la parole des salariés. Il y a là un champ considérable que les professionnels de la communication doivent investir ou réinvestir avec d'autres (managers, RH, syndicats...)* »⁷⁹.

Si ce contexte « macro » peut expliquer quelques-uns des décalages observés, un contexte plus « micro » peut apporter un éclairage complémentaire.

La fonction au regard d'un contexte « micro » de l'entreprise

Il sera cette fois question de regarder la fonction communication interne du point de vue du contexte propre à chaque entreprise.

⁷⁸ Nicole D'ALMEIDA, Thierry LIBAERT, *La communication interne...*, op.cit., p.112.

⁷⁹ Jean-Marie CHARPENTIER, Jacques VIERS, *Communiquer en entreprise...*, op.cit., p.66.

Si pourtant aucun élément probant ne nous a permis de faire des corrélations directes⁸⁰ entre la spécificité d'une entreprise (taille, secteur d'activité, rattachement hiérarchique de la fonction communication interne...) avec les écarts constatés plus haut, nous posons néanmoins cet élément comme facteur explicatif. A plusieurs égards. Tout d'abord nous pouvons supposer malgré tout que la taille de l'entreprise, et par là-même son organisation interne, peut influencer sur la fonction communication interne. Aussi, des prérogatives que l'on assigne à la fonction communication interne (comme l'écoute et la compréhension du corps social) peuvent être du ressort d'autres fonctions dans des organisations de plusieurs milliers de collaborateurs (par exemple du ressort des ressources humaines). On notera par ailleurs que l'effectif global de l'entreprise peut avoir aussi un impact sur l'effectif en charge de la communication interne, et son périmètre d'intervention (par ex. « *Responsable communication interne, RSE, QVT* »). L'historique de la fonction au sein de l'organisation (fonction « ancienne » vs création de poste), des spécificités liées au secteur d'activité (par ex. la culture de l'oral dans le BTP), à la dimension nationale ou internationale (par ex. la fonction communication interne comme simple relais de la maison-mère⁸¹), mais aussi (et surtout ?) la posture de la direction générale vis-à-vis de la communication interne et le positionnement qu'elle entend lui donner (souhaite-t-elle en faire une fonction plutôt stratégique ou plutôt instrumentale par exemple). Autant de spécificités internes qui peuvent influencer sur la définition de la fonction. Des spécificités qui dépendent également du contexte propre à l'entreprise (fusion, restructuration, développement...). Un professionnel nous dira : « *il y a eu en effet quelques évolutions entre la fiche de poste initiale et la manière dont le poste s'est développé. [...] Le poste, qui est une création, a évolué en fonction des besoins identifiés au sein de la structure et du fait de mon appétence pour la fonction RH et de mon rattachement à la DRH.* ». Des propos qui témoignent aussi d'une part de subjectivité dans l'appréhension de la fonction.

3.1.3 La dimension subjective de la fonction communication interne

Si chaque poste induit *a fortiori* une part de subjectivité (ce qui permet notamment de passer du travail prescrit au travail vécu), nous avons pu noter que cette dernière était plutôt conséquente en ce qui concerne la fonction communication interne. Une subjectivité remarquée tant dans sa conception que dans sa pratique.

⁸⁰ Notons ici que notre degré d'analyse s'est limité à la seule taille de l'entreprise et au rattachement de la fonction

⁸¹ En référence ici à un poste de communicant interne pour lequel nous avons été contactée.

La fonction communication interne ou la recherche d'un idéal

C'est l'un des premiers constats faits dans notre revue de littérature : il existe de multiples définitions de la communication interne. Journalistes, professionnels de la communication, sociologues, professeurs en sciences de l'information et la communication, professionnels du management, psychologues..., tous envisagent la communication interne selon un angle différent. Mais au-delà de cette diversité de points de vue, qui dénote en soi d'une certaine subjectivité, c'est la notion d'idéal dans la définition même de la fonction qui nous a quelque part interpellée. Aussi Claude Duterme, dans son approche systémique de la communication, de mentionner « *une manière d'aborder la communication interne en entreprise [...], imaginer ce que pourrait être le travail d'un service de communication interne.* »⁸². L'Afci précise quant à elle, dans l'édito de son référentiel métier⁸³, son intention « *d'offrir un support d'aide à la réflexion, permettant à chacun, [...], d'interroger ses pratiques et d'élargir son champ d'action.* ». L'un des objectifs étant notamment de « *promouvoir une vision ambitieuse du métier de la communication interne.* ». Chaque praticien ayant finalement sa propre vision.

L'approche de la fonction communication interne par ses praticiens

« *L'action en communication interne dépend beaucoup du communicant, de la représentation qu'il se fait de son rôle, du sens qu'il donne à son travail et du contexte dans lequel il évolue.* »⁸⁴ En témoigne d'ailleurs le présent travail fondé sur la confrontation de notre vision du métier de communicant interne par rapport à une certaine réalité.

Cet aspect nous l'avons également perçu dans le retour des communicants à notre enquête en ligne. Aussi une communicante de préciser, en définissant son poste sous l'angle de l'information, « *pour moi la communication c'est ça, [...] c'est comment parler de l'entreprise, de ses résultats, de ses performances, de ses collaborateurs [...].* ». D'autres au contraire, en faisant état de sujets qui ne font pas partie de leur prérogative mais qui selon eux devraient rentrer dans le périmètre de la communication interne, sous-tendent une vision du métier qui leur est propre. C'est ce qui caractérise finalement les écarts entre le travail réel et le travail perçu. En ce qui concerne un possible écart entre le travail prescrit (ici les offres d'emploi) et

⁸² Claude DUTERME, *La communication interne...*, op.cit., p.144.

⁸³ Référentiel de communication interne ©Afci - Edition 2005

⁸⁴ Jean-Marie CHARPENTIER, Vincent BRULOIS, *Refonder la communication...*, op.cit., p.174.

le travail réel, notons cette phrase d'une communicante interne : « *heureusement qu'on sait se créer nos missions une fois embauchés* »⁸⁵.

Dans l'étude sur la fonction communication interne réalisée en 2019 par le cabinet Occurrence⁸⁶, 80% des répondants indiquent être satisfaits du sens de leur travail, mais il ressort des écarts marquants entre le temps consacré à certaines activités vs le temps souhaité. Ainsi l'étude met en lumière « *le poids du faire du communicant interne* » au détriment du temps consacré au conseil et à l'écoute⁸⁷.

3.2 La dominante « information – outils de communication » de la fonction

« Le poids du faire », c'est dont il sera en partie question ici. Nous l'avons vu dans nos propres résultats, l'information et les outils occupent une grande place tant dans les offres d'emploi que dans la pratique quotidienne des professionnels interrogés. Aussi pour rappel, la gestion/création des supports de communication revient dans 90% des offres d'emploi, l'information dans 62% d'entre elles. Du côté des professionnels, quand il s'est agi de décrire dans les grandes lignes leur fiche de poste, la gestion des outils est l'élément qui est le plus revenu. On a pu par ailleurs constater que pour plus des deux tiers d'entre eux, l'information occupait 50% ou plus de leur activité. Les professionnels le disent, ils passent beaucoup plus de temps qu'ils ne le souhaiteraient sur ce point. Pourquoi alors est-ce cela qui prédomine dans la fonction communication interne, qui plus est au détriment d'autres dimensions (comme l'écoute par exemple) ? Des éléments de réponse que nous chercherons du côté des origines de la fonction, à la lumière de certaines évolutions. S'il n'est pas question d'interroger directement la légitimité de la dominante « information – outil de communication », il sera question de l'interroger au regard d'une autre légitimité : celle de la fonction elle-même. Une fonction dite encore « fragile » que l'on peut supposer limitée dans ses moyens par rapport aux ambitions données. Enfin, en écho à notre problématique de départ, nous nous interrogerons sur le versant descendant (ou non) de ce dispositif informationnel.

⁸⁵ Il s'agit ici d'un commentaire LinkedIn suite à la publication d'un post faisant état des compétences les plus demandées dans les offres d'emploi telles qu'issue de nos résultats

⁸⁶ Occurrence pour Afci | Avril 2019 | Enquête professionnelle de la communication interne

⁸⁷ Ici Conseil au management et Écoute et compréhension du corps social

3.2.1 Les origines de la fonction communication interne comme point de départ

Si un certain retour aux sources de la fonction sera ici le point de départ de notre réflexion, nous envisagerons également la dimension informationnelle de la fonction d'un point de vue plus actuel.

L'information en préambule

*« Faire « descendre » l'information est sans aucun doute ce que l'on a demandé à la communication interne dès son origine ».*⁸⁸

Dans les années 80, *« la communication interne se contente alors simplement de décrire les rouages de l'entreprise. »*⁸⁹. On parle ici de *« politique d'information d'entreprise »*. Une politique qui s'appuie sur des canaux de diffusion, au 1^{er} rang desquels le journal d'entreprise ou journal interne. Aussi les journalistes d'entreprise ont largement précédé les communicants internes. En témoigne également la création de l'Union des journaux et journalistes d'Entreprise de France (aujourd'hui Com'Ent), bien en amont d'associations professionnelles dédiées à la communication interne. Une empreinte historique pourrions-nous dire parfois même encore d'actualité. Aussi 13% des offres d'emploi de notre étude mentionnaient une formation en « école de journalisme » dans le profil recherché. La fonction communication interne s'est donc quelque peu construite et développée autour de ce pilier informationnel. Nous employons d'autant plus volontiers le terme « pilier » que certains diront que *« s'il existe un moteur de communication, son carburant est à coup sûr l'information [...] »*⁹⁰.

L'information encore et toujours

D'information il est encore et toujours question. D'ailleurs, les collaborateurs que nous avons pu interviewer l'ont exprimé : cela correspond à un réel besoin. La communicante avec qui nous avons pu échanger le dit : *« aujourd'hui mon poste c'est principalement l'information c'est ce que je vous ai écrit, information et évènementiel, organisation d'événements et*

⁸⁸ Jean-Pierre BÉAL, Franck FROMMER, Pierre-André LESTOCART, *Entre management et marketing...*, op.cit., p.21.

⁸⁹ Édouard RENCKER, *Le nouveau visage...*, op.cit., p.8.

⁹⁰ Jean-Marc DÉCAUDIN, Jacques IGALENS, *La communication interne...*, op.cit., p.48.

information. C'est peut-être pas ce que j'aurais dit il y a 5 ans ou 10 ans. En fait, le métier s'affine et se spécialise, en qualité [...] Finalement je dirais qu'au début c'était peut-être plutôt les outils, les supports, les événements et aujourd'hui [...] c'est l'information. L'information, laquelle, quelle information, auprès de qui, comment on la cherche, dans quel objectif. En fait c'est plus ça [...], alors c'est très opérationnel encore mon métier parce que je produis moi, toutes les semaines je produis des choses, mais là y a un côté [...] un peu plus stratégique : quelle information, dans quel objectif, pour quelles personnes etc et ensuite comment je ventile dans les supports qui existent, que je crée[...] ».

Dans notre approche, plus actuelle, on notera que cette information a même été d'une certaine façon démultipliée au gré des évolutions technologiques et de la montée en puissance du digital. Les canaux et autres supports de communication se sont largement développés (notons d'ailleurs que figure dans notre corpus une offre de « spécialiste des canaux de communication interne »). C'est certainement en ce sens que, parmi les savoir-faire les plus demandés dans les offres étudiées, l'on trouve la maîtrise des logiciels de PAO et la maîtrise des outils de bureautique (pour l'un comme pour l'autre dans plus d'un tiers des annonces). Autre point, ici en lien avec le changement permanent à l'œuvre dans les organisations, la nécessaire réactivité du communicant interne, au regard de l'actualité et du contexte de son entreprise. Une réactivité qui, en somme, peut aisément accaparer. Multi-formats, multi-supports, multi-temporalité, l'information s'inscrit d'une certaine façon dans une logique accrue de productions de contenus.

3.2.2 Entre visibilité et légitimité

*« [...] produire de l'information est la première chose que l'on demande au secteur communication interne et sur laquelle son responsable risque d'être jugé. C'est la partie visible de l'iceberg. »*⁹¹ C'est cette visibilité que souhaitons ici aborder. Une visibilité aujourd'hui clairement affichée, car outre la production de contenus et d'outils, c'est d'évaluation dont il est question. L'évaluation des actions et autres supports de communication qui, si elle participe à la professionnalisation de la fonction, concoure aussi (et surtout ?) à sa légitimation.

⁹¹ Jean-Pierre BÉAL, Franck FROMMER, Pierre-André LESTOCART, *Entre management et marketing...*, op.cit., p.26.

De la production à l'évaluation

L'évaluation est, semble-t-il, un nouvel attendu de la fonction. Nouvel attendu dans le sens où l'évaluation semble prendre de plus en plus d'ampleur. Rappelons-le ici, « *mesurer les résultats des actions menées (supports d'information, manifestation, opérations diverses [...])* »⁹² fait partie des activités du communicant interne telles que définies par Philippe Détrie et Catherine Broyez (l'ouvrage a été édité en 2001). Aussi dans l'étude Occurrence sur la fonction communication interne, 91% des répondants déclarent évaluer leurs actions de communication (contre 69% en 2012). La communicante avec qui nous avons échangé dira à ce propos que c'est une des évolutions de son poste. Ainsi, l'évaluation des actions de communication est une mission à part entière dans 30% des offres d'emploi étudiées. Une évaluation qui porte spécifiquement sur les actions et supports de communication car ce sont des éléments « facilement » quantifiables. Facilement quantifiables et, en opposition à ce qui relève des relations internes et de la qualité des relations sociales, facilement visibles. Aussi une consultante en communication d'écrire : « [...] *diminuer la production éditoriale de l'équipe en charge de la communication interne revient à diminuer la visibilité de son activité.* »⁹³.

De l'évaluation à la légitimation

Une façon de dire que « *la légitimité s'installe par la preuve* »⁹⁴, et que « *conséquemment, la mise en œuvre d'une démarche d'évaluation est principalement une étape de légitimation de la fonction CI et des praticiens qui l'assument.* »⁹⁵. C'est effectivement dans ce sens que la communicante avec qui nous avons échangé à aborder l'évaluation. L'évaluation pour « [...] *convaincre aussi de la légitimité de son métier puisque la communication est un métier qui est excessivement remis en cause [...]* ». Pour l'enseignant chercheur que nous avons rencontré cela participe au fait de « *rendre visible* » le travail « [...] *et l'évaluation pour nombre de communicants permet de montrer le travail [...]* ». La consultante de poursuivre alors sa réflexion sur la production éditoriale au regard des autres dimensions de la fonction : « [...] *en y réfléchissant bien, les autres dimensions du métier (écoute, conseil au management,*

⁹² Philippe DÉTRIE, Catherine BROYEZ, *La communication interne...*, op.cit., p.80.

⁹³ Aurélie RENARD. « Communication interne : et si on lâchait prise ? ». *LinkedIn*, 2019

⁹⁴ Valérie LÉPINE. « Mesures et évaluation de la communication interne : quelles pratiques et quels enjeux ? ». *Sociologies Pratiques*, p.56, 2015

⁹⁵ Valérie LÉPINE, *ibid.*

animation de communautés, ...) sont peu visibles, voire complètement masquées. Or l'organisation actuelle des entreprises ne valorise pas ce qui ne se voit pas, encore moins ce qui ne se mesure pas. ». Ce qui au regard de cette logique gestionnaire peut influencer quelque part sur les moyens donnés à la fonction.

3.2.3 Une question de moyens ?

Si notre réflexion invite d'une certaine façon à voir ce sur quoi la fonction communication interne met les « moyens » - le combo informations – outils de com – notre propos s'orientera ici sur les moyens de la fonction. Aussi une question pourrait être : la fonction communication dispose-t-elle de moyens suffisants pour dépasser sa dimension purement informationnelle ? Une question dont la réponse s'axera principalement sur les moyens humains⁹⁶. Des moyens humains dont découlera inévitablement un facteur temps.

Fonction communication interne et moyens humains

Nous avons assez brièvement soulevé ce point plus haut, en indiquant que 38% des répondants à l'enquête Occurrence occupait un poste 100% dédié à la communication interne, les autres gérant la communication interne en plus de la communication externe, ou de la communication RH. Ainsi nous avons volontairement retenu dans notre corpus une offre pour un poste de « Gestionnaire RH et communication interne ». Dans cette offre la partie communication interne se « limite » à la « newsletter interne mensuelle » et à l'« organisation des événements internes »⁹⁷. Aussi pour reprendre notre raisonnement, il est question des effectifs dédiés à la communication interne. L'étude Occurrence met par exemple en avant que pour la moitié des répondants l'effectif de leur service se situe entre 2 et 4 personnes (sans pour autant savoir si ces personnes travaillent exclusivement sur la communication interne). Nous-même, avons été personnellement contactée pour un poste de communicant interne, poste unique, dans une filiale française de plus de 6.000 collaborateurs. Une perspective qui donne aisément à voir la problématique d'un facteur temps « pour tout faire ».

⁹⁶ N'ayant aucun élément sur lesquels nous appuyer pour établir un lien entre budget et dimension de la fonction, nous avons écarté les moyens budgétaires de notre réflexion

⁹⁷ A noter que la partie RH du poste ne comporte aucun élément participant des autres dimensions de la fonction communication interne tels que détaillés en introduction (écoute, compréhension du corps social, etc...)

La notion de facteur temps

Le dirigeant de l'entreprise que nous avons interviewé l'a exprimé, oui il aimerait avoir plus d'échanges avec le terrain mais il « *y a un facteur temps* ». Un cadre le souligne également, il doit faire « *avec une problématique de pas assez de temps [...] pour communiquer bien avec les autres.* ». Un collaborateur dira que « *pour pouvoir débattre de certaines choses* » c'est le temps qui manque. Aussi nous souhaitons confronter ici le fait que si l'information et les outils occupent un temps certain dans la pratique des communicants internes, les autres dimensions exigent également du temps. Un temps qui, si la communication interne est intégrée dans une fonction plus large, ou si elle est directement portée une équipe réduite, peut faire défaut. Un manque de temps qui renvoie aussi à une charge de travail. La communicante que nous avons interrogée l'a d'ailleurs très justement souligné. En évoquant certains dossiers qui relèveraient pour elle de la communication interne, de dire « *après y a une question de charge de travail, y a des sujets dont on ne peut pas s'occuper* ».

Aussi la priorité semble être donnée à l'information et aux outils qui la véhiculent. C'est le point d'orgue historique de la fonction, nécessaire, visible, et qui dans les contraintes actuelles des organisations, s'inscrit dans un temps court et permanent. Mais, si nous l'avons vu au préalable, « faire descendre » l'information est ce qu'on a demandé à la fonction communication interne dans un premier temps, qu'en est-il aujourd'hui où cette dimension est omniprésente ?

3.2.4 Un dispositif unilatéral ?

Il sera finalement ici question de s'interroger sur le « sens » de cette communication que sont l'information et les outils de communication associés. Le « sens » ou plus exactement la direction empruntée par ce l'on a qualifié de « dispositif informationnel ». Aussi nous détaillerons davantage nos observations sur ce point. Des observations que nous recouperons avec d'autres éléments émanant de nos résultats, à la lumière de facteurs éclairants.

Le « sens » de l'information

Nous l'avons vu, « *la communication s'est développée historiquement à partir de la fonction information. Le mot information recouvre ici tout ce qui est nouvelles (ou actualités) de l'entreprise. C'est l'un des sens transitifs de communiquer : faire connaître quelque chose à*

quelqu'un. Mais nombre d'entreprises ne dissocient pas toujours les deux fonctions : la communication interne reste trop souvent transmission d'informations, et la plupart du temps descendantes. Encore aujourd'hui, au début du XXIème siècle. »⁹⁸. C'est un constat fait en partie au sein de l'entreprise analysée ici. Un cadre dira : « aujourd'hui la com interne telle qu'elle est pratiquée [...] c'est plutôt de la com descendante voilà. [...] ». D'autres évoqueront la communication ascendante et transversale davantage pour définir le concept même de communication interne que pour décrire une éventuelle réalité au sein de l'entreprise. Dans certaines offres d'emploi, bien que cet aspect apparaisse de façon beaucoup moins explicite (56% des offres sont plutôt « neutres » à ce sujet), nous avons pu remarquer une orientation davantage descendante (« relayer les messages de la Direction Générale auprès des collaborateurs ») qu'ascendante ou transversale. Un fait auquel notre enquête terrain apporte quelques éléments d'explication.

Quelques facteurs éclairants

Déjà, nous avons pu le constater au travers de l'expression des collaborateurs rencontrés, cette information descendante correspond à un vrai besoin. Les collaborateurs sont nombreux à dire qu'ils attendent des informations sur la vie de leur entreprise, son activité, sa stratégie... Une information qui, en l'occurrence, s'envisage difficilement autrement que descendante. De façon plus globale, une collaboratrice parlera de « réflexe » : « peut-être qu'aussi finalement et à tort, peut-être qu'on relie aussi la com à la direction en fait et de se dire la communication elle doit descendre, alors c'est peut-être un réflexe un peu humain mais qu'est pas forcément juste d'ailleurs mais de se dire voilà il faut que la com elle descende globalement de la direction alors qu'effectivement pas forcément [...] ». Un « réflexe » que l'on pourrait imputer quelque part à une vision encore très linéaire de la communication. Le directeur de l'entreprise citera d'ailleurs à plusieurs reprises dans son entretien les termes « émetteurs » et « récepteurs » avec une préoccupation centrée sur le message (« Et encore une fois faut être sûr [...] qu'on donne une information qui est compréhensible pour le récepteur »). Il définira son idéal de cette façon : « alors moi mon rêve ça serait [...] qu'on puisse s'assurer que les gens ont bien reçu le message [...] ». Aussi au regard de la littérature que nous avons mobilisée (à l'exclusion des deux ouvrages adoptant une approche systémique et/ou constructiviste de la communication), force est de constater que les récepteurs sont toujours les collaborateurs.

⁹⁸ Philippe DÉTRIE, Catherine BROYEZ, *La communication interne...*, op. cit., p.44.

Pour autant, nous avons pu observer dans trois offres d'emploi, qu'une information descendante n'est pas antinomique d'une approche plus dialogique et participative de la communication. Aussi rappelons-le : « *la production volontaire et étudiée de messages ne constitue qu'une partie assez réduite de la mission du S.C.I.* »⁹⁹.

3.3 La question de l'écoute et de la compréhension du corps social

Si l'écoute et la compréhension du corps social figurent en tête de liste du programme de formation de l'Afci¹⁰⁰, dédié aux fondamentaux du métier de responsable communication interne, force est de constater que cette dimension est fort absente dans les offres d'emploi étudiées. Pour rappel cette dimension de la fonction se retrouve dans (seulement) 20% des annonces, dont explicitement dans 9% d'entre elles. Notons en parallèle que l'écoute est une compétence recherchée dans un peu plus d'un tiers des offres analysées, ce pourcentage tombant à 2,5% pour ce qui est de l'empathie. Précisons que dans notre analyse, cette compétence est recherchée au titre de savoir-être (« *aptitude comportementale* ») et non de savoir-faire (sauf une annonce peut-être).

L'absence de cette dimension tend à se réduire du côté des professionnels questionnés. Aussi, pour un peu plus de la moitié d'entre eux, l'écoute et la compréhension du corps social font partie de leur fonction. Nous verrons alors que ces écarts peuvent s'expliquer à travers trois points spécifiques, le premier portant sur un possible amalgame en la matière. Une éventualité qui, en somme, nous invite à regarder du côté des finalités de l'écoute dont il est ici question. Enfin, nous nous appuyerons sur la notion d'informel au cœur de l'écoute.

3.3.1 Un possible amalgame en la matière ?

Aussi finalement qu'entend-on par écoute et compréhension du corps social ? Car si ce point revient régulièrement dans la définition de la fonction telle qu'abordée dans la littérature, nous nous sommes aperçue en substance, qu'aucune définition, même brève, n'est donnée à ce propos. D'ailleurs cela ne fait même jamais l'objet d'un titre en tant que tel dans les sommaires des ouvrages consultés. Or l'écoute est multidimensionnelle et peut à elle seule faire l'objet d'un travail très approfondi.¹⁰¹ De fait, un certain flou peut subsister, notamment pour les

⁹⁹ Claude DUTERME, *La communication interne...*, op. cit., p.133.

¹⁰⁰ Afci – Catalogue formations 2019-2020 – p.5.

¹⁰¹ En référence notamment à l'étude « *L'écoute enrichie, compétence des communicant.e.s d'aujourd'hui* » publiée par Com'Ent

professionnels. Aussi un point de confusion peut s'opérer, notamment avec ce qui relève d'une politique sociale, engendrant de fait un positionnement différent pour le communicant interne au regard d'autres acteurs de l'entreprise.

Écoute et compréhension du corps social versus politique sociale

Ainsi un responsable communication interne de répondre que l'écoute et la compréhension ne font pas partie de sa fonction et que ce sont « *le juriste social et le chargé de relations sociales* » qui en sont chargés. Un autre responsable communication interne dira : « *Je l'intègre dans mon approche quotidienne mais s'il s'agit d'interactions avec les partenaires sociaux, c'est plutôt à la charge de la DRH et de la responsable des relations sociales* ». Deux réponses qui induisent quelque part une confusion possible, ou tout du moins une distinction, avec ce qui relève directement de la politique sociale de l'entreprise, comme notamment les conditions de travail ou autre revendication salariale. Un autre professionnel notera que « *les RH ont la main sur les baromètres internes sociaux* » soulevant finalement la question de ce que recoupe l'écoute et la compréhension du corps social du côté même de la communication interne. Aussi nous pouvons supposer, faute d'une définition partagée et faisant sens commun, que certains professionnels estiment que l'écoute et la compréhension du corps social ne font pas partie de leur fonction, cet aspect relevant de la responsabilité d'autres acteurs de l'entreprise.

Une prérogative qui incombe à d'autres acteurs

Une chargée de communication interne le notera d'ailleurs très explicitement : « *c'est plutôt une prérogative RH* ». Aussi quant aux autres acteurs il sera exclusivement question, du point de vue des professionnels interrogés, des ressources humaines. Plusieurs ont évoqué les relations sociales mais en lien direct avec une DRH. Si un professionnel n'a mentionné « personne » à ce sujet, nous pouvons noter que ni le management, ni les acteurs syndicaux n'ont été ici évoqués. Soulignons à propos ici que l'acteur syndical ne figure qu'exceptionnellement dans la littérature dédiée à la communication interne (deux ouvrages tout au plus dans notre bibliographie). C'est donc autour des ressources humaines que tournent cette notion d'écoute et de compréhension du corps social. Prérogative évidente pour certains, revendiquée par d'autres au titre d'une éventuelle « chasse gardée » (« *les RH ne veulent surtout pas que j'empiète...* »). Une prérogative parfois partagée (ou en passe de l'être) avec la fonction

communication interne. Et qui amène finalement une autre question : de quelle écoute parlons-nous ?

3.3.2 La notion d'informel au cœur de l'écoute

« *La véritable écoute pertinente est celle de la vie relationnelle de tous les jours.* »¹⁰². Voilà qui introduit d'une certaine façon la notion d'informel au cœur de l'écoute. L'écoute est ici quotidienne et s'affranchit d'un formalisme spécifique, au regard d'une écoute dite formelle. C'est de ces deux aspects de l'écoute (formelle et informelle), que nous discuterons ici. Deux aspects, notons-le, formellement identifiés dans la définition de la fonction communication interne, tout du moins dans celle proposée par l'Afci.

L'écoute formelle

C'est finalement l'écoute « visible », celle que l'on peut (d)écrire, qualifier voire mesurer. Celle que l'on pratique via un certain nombre d'outils et de dispositifs. Dans un des ouvrages de notre bibliographie¹⁰³, les auteurs évoquent à ce propos des indicateurs structurels et organisationnels existants (le bilan social), des « *sondages flashes* », un baromètre de climat interne (ou baromètre de climat social), ainsi que des « *enquêtes* ». Pour eux il s'agit de « *dispositifs indispensables* ». **L'Afci, dans son programme de formation, parle d'étude d'opinion interne.** Ce sont principalement ces éléments que l'on retrouve dans certaines offres d'emploi (« *mesure de la satisfaction (enquêtes quali/quantitative)* » ; « *dispositifs d'observation sociale internes* » ; « *focus groups* », « *étude de lectorat* »). On aurait pu supposer que cette écoute formelle, de par sa composante très concrète, soit davantage présente au sein de la fonction communication interne. **Nous constatons finalement que cette écoute formelle est mentionnée à la marge.** Du côté des professionnels interrogés, deux seulement l'ont évoquée dans la description de leur fiche de poste, là où 19 personnes ont répondu que l'écoute et la compréhension du corps social faisaient partie de leur fonction. De fait cette écoute mérite d'être contrebalancée avec une écoute dite informelle.

¹⁰² Michel CROZIER. *L'entreprise à l'écoute*. La Flèche : Éditions du Seuil, 1994, p.207.

¹⁰³ Jean-Pierre BÉAL, Franck FROMMER, Pierre-André LESTOCART, *Entre management et marketing...*, op. cit.

L'écoute informelle

A fortiori il s'agit de l'écoute « invisible », celle que l'on pratique sans formalisme spécifique mais qui pour autant s'attache à décrypter, « à prendre le pouls » voire « capter les signaux faibles ». C'est l'écoute pratiquée à l'occasion de discussions informelles, à la machine à café, sur le temps de pause, les phrases que l'on surprend au détour d'un couloir, les rumeurs entendues ici et là. Si l'on adopte une approche plus systémique de la communication, ce sont les comportements observés au sein de l'organisation (les échanges qui se font ou non entre les différents collaborateurs, les groupes formés à l'occasion du déjeuner, la présence ou l'absence de certains services à certaines réunions...). Aussi, pour les professionnels ayant répondu par l'affirmative, c'est peut-être de cette écoute dont il est question quand ils répondent que cela fait partie de leur fonction. Une professionnelle dira d'ailleurs à propos qu'elle « *l'intègre dans son approche au quotidien* ». *A contrario*, cet aspect n'étant pas tangible, certains auront pu répondre par la négative car ils ne le conçoivent pas comme étant concrètement de l'écoute. **Une écoute tellement peu formalisée qu'elle ne peut se verbaliser.** C'est ce qui peut expliquer pourquoi cette dimension est absente des offres d'emploi, ces dernières s'attachant particulièrement à lister des tâches et mission « concrètes », et quelque part explicites. Ce qui soulève finalement une question propre au rôle même de l'écoute et de la compréhension du corps social.

3.3.3 Les finalités de l'écoute et de la compréhension du corps social

Si notre question première est de savoir ce que l'on entend par écoute et compréhension du corps social, une question sous-jacente pourrait être alors quelle est (quelles sont) la (les) finalité(s) de cette écoute ? Si l'écoute est en soi un acte / une action de communication interne qui permet de considérer les collaborateurs, et de leur témoigner respect et reconnaissance, nous avons dégagé de nos entretiens deux autres angles de réponse possibles : l'écoute pour ajuster et l'écoute pour agir.

L'écoute pour ajuster le discours et les supports

Lors de notre échange approfondi avec une des professionnelles de la communication, nous avons cherché à savoir ce qu'elle entendait par écoute et compréhension du corps social, dans la mesure où pour elle cela faisait partie de sa fonction. Elle a alors mentionné l'évaluation, plus précisément l'évaluation des actions de communication. L'écoute est dans cette optique au

service du contenu et des outils de communication. Cette professionnelle précisera d'ailleurs : « [...] pour moi écoute du corps social oui dans le sens où je fais des supports, je fais des actions, je valorise [...] ». Une autre dimension de l'écoute apparaît également au travers de ce témoignage : celle de la connaissance. Écouter pour connaître et produire par conséquent une communication adaptée aux attentes des uns et des autres. « *L'écoute est alors une manière de construire une réponse « sur mesure », une solution adaptée et non pas [...] déconnectée de la réalité.* »¹⁰⁴. Un prérequis en somme nécessaire à l'action.

L'écoute pour agir

D'un article intitulé « Savoir écouter les salariés » nous avons extrait cette citation : « *la vigilance n'a de sens que dans la perspective d'une prise de décisions* »¹⁰⁵. Une phrase qui traduit une autre visée de l'écoute : celle de l'action, dans le sens de faire évoluer/changer, des choses/des situations. On touche ici au pendant de l'écoute à savoir la parole, et notamment la parole au travail car « *écouter c'est favoriser la parole de l'autre [...]* »¹⁰⁶. De fait écouter le corps social suppose de le faire s'exprimer. Cette expression peut être sollicitée dans la résolution de problèmes liés à l'activité de travail par exemple, ce qui rejoint ici l'approche constructiviste de la communication telle qu'évoquée aussi en introduction. D'action il est aussi surtout question de **considération**. C'est par ce terme que la psychologie et psychosociologie du travail que nous avons rencontrée définie la qualité d'une bonne écoute, « *c'est-à-dire que celui qui écoute soit prêt à prendre en compte ce qui est dit* ». Une dimension communément attribuée, ou tout du moins associée, au management. De fait, et dans une telle optique, certains professionnels ont peut-être considéré que l'écoute et la compréhension du corps social ne faisaient pas partie de leur fonction, cela étant du ressort des managers.

¹⁰⁴ « *L'écoute enrichie, compétence des communicant.e.s d'aujourd'hui* », Com'Ent, 2017, p.8

¹⁰⁵ Propos tenus par Gérard Donnedieu, responsable d'études à Entreprise & Personnel, et cités dans l'article « *Savoir écouter les salariés* », Usine Nouvelle, 1996

¹⁰⁶ « *L'écoute enrichie...* », *ibid.*, p.9.

3.4 La relation au management : un incontournable de la fonction communication interne ?

Des managers que l'on retrouve beaucoup en première ligne dans nos recherches. À tel point parfois que, dans certaines préfaces d'ouvrages dédiés à la communication interne, il n'est question que des managers, les communicants internes n'étant parfois même pas mentionnés¹⁰⁷. Aussi nous l'avons perçu à travers notre enquête terrain, le management occupe une grande place dans ce sujet de la communication interne. Bien que ces résultats se soient inscrits au cœur d'une organisation dépourvue d'une fonction communication interne, notons cependant qu'aucun collaborateur n'a évoqué d'autres acteurs de l'entreprise comme par exemple les ressources humaines. Rappelons aussi que nous avons pu observer que les collaborateurs ayant de très bonnes relations avec leurs managers ne faisaient état d'aucun dysfonctionnement ou d'attentes fortes en termes de communication interne.

Aussi il ressort de l'ensemble de nos recherches que le manager semble être incontournable à l'égard de la fonction communication interne. Un « fait » que nous étayerons à partir du constat que la communication interne, bien qu'établie au sein d'une fonction propre, n'est « finalement » pas le fait du seul communicant. Nous verrons par ailleurs que le management souffre de certaines limites auxquelles la fonction communication interne peut apporter certaines réponses, cette dernière pouvant se trouver également limitée par (sans) le management. Enfin, au regard d'un nouvel enjeu à l'œuvre dans les organisations portant sur le dialogue au travail, nous montrerons comment la fonction communication interne peut (doit ?) s'investir aux côtés du management.

3.4.1 La communication interne n'est pas l'apanage du seul communicant

« C'est l'un des grands changements de ces dernières années : la communication interne n'est plus l'apanage du seul communicant. »¹⁰⁸. Si ce constat est vrai, nous avons vu par ailleurs que la communication interne préexistait à toute fonction ou service dédié(e). Cela concourt, selon nous, à la difficulté de définir la fonction, la communication interne étant finalement une fonction partagée, et plus spécifiquement par les managers.

¹⁰⁷ C'est le cas notamment de la préface signée Hervé SÉRIEYX, dans l'ouvrage *La communication interne au service du management*

¹⁰⁸ Jean-Marie CHARPENTIER, Jacques VIERS, *Communiquer en entreprise...*, op. cit., p.61.

Une fonction partagée...

Une fonction partagée dans l'entreprise voire « diluée ». La communicante avec qui nous avons échangé d'évoquer un « *effritement, parce que le périmètre de la communication est en train de bouger fortement parce que en fait au début j'étais seule à faire, [...] maintenant y a la RH qui fait un peu de la com, y a les RSE qui font en réalité de la com interne et des RH, y a moi qui fais de la com, l'équipe commerciale qui fait de la com donc oui y a des sujets qui ont été confiés à une chargée de RSE qui à mon avis font partie de la com interne.* ». Si cela s'avère être un fait, certains auteurs l'ont d'ailleurs évoqué au titre d'idéal. Aussi une ex directrice de communication de dire que « *dans un monde idéal, la communication n'est pas de sa seule responsabilité : elle doit être partagée avec l'ensemble des managers qui doivent avoir ou acquérir cette aptitude* »¹⁰⁹. D'autres ont montré qu'il ne peut en être autrement. Les communicants internes, ou les services de communication interne, « *ne peuvent à eux seuls prendre en charge l'ensemble des activités et des responsabilités de communication interne car ces activités et responsabilités sont obligatoirement partagées par l'ensemble du personnel, et tout particulièrement par la hiérarchie. La communication est une responsabilité essentielle du manager.* ».¹¹⁰

...et spécifiquement portée par le management

Si pourtant le communicant interne partage un certain nombre de dossiers « communs » avec les ressources humaines (comme une « *culture commune* », « *l'engagement des collaborateurs* », « *la motivation en interne* », « *les changements dans l'organisation* »¹¹¹...) – les ressources humaines qui rappelons-le ont été les seules citées par les professionnels au regard de l'écoute et de la compréhension du corps social – force est de constater que la communication interne semble être une fonction éminemment managériale. Aussi « *l'une des missions essentielles du manager est de transmettre l'information, de l'expliquer et de la traduire pour qu'elle soit transformée en actes cohérents et opérationnels, en adéquation avec*

¹⁰⁹ Édouard RENCKER, *Le nouveau visage...*, op. cit., p.31.

¹¹⁰ Jean-Marc DÉCAUDIN, Jacques IGALENS, *La communication interne...*, op. cit., p.13.

¹¹¹ Valérie PERRUCHOT GARCIA. *Dynamiser...*, op. cit., p.8-9.

la stratégie définie au plus haut niveau. »¹¹². De fait « une politique de communication interne qui n'intégrerait pas l'encadrement dans son plan de communication serait vouée à l'échec »¹¹³. Alex Mucchielli, dans son approche constructiviste de la communication, écrira que la communication interne apparaît comme étant le « relationnel du management »¹¹⁴. Pour autant, seuls 51% des professionnels déclarent, dans l'enquête Occurrence sur la communication interne¹¹⁵, que « la communication de proximité fait partie intégrante des missions des managers ». Certains citent même que le manque de soutien (d'implication, d'intérêt et/ou de mobilisation) du management est « le principal frein de la communication interne ».

3.4.2 La communication interne à l'épreuve des limites managériales

Si le management peut être un frein pour la fonction communication interne, l'empêchant de s'accomplir pleinement, cette dernière peut tout autant venir en renfort (voire limiter certaines dérives) du management dans ses propres limites face à son rôle de communicant interne. C'est par là que nous commencerons.

Les limites du management par rapport à la communication interne

Nous l'avons vu dans notre enquête terrain, tous les managers ne s'accomplissent pas de leur mission de « relais » de communication, notamment en matière d'information. Si des membres du CODIR ont évoqué un effritement « naturel » du fait de l'effet cascade, certains collaborateurs ont mis en lumière des intérêts personnels à descendre ou à remonter certaines informations, voire à faire de la rétention. Un « phénomène » que l'on peut aisément imputer au jeu des acteurs tel que théorisé par Crozier et Friedberg. Aussi dans cette configuration, on peut penser que la fonction communication interne, sans totalement se substituer au management, puisse garantir un « minimum syndical informationnel » à l'ensemble des collaborateurs. Mais, sans pour autant s'inscrire dans une logique d'acteurs stratégiques, nous avons pu voir (le directeur général le souleva lui-même) qu'il n'est pas forcément simple pour les managers de remplir leur mission de « communication de proximité ». Des difficultés qui peuvent s'expliquer par un manque de formation (communiquer ça s'apprend aussi), par un

¹¹² Jean-Pierre BÉAL, Franck FROMMER, Pierre-André LESTOCART, *Entre management et marketing...*, op. cit., p.59.

¹¹³ Nicole D'ALMEIDA, Thierry LIBAERT, *La communication interne...*, op. cit.

¹¹⁴ Alex MUCCHIELLI, *Étude des communications...*, op. cit., p.184.

¹¹⁵ Occurrence pour Afcv | Avril 2019 | Enquête professionnelle de la communication interne

manque de temps et par un manque d'outils. De ce point de vue, la fonction communication interne peut venir en accompagnement du management. D'ailleurs, « *mettre les managers au cœur de la communication* » fait partie des trois principaux défis à 5 ans de la communication interne pour 63% des professionnels. Un prérequis semble-t-il nécessaire pour que la fonction communication interne puisse jouer pleinement son rôle.

Le management limitateur de la fonction communication interne

Aussi pour Nicole d'Almeida et Thierry Libaert, « *la communication interne n'a d'efficacité que si elle est accompagnée [...] par un appui du management de l'entreprise. À défaut de cette connexion, la communication interne s'apparenterait rapidement à une simple politique d'information descendante dont les effets seraient limités.* »¹¹⁶. Philippe Détrie et Catherine Broyez le soulignent également « *sans l'appui du management, la communication interne se cantonne à l'information* »¹¹⁷. Il semblerait donc, bien que certaines failles existent à ce propos, que ce ne soit pas sur le volet « information » que la fonction communication interne se trouve limitée par le management. D'ailleurs, notons dans une parenthèse que les managers eux-mêmes se disent empêchés dans leur mission initiale à cause d'un temps certain consacré aux « *classiques réunions d'information descendante* »¹¹⁸. Un constat qui montre d'une certaine façon que, si la fonction communication interne se trouve limitée à sa dimension informationnelle sans le management, cette même dimension limite le manager lui-même, si ce dernier ne joue qu'un rôle de « relais » de communication. Aussi, « *c'est dans le dialogue, la discussion avec les salariés à propos du travail que se joue l'essentiel de la communication managériale.* »¹¹⁹.

3.4.3 LA Communication au cœur d'un enjeu partagé avec le management

Si « *l'information met les gens en relation avec des événements, la communication met les gens en relation entre eux. [...] Communiquer, c'est non seulement informer, mais aussi écouter, dialoguer, animer. Ce n'est pas uniquement la circulation de l'information.* »¹²⁰. C'est de cette

¹¹⁶ Nicole D'ALMEIDA, Thierry LIBAERT, *La communication interne...*, op. cit., avant-propos

¹¹⁷ Philippe DÉTRIE, Catherine BROYEZ, *La communication interne...*, op. cit., p.218.

¹¹⁸ Mathieu DETCHESSAHAR (coord.). *L'entreprise délibérée : refonder le management par le dialogue*. France : Nouvelle Cité, 2019, p.62.

¹¹⁹ Jean-Marie CHARPENTIER, Jacques VIERS, *Communiquer...*, op. cit., p.100.

¹²⁰ Philippe DÉTRIE, Catherine BROYEZ, *La communication interne...*, op. cit., p.47-48

communication que nous souhaitons ici discuter. Une communication qui trouve son sens pour la fonction communication interne aux côtés principalement du management.

Le dialogue fort enjeu communicationnel...

« Développer une culture du dialogue dans un cadre marqué par l'urgence et la dispersion, constitue le défi actuel de bon nombre d'organisations. La souffrance au travail tant remarquée par les sociologues [...] n'est certainement pas étrangère à la place (ou à l'absence) de la parole dans les organisations. »¹²¹. Aussi nous avons pu constater, à travers la littérature surtout, que la « parole au travail et la parole sur le travail »¹²² est un enjeu majeur pour la communication interne. « L'entreprise délibérée »¹²³ a d'ailleurs été l'ouvrage récompensé par le prix littéraire de l'Afci en novembre 2019. Un constat largement conforté par l'ensemble des collaborateurs interviewés, qui ont témoigné de l'importance des échanges et notamment de ceux portant sur l'activité même de travail. Mais finalement très à la marge en ce qui concerne les offres d'emploi analysées (cultiver le dialogue et/ou susciter la participation de tous est une mission dans moins de 5% des offres d'emploi). Une explication pouvant être que « la parole est souvent un « impensé de l'organisation »¹²⁴. ». Pour autant, « dans ce défi, la fonction communication interne joue avec la ligne managériale un rôle essentiel. »¹²⁵.

...Au cœur du management

Pour Alex Mucchielli, le management est l'« art de résoudre, par les différentes formes de communication interne, les problèmes organisationnels standards et récurrents qui se présentent à tout responsable. »¹²⁶. En ce sens, la communication interne est pour lui un outil du management. De fait, dans cet enjeu de dialogue et de parole au travail, la fonction communication interne a un rôle à jouer aux côtés du management. Certains diront d'ailleurs, que « pour mener à bien sa mission auprès des managers, le communicant interne doit redonner une place prépondérante au dialogue sous toutes ses formes [...] »¹²⁷. Cependant, force est de

¹²¹ Nicole D'ALMEIDA, Thierry LIBAERT, *La communication interne...*, op. cit., p.112.

¹²² Afci. Parole au travail & parole sur le travail. Livre blanc, 2017

¹²³ Mathieu DETCHESSAHAR (coord.). *L'entreprise délibérée...*, op. cit.

¹²⁴ Afci. Parole au travail & parole sur le travail. Livre blanc, 2017, p.10.

¹²⁵ Nicole D'ALMEIDA, Thierry LIBAERT, *ibid.*, p.112.

¹²⁶ Alex MUCCHIELLI, *Étude des communications...*, op. cit., p.184.

¹²⁷ Valérie PERRUCHOT GARCIA, *Dynamiser...*, op. cit., p.127.

constater que dans la très grande majorité des cas, les espaces de discussion quand ils existent, n'intègrent pas les communicants internes, les managers et collaborateurs étant par ailleurs centraux dans ces démarches. Si nos quelques investigations en ce sens (comme par exemple questionner directement Mathieu Detchessahar à ce propos) n'ont pas permis d'apporter d'explications en la matière, il en est ressorti que les communicants internes pouvaient jouer un rôle aux côtés des managers dans la mise en place de tels espaces de discussion, en étant à la fois moteurs de leur existence mais aussi en participant à l'ingénierie de ces espaces. Aussi le rôle du « *responsable communication [...] est de faciliter et d'encourager l'ensemble des pratiques de communication interne.* »¹²⁸.

¹²⁸ Philippe DÉTRIE, Catherine BROYEZ, La communication interne..., op. cit., p.53.

Conclusion

Si nous avons souligné en préambule la complexité de ce sujet de la communication interne, nous pouvons ici le réaffirmer. Pour autant, notre travail de recherche a permis de répondre à quelques interrogations dont nous résumerons les principaux apports. Nous avons conscience que certains points n'ont pas été développés et nous les mentionnerons ici. Par ailleurs, notre travail a fait émerger d'autres questionnements qui pourront servir éventuellement de base à d'autres projets de recherche. Enfin, sans prétendre apporter des préconisations, nous ferons état de quelques pistes d'actions possibles en lien avec nos principaux constats.

1 Bilan de nos recherches

Nous avons pu le voir, la communication est un domaine riche, dont le champ opératoire peut varier sensiblement selon l'approche envisagée. Cet extrait résume d'ailleurs fort à propos ce constat : « [...] *la communication ne se réfère pas à une seule théorie, à un paradigme unique mais plutôt à un ensemble de théories, à une diversité paradigmatique se positionnant au carrefour de nombreuses disciplines [...]. Cette richesse permet d'envisager une synthèse des différentes théories de la communication en agrégeant deux conceptions apparemment différentes : la communication simple support de transmission d'un message ou le « tout communication » suggérant que toute action communique même si ce n'est pas sa finalité première. Enfin, il convient de préciser qu'une communication se différencie d'une simple information. Cette dernière est le contenu d'un message alors que la communication est un système intégrant différents acteurs et actions, entre autres éventuellement des informations.* »¹²⁹. De fait, nous avons pu voir combien la communication interne va bien au-delà de la « simple » transmission d'informations, *a fortiori* descendantes. Si cela apparaît comme une évidence en ce qui concerne la communication interne au « sens large », la réponse est beaucoup moins tranchée si l'on regarde du côté même de la fonction. Aussi, d'un point de vue « théorique », la fonction communication interne a une grande dimension sociale dans la mesure où elle s'attache à comprendre les acteurs de l'organisation ainsi que les relations qui les unissent ; relations qu'elle participe par ailleurs à entretenir tout en favorisant les échanges et le dialogue dans l'organisation. Dans sa dimension opérationnelle, elle gère voire initie un

¹²⁹ Jean-Marc DÉCAUDIN, Jacques IGALENS, La communication interne..., op. cit., p.54.

certain nombre d'outils de communication et veille à la bonne circulation de l'information. D'un point de vue « pratique » on s'aperçoit alors que c'est davantage la dimension opérationnelle qui prime sur la dimension sociale. C'est le constat que nous avons pu faire au travers des offres d'emploi que nous avons analysées, où la dimension sociale est bien souvent absente, ou tout du moins non formalisée. Ainsi bien souvent, il n'est question que d'outils à gérer et d'information à faire circuler. L'écoute et la compréhension du corps social, mission pourtant clairement imputée à la fonction dans sa définition par les professionnels, y figurent presque au titre d'exception. Or, « *sans écoute, la communication [n'est] qu'un flux linéaire d'informations.* »¹³⁰. Ce constat est largement conforté, et toute en cohérence, avec les profils recherchés pour ce type de poste, bien plus proche d'un journaliste graphiste en herbe que d'un sociologue dans l'âme. Du côté des professionnels, ce déséquilibre tend à s'atténuer quelque peu, surtout en ce qui concerne l'écoute et la compréhension du corps social qui, pour plus de la moitié, fait partie intégrante de leur fonction, une dimension plus sociale étant davantage imputée aux ressources humaines. Pour autant, il semblerait que, tant du côté des offres d'emploi que des professionnels questionnés, le dialogue soit, à de très rares exceptions près, le grand oublié de la fonction. Pourtant, nos lectures, nos rencontres, et parmi lesquelles notre entretien avec un enseignant chercheur, disent que le communicant interne a « *clairement* » un rôle à jouer à ce propos. Si cela paraît évident en théorie, cela s'énonce moins facilement dans une approche pratico-pratique de terrain qui reviendrait à poser la question suivante : et concrètement comment le communicant interne opère-t-il à ce sujet en entreprise ? Dans le même temps, nos recherches semblent indiquer que la fonction communication interne est elle aussi oubliée dans les espaces de dialogue en entreprise. Nous utilisons d'autant plus le terme « oublié.e » qu'il ressort du discours des collaborateurs interviewés, que les échanges, et plus encore les échanges à propos du travail, sont pour eux très importants. Soulignons, au passage, que leur discours témoigne d'une volonté de pouvoir s'améliorer en tant que professionnels mais aussi d'améliorer l'activité dans un souci de performance globale de l'entreprise, loin finalement d'une parole seule revendicatrice. « Oublié.e » car il ressort également de nos lectures que la parole dans le cadre du travail est un enjeu crucial, au moins dans la décennie actuelle. En effet, « *le débat à propos des risques psychosociaux révèle au fond un double déficit des entreprises et plus largement des organisations. Un déficit de la capacité d'agir des salariés et un déficit de parole dans le travail. [...] Et ce qui manque le*

¹³⁰ « *L'écoute enrichie, compétence des communicant.e.s d'aujourd'hui* », Com'Ent, 2017, p.30.

plus, c'est une communication organisatrice de la dispute sur les sujets du travail. »¹³¹. C'est en ce sens que la fonction communication interne doit opérer sur le terrain un repositionnement. Aussi il s'agira, pour le communicant interne de devenir un « chef d'orchestre facilitant la parole dans l'entreprise »¹³², « un stratège, un éclaireur social, un traducteur pédagogue »¹³³. Un repositionnement, nous l'avons, avec et aux côtés principalement du management. Si c'est semble-t-il une condition de réussite indispensable, il en est d'autres que ce mémoire n'a pas permis d'explorer. De fait, nous assumons ici les limites de notre travail de recherche dans son ensemble ainsi que d'autres perspectives qui auraient pu être envisagées.

2 Limites et autres perspectives

Nous avons conscience qu'il peut subsister quelques points de développement en suspens à l'issue de nos conclusions, voire mêmes quelques questions. Aussi, si notre travail a fait émerger l'acteur managérial aux côtés de la fonction communication interne dans sa dimension la plus sociale, il ne développe que très peu la relation aux ressources humaines à ce propos. Dans la mesure où finalement dans notre étude, la fonction communication interne n'est que très peu rattachée à une Direction des Ressources Humaines (21% des offres d'emploi¹³⁴ et 26% pour les professionnels interrogés), il conviendrait certainement de creuser davantage ce lien pour comprendre à quel point il peut être une autre des conditions de réussite (ou non) inhérentes au repositionnement du communicant interne. De même pourrions-nous dire pour l'acteur syndical, très peu (voire pas du tout) évoqué dans l'ensemble de nos recherches. Un autre acteur de l'organisation mériterait également une attention particulière à ce sujet. Il s'agit de la direction générale, car comme l'a très justement souligné l'enseignant chercheur que nous avons rencontré « *la base c'est quelle relation le communicant interne a avec son DG* » et quel positionnement ce DG souhaite donner à la communication interne. De fait, « *malgré leurs appétences personnelles pour les enjeux sociaux, les communicants internes semblent pouvoir difficilement définir leur activité au nom de normes qui s'écarteraient de celles fixées au sommet de leurs organisations. Soucieux de « crédibiliser » la fonction, les*

¹³¹ Jean-Marie CHARPENTIER, Jacques VIERS, Communiquer..., op. cit., p.48.

¹³² Jean-Marie CHARPENTIER, Jacques VIERS, Communiquer..., op. cit., p.61.

¹³³ Édouard RENCKER, Le nouveau visage..., op. cit., p.31.

¹³⁴ Ce chiffre est à relativiser dans la mesure où le rattachement hiérarchique n'était pas précisé dans 21% des cas

praticiens doivent inscrire leur activité au cœur des préoccupations industrielles ou marchandes de leurs dirigeants. Ainsi, lorsqu'ils décrivent les attributions propres à la communication interne en général ou à leur poste en particulier, les enquêtés se présentent davantage comme les accompagnateurs des stratégies de leur employeur que comme les défenseurs d'un éthos professionnel spécifique et régulateur des pratiques. »¹³⁵.

Par ailleurs, deux points particuliers n'ont pas été approfondis, faute notamment d'éléments sur lesquels s'appuyer. Il s'agit de l'événementiel au regard d'une dynamique d'échanges, et de l'information dans une dynamique davantage collective. Aussi, si l'événementiel est très présent dans la fiche de poste du communicant interne (dans 60% des offres d'emploi étudiées) nous l'avons écarté dans notre analyse, faute de précisions en la matière, dans ce qui relève des échanges et de la mise en dialogue des acteurs de l'organisation. C'est un point qui pourrait très certainement donner matière à analyse.

Enfin, faute là aussi de précisions nécessaires à une analyse plus fine, nous n'avons pas mentionné le versant collectif de l'information dans les organisations. Nous le soulignons ici car pour avoir assisté à plusieurs ateliers professionnels dédiés, à la communication interne ou à l'intelligence collective, de plus en plus, l'information est co-construite voire produite par les collaborateurs eux-mêmes¹³⁶, venant quelque peu étoffer une information plus descendante. Ces deux derniers points viennent quelque part pointer l'une des principales difficultés liées à notre corpus d'offres d'emploi : celle de l'inévitable interprétation faute d'indications complémentaires, amenant par ailleurs un certain nombre de questions.

3 Questions annexes

Notre mémoire venant valider un master 2 en Ressources Humaines et Communication, c'est principalement dans ce champ d'intervention que nous poserons d'autres questionnements possibles comme point de départ éventuel à de futurs travaux de recherche.

Nous souhaitons évoquer en premier lieu un questionnement fondamental que notre travail soulève en partie : celui de l'écoute et de la compréhension du corps social. Si ce « concept » est évoqué très facilement en communication interne (et nous-mêmes nous nous en sommes

¹³⁵ *Communication interne et changement* / sous la direction de Nicolas Kaciaf et Jean-Baptiste Legavre. Paris : L'Harmattan, 2011. p.51.

¹³⁶ Par exemple, les collaborateurs de chez Mazars ont la possibilité de valoriser eux-mêmes les contributions de leur BU ou service respectifs dans l'application mobile dédiée aux activités du groupe

faits l'écho), nous avons été confrontée à un vide probant quant à un contenu précis et spécifique en la matière. Nous sommes alors convaincue que cette question de l'écoute et de la compréhension du corps social, en communication interne, mériterait d'être traitée et développée à part entière.

Un autre questionnement, évoqué en introduction, pourrait concerner le recrutement des communicants internes. Aussi il serait intéressant d'étudier le processus de recrutement pour ce type de poste : définition du besoin, sélection des profils, choix final... Ou finalement comment s'opèrent les recrutements en communication interne, métier peu structuré ? Métier peu structuré car l'enseignant chercheur que nous avons rencontré l'a dit, pour lui c'est une activité que l' « *on ne peut pas encore appeler fonction ou métier* ». Une autre question pourrait être alors « peut-on parler de la communication interne comme d'un métier ou d'une profession ? ». Qu'est-ce qui finalement caractérise un métier, quels sont les fondements d'une profession ? Nous l'avons vu, tant du côté des offres d'emploi que des professionnels interrogés, il existe une certaine hétérogénéité dans la dénomination de poste (pouvant induire un périmètre d'activité sensiblement différent), mais aussi dans le rattachement hiérarchique. Par ailleurs, Nicolas Kaciaf a observé, dans une enquête menée auprès de praticiens en communication interne, qu'« *aucun interviewé n'endosse un discours ouvertement « corporatiste » qui viserait à défendre la singularité, voire l'autonomie de la fonction* »¹³⁷. Un de ses questionnements était : « *s'il existe une activité professionnelle labellisée « communication interne », existe-t-il pour autant des « communicants internes » ?* »¹³⁸. Pour lui, « *la communication interne pourrait être envisagée comme une profession sans professionnels [...] mais les praticiens de la communication interne pourraient tout autant être décrits comme des professionnels sans profession* »¹³⁹.

Au-delà de ces deux principaux questionnements, d'autres questions plus précises, et très liées à ce qui précède, se sont posées à nous durant nos recherches. Elles portent sur notre corpus d'offres d'emploi et notamment sur la rédaction des annonces. Par qui ont-elles été rédigées ? Comment le périmètre du poste a-t-il été défini ? Comment le choix des compétences requises s'est-il opéré ? Aussi, à la publication sur LinkedIn de nos résultats sur les 10 principales compétences les plus recherchées, une professionnelle de commenter « *que ces résultats traduisent le fait que certaines annonces sont rédigées « hors sol », c'est à dire sans prendre*

¹³⁷ *Communication interne et changement* / sous la direction de Nicolas Kaciaf et Jean-Baptiste Legavre. Paris : L'Harmattan, 2011. p.41.

¹³⁸ *Ibid.*, p.33.

¹³⁹ *Ibid.*, p.38.

en compte les besoins - actuels et futurs - en matière de compétences ». Une autre question porte justement sur ces compétences. Aussi, dans notre travail d'analyse nous avons été confrontée à la difficulté parfois de classer ces compétences entre ce qui relève du savoir-faire et du savoir-être. Mais aussi de dissocier des compétences que l'on pourrait penser proches comme être « innovant » ou « créatif » ou encore être « force de proposition » ou « proactif ». De fait, faute d'un référentiel de compétences commun (voire universel) comment s'y retrouver dans les significations données à chacune ? Est-il possible que derrière « d'excellentes capacités relationnelles » se cachent des qualités d'écoute ? Autre point : dans quelle mesure les compétences sont-elles spécifiques à une fonction en particulier ? En effet, nous avons pu relever 100% de compétences similaires entre certaines de nos offres pour un poste de responsable communication interne et une offre pour un poste de « responsable clients internes, accueils et conciergerie ». Et c'est justement à partir de ces compétences, et plus spécifiquement de ce qui relève des savoirs et savoir-faire que nous poserons les bases d'une piste d'action possible.

4 Pistes d'actions possibles

De notre travail émane le constat que, dans la pratique, la fonction communication interne n'est pas tout à fait en phase avec les enjeux qui la concernent dans ce qui touche à l'écoute, à la compréhension et au dialogue au sein de l'entreprise. Bien que nos recherches n'aient pas permis de faire de corrélation directe entre la formation et la façon pour le professionnel d'exercer ou d'envisager sa fonction dans ce qui relève de sa dimension sociale, nous sommes convaincue que la formation, notamment la formation « initiale », est l'une des pistes d'actions à privilégier dans le repositionnement de la fonction tel que nous l'avons abordé. Nous l'avons vu, en grande majorité (dans 62% des annonces) une formation supérieure en communication est requise pour les postes de responsable communication interne. Sans trop de surprise, les professionnels ayant répondu à l'enquête Occurrence¹⁴⁰ sont issus de ce type de formation pour 44% d'entre eux. Les cursus en ressources humaines (moins de 5% des annonces et 2% des professionnels pour l'enquête Occurrence) et sciences humaines et sociales (moins de 3% des annonces, 10% des professionnels pour l'enquête Occurrence) sont très peu sollicitées et/ou représentées. En même temps, quelle formation « exiger » quand on croit savoir qu'il n'existe pas de formation initiale spécifiquement dédiée à la communication interne ?

¹⁴⁰ Occurrence pour Afcj | Avril 2019 | Enquête professionnelle de la communication interne

S'il existe bien une formation « Ressources Humaines et Communication », celle que nous avons par exemple suivie, qui dispense les enseignements dont les fondamentaux de la fonction communication interne sont issus (sociologie, communication des organisations, psychologie du travail, études d'opinion des salariés...), il semblerait que ce soit la formation qui se rapproche le plus d'une formation propre à la communication interne. Bien entendu, des formations dédiées à la fonction existent. Elles existent sur des formats courts (quelques jours) et à destination de professionnels en poste ou en passe de l'être. Aussi nous pensons qu'un repositionnement de la fonction communication interne pourrait passer par le renforcement ou la création d'une formation initiale 100% dédiée à la communication interne, tout du moins dans le cadre d'une année de spécialisation. Nous en sommes d'autant plus convaincue qu'il existe pour nous un lien fort entre l'éducation et les pratiques de travail à l'œuvre dans les organisations. C'est ce que laisse penser l'actuelle remise en cause managériale dans nos organisations à l'aune des pratiques enseignées dans les écoles de management. Nous exprimons de fait une conviction forte que la communication interne mérite (ou mériterait) d'être considérée à part entière. Une conviction qui nous conduit par ailleurs, et c'est là notre deuxième piste d'action, à faire également de la communication interne une fonction à part entière dans les organisations. Nous l'avons vu, bien souvent la communication interne est pratiquée en sus d'une autre activité dans l'entreprise (communication externe, RH...). Pour rappel dans l'enquête Occurrence seuls 38% des répondants occupent une fonction exclusivement dédiée à la communication interne. La fonction, quand elle existe par ailleurs, est souvent portée par un petit effectif (moins de 4 personnes dans 66% des cas, toujours selon l'étude Occurrence). Aussi, au vu des enjeux forts qui y sont attachés, et d'autant plus quand il est question de faire la communication interne une fonction stratégique dans l'entreprise, pourquoi ne pas y consacrer une direction à part entière, sans aucun autre rattachement hiérarchique que celui auquel toutes les autres directions sont finalement soumises ? Nous l'avons vu là aussi, la communication interne est un domaine riche, parfois complexe selon l'approche que l'on emprunte, qui très certainement « souffre » d'un manque de moyens pour pouvoir jouer pleinement son rôle. Aussi nous sommes convaincue qu'une réflexion poussée mériterait d'être menée pour définir les contours d'une telle direction au sein des organisations, et qui pourrait englober notamment un observatoire social avec un pôle études, mais aussi un pôle éditorial, un pôle managérial, un pôle outils, un pôle événementiel, un pôle ingénierie des espaces de discussions...

Il était, au tout début de ce mémoire, question du sens. Voilà le sens que nous avons trouvé à ce sujet de la communication interne en tant que fonction, et voilà le sens que nous souhaitons

y trouver en entreprise. L'autre sens que nous avons trouvé est celui de notre propre travail. Il nous a considérablement nourrie et surtout enthousiasmée. Là où l'aventure aurait pu être « douloureuse », elle a été heureuse et passionnante. Une avancée pour nous autant professionnelle que personnelle.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

ALMEIDA D'(Nicole), LIBAERT (Thierry). – *La communication interne des entreprises*. – 7^e éd. [rev. et augm.] – Paris : Dunod, 2014. – 121 p. – (Les Topos.)

BÉAL (Jean-Pierre), FROMMER (Franck), LESTOCART (Pierre-André). – *Entre management et marketing : la communication interne*. – Monts : Les Éditions Demos, 2011. – 230 p.

BRETON (Philippe), PROULX (Serge). – *L'explosion de la communication : introduction aux théories et aux pratiques de la communication*. – 4^e éd. [mise à jour] – Clamecy : La Découverte, 2012. – 376 p. (Collection Repères)

CHARPENTIER (Jean-Marie), BRULOIS (Vincent). – *Refonder la communication en entreprise : De l'image au social*. – France : FYP Editions, 2013. – 183 p. – (Entreprendre.)

CHARPENTIER (Jean-Marie), VIERS (Jacques). – *Communiquer en entreprise : retrouver du sens grâce à la sociologie, la psychologie, l'histoire...* - Paris : Vuibert, 2019. – 206 p.

CROZIER (Michel). – *L'entreprise à l'écoute : Apprendre le management post-industriel*. – Paris : Seuil, 1994. – 217 p. – (Points – Essais.)

DECAUDIN (Jean-Marc), IGALENS (Jacques), WALLER (Stéphane). – *La communication interne*. – 4^e éd. [rev. et augm.] – Paris : Dunod, 2017. – 219 p. – (Ressources Humaines.)

DETCHESSAHAR (Mathieu). – *L'entreprise délibérée : refonder le management par le dialogue*. – Bruyères-le-Châtel : Nouvelle Cité, 2019. – 237 p.

DETRIE (Philippe), BROYEZ (Catherine). – *La communication interne au service du management*. – 2^e éd. [mise à jour et enrichie] – Paris : Éditions Liaisons, 2001. – 234 p.

DUJARIER (Marie-Anne). – *L'idéal au travail*. – Mayenne : PUF, 2012. – 291 p.

DUTERME (Claude). – *La communication interne en entreprise : Pour une compréhension systémique des organisations*. – 2^e éd. – UE : Enrick B. Éditions, 2016. – 172 p.

KACIAF (Nicolas), LEGAVRE (Jean-Baptiste) (sous la direction de). – *Communication interne et changement*. – Paris : L'Harmattan, 2011. – 237 p.

LE GALL (Jean-Marc). – *La gestion des ressources humaines*. – 9^e éd. [mise à jour] – Paris : PUF, 2015. – 124 p. – (Que sais-je ?)

MUCCHIELLI (Alex). – *Étude des communications : Information et communication interne*. – 2^e éd. – Paris : Armand Collin, 2010. – 185 p. – (Collection U.)

PERRUCHOT GARCIA (Valérie). – *Dynamiser sa communication interne : les meilleures pratiques pour accompagner les mutations de l'entreprise*. – Mayenne : Dunod, 2016. – p.193. – (Marketing / Communication)

RENCKER (Édouard). – *Le nouveau visage de la com' interne*. – Paris : Eyrolles, 2008. – 224 p. – (Collection Ressources Humaines.)

Articles

LÉPINE (Valérie). – « Mesures et évaluation de la communication interne ». – *Sociologies pratiques*, 2015/1 (n° 30), p. 55-61

PICARD (Dominique). – « De la communication à l'interaction : l'évolution des modèles ». – *Communication et langages*, 69-83, 1992

« Savoir écouter les salariés ». – site Internet *L'Usine Nouvelle*. – Publié le 11/04/1996. – URL : <https://www.usinenouvelle.com/article/ressources-humainessavoir-ecouter-les-salariestechnique-de-connaissance-de-l-etat-d-esprit-des-salaries-la-veille-sociale-est-longtemps-restee-un-systeme-de-prevention-des-conflits-aujourd-hui-face-a-N78615>

RENARD (Aurélien). – « Communication interne : et si on lâchait prise ? ». – blog *Innerside*. – Publié le 01/10/2019 – URL : <https://www.innerside.fr/post/communication-interne-et-si-on-l%C3%A2chait-prise>

Livre Blanc

AFCI. – *Parole au travail & parole sur le travail*. – juin 2017

Études et référentiels

Afci (Association française de communication interne). Pages consultées en février 2020. Disponibilité et accès :

Étude Occurrence : https://www.afci.asso.fr/wp-content/uploads/2019/06/Afci_EtudeQuanti2019.pdf

Référentiel métier : https://www.afci.asso.fr/wp-content/uploads/2014/09/referentiel_afci.pdf

Com'Ent. Page consultée en mai 2020. Disponibilité et accès :

L'écoute enrichie : <https://com-ent.fr/etude-ecoute/>

Sites Internet mobilisés

APEC (Association Pour l'Emploi des Cadres). Page consultée en février 2020. Disponibilité et accès :

Fiche métier chargé de communication interne : <https://www.apec.fr/tous-nos-metiers/communication-creation/charge-de-communication-interne.html>

Data.Gouv.fr. Page consultée en février 2020. Disponibilité et accès :

Fiche ROME : <https://www.data.gouv.fr/fr/datasets/repertoire-operationnel-des-metiers-et-des-emplois-rome/>

Google. Page consultée en janvier 2020. Disponibilité et accès :

https://www.google.fr/search?safe=off&sxsrf=ALeKk0172nRnUyE79GqwcPzXk-1O95vqqQ%3A1587223078659&ei=JhqbXoLjJ4-fjLsP566c4AU&q=communication&oq=communication&gs_lcp=CgZwc3ktYWIQAzIECCMQJzIECCMQJzIECCMQJzICCAAyAggAMgIIADICCAAyAggAMgIIADICCAA6BAgAEEc6BAgAEEM6BQgAEIMBUOIVWJcwYKQyaABwAngAgAFHiAGiBZIBAjEzmAEAoAEBqgEHZ3dzLXdpeg&scient=psy-ab&ved=0ahUKEwiCjqHeovLoAhWPD2MBHWcXB1wQ4dUDCAs&uact=5

Métiers de la communication. Page consultée en janvier 2020. Disponibilité et accès :

Fiche métier directeur de la communication interne : <https://metiersdelacommunication.fr/directeurtrice-de-la-communication-interne/>

Annexes

Annexe 1 : Grille d'entretien à destination des membres de l'Afci

Enquête communication interne

Cette enquête est réalisée dans le cadre d'un mémoire d'études au CELSA.

Les réponses sont, et resteront, totalement anonymes.

Un grand merci d'avance pour votre précieuse participation :-)

Votre entreprise et vous

Votre intitulé de poste :

.....

Votre ancienneté sur le poste :

- Moins d'un an
- De 1 à 5 ans
- De 6 à 10 ans
- Plus de 10 ans

Votre formation :

- École de communication
- École de journalisme
- École de commerce
- Ressources Humaines
- Sciences Humaines et Sociales (Sociologie, Psychologie, Lettres...)
- Autre

Votre rattachement hiérarchique :

- Direction générale
- Direction de la Communication
- Direction des Ressources Humaines
- Autre

Taille de votre entreprise :

- Moins de 50 collaborateurs
- Entre 51 et 500 collaborateurs
- Entre 501 et 2 000 collaborateurs
- Entre 2 001 et 5 000 collaborateurs
- Plus de 5 000 collaborateurs

Secteur d'activité de votre entreprise :

.....

Questions ouvertes sur votre fonction de communicant(e) interne

Quelle est, dans les grandes lignes, votre fiche de poste ?

Sur quels sujets intervenez-vous concrètement au quotidien ?

Existe-t-il des sujets dans l'entreprise qui ne font pas partie de vos prérogatives mais qui selon vous devraient rentrer dans le périmètre de la CI ?

Si oui lesquels et pourquoi ?

La gestion de l'information occupe quel pourcentage de votre activité ?

Le reste étant occupé par.... ?

L'écoute et la compréhension du corps social font-elle partie de votre fonction ?

Si non, qui en est chargé ?

Commentaires éventuels :

Annexe 2 : Guide d'entretien enquête terrain cadres et membres du CODIR

Date :

Entreprise / service

Entretien communication interne

Cadre de la démarche : la direction des ressources humaines souhaite réaliser un audit de la communication interne, dans la perspective de co-construire par la suite un plan de communication dédié. Le contenu de l'entretien est et restera anonyme. Une synthèse de l'ensemble des entretiens menés sera restituée à la fin de l'audit.

L'entreprise et le GROUPE X

- Pouvez-vous me présenter brièvement l'entreprise ? le GROUPE X ?
- Quelle image avez-vous de l'entreprise ? et du GROUPE X ?
- Quelles sont les valeurs de l'entreprise ?
- Se reflètent-elles au quotidien ?
Si oui, comment ?
Si non, qu'est-ce qui vous fait dire ça ?
- Comment est le climat social ?

Présentation du service

- Pouvez-vous me présenter brièvement votre service ?
- Combien de personnes managez-vous au total ?
- Quelle(s) relation(s) avez-vous avec les autres services ? Avec les autres filiales ?
si aucune, pourquoi ?
- Existe-t-il des réunions inter-services ?

Relations avec les équipes

- Comment communiquez-vous avec vos équipes ?
- Que communiquez-vous à vos équipes ?
- Comment communiquent-elles avec vous ?
- Avez-vous des réunions de service ? A quelle fréquence ? Quels sujets abordés ?
- A quel(s) sujet(s) vos équipes vous sollicitent-elles ? Savez-vous répondre à leurs questions ?
Si non pourquoi ?

- Avez-vous des contacts directs avec les personnes sur le terrain ?
Si non pourquoi ?
- Avez-vous des remontées du terrain ?
si oui, sous quelle forme ?
si non, pourquoi selon vous ?
- La « distance » est-elle un frein ?
si non, comment faites-vous pour que ça n'en soit pas un ?
si oui, comment faire pour que ça ne soit plus un frein ?
- Existe-t-il un parcours d'intégration pour les nouveaux ? Comment cela se passe-t-il ?

La communication interne

- La communication interne c'est quoi pour vous ?
quel en est l'intérêt ?
- Rencontrez-vous des difficultés à communiquer ?
pour quelle(s) raison(s) ?
- Quel(s) moyen(s) de communication privilégiez-vous ?
pourquoi ?
- De quelle(s) information(s) avez-vous besoin ?
Au quotidien ? Régulièrement ?
- Quelle(s) information(s) souhaiteriez-vous avoir ?
pourquoi ?
- Qu'existe-t-il aujourd'hui comme outils / actions de communication interne ?
- Lisez-vous Entre Nous ?
si non, pourquoi ?
- Consultez-vous l'intranet ?
A quelle fréquence ?
Pour y chercher quoi ?
- Parmi ce qui existe, qu'est-ce qui est bien ? *pourquoi ?*
- Qu'est-ce qui pourrait être amélioré ? *pourquoi ?*
- Qu'est-ce qu'il manque ? *pourquoi ?*
- Est-ce que vous avez identifié des problèmes particuliers, des dysfonctionnements, par rapport à la communication interne ?
Lesquels ?
Pourquoi selon vous c'est un problème ?
- Quelles sont vos attentes par rapport à la communication interne ?

Annexe 3 : Guide d'entretien enquête terrain collaborateurs siège

Date :

Entreprise / service

Entretien communication interne

Cadre de la démarche : la direction des ressources humaines souhaite réaliser un audit de la communication interne, dans la perspective de co-construire par la suite un plan de communication dédié. Le contenu de l'entretien est et restera anonyme. Une synthèse de l'ensemble des entretiens menés sera restituée à la fin de l'audit.

L'entreprise et le GROUPE X

- Pouvez-vous me présenter l'entreprise ? le GROUPE X ?
- Quelle image avez-vous de l'entreprise ? et du GROUPE X ?
- Quelles sont les valeurs de l'entreprise ?
- Se reflètent-elles au quotidien ?
Si oui, comment ?
Si non, qu'est-ce qui vous fait dire ça ?
- Comment est le climat social ?

Présentation du service

- Pouvez-vous me présenter votre service ?
- Combien êtes-vous ?
- Quelle(s) relation(s) avez-vous avec les autres services ? Avec les autres filiales ?
si aucune, pourquoi ?
- Existe-t-il des réunions inter-services ?

Relations hiérarchiques

- Comment communiquez-vous avec votre hiérarchie ?
- Comment communique-elle avec vous ?
- Que vous communique-t-elle ?
- Avez-vous des réunions de service ? A quelle fréquence ? Quels sujets abordés ?
- A quel(s) sujet(s) sollicitez-vous votre hiérarchie ? Arrivez-vous à obtenir des réponses ?
Si non, pourquoi selon vous ?

- Avez-vous des contacts directs avec les personnes sur le terrain ?
Si non pourquoi ?
- Avez-vous des remontées du terrain ?
si oui, sous quelle forme ?
si non, pourquoi selon vous ?
- La « distance » est-elle un frein ?
si non, comment faites-vous pour que ça n'en soit pas un ?
si oui, comment faire pour que ça ne soit plus un frein ?
- Avez-vous eu un parcours d'intégration? Comment cela s'est-il passé ?

La communication interne

- La communication interne c'est quoi pour vous ?
quel pourrait en être l'intérêt ?
- Quel(s) moyen(s) de communication préférez-vous ?
pourquoi ?
- A quelles informations avez-vous accès ?
- Quels sont les moyens que vous utilisez pour obtenir des informations (voie hiérarchique formelle / informelle ; représentants du personnel ; collègues ; prestataires extérieurs ; sous-traitants...)
- De quelle(s) information(s) avez-vous besoin ?
Au quotidien ? Régulièrement ?
- Quelle(s) information(s) souhaiteriez-vous avoir ?
pourquoi ?
- *Faites-vous remonter des informations ?*
si non, pourquoi
si oui, lesquelles ? à qui ? comment ?
- *Avez-vous des occasions pour exprimer vos idées ? pour échanger ?*
si oui, lesquelles
- *Vous sentez-vous écouté ?*
- D'un point de vue professionnel qu'est-ce qui fait votre fierté ? votre entreprise ? votre métier ?
- Y a-t-il des choses que vous souhaiteriez voir davantage valorisées ?
- Qu'existe-t-il aujourd'hui comme outils / actions de communication interne ?
- Lisez-vous Entre Nous ?
si non, pourquoi ?

- Consultez-vous l'intranet ?
A quelle fréquence ?
Pour y chercher quoi ?
- Parmi ce qui existe, qu'est-ce qui est bien ? *pourquoi ?*
- Qu'est-ce qui pourrait être amélioré ? *pourquoi ?*
- Qu'est-ce qu'il manque ? *pourquoi ?*
- Est-ce que vous avez identifié des problèmes particuliers, des dysfonctionnements, par rapport à la communication interne ?
Lesquels ?
Pourquoi selon vous c'est un problème ?
- Quelles sont vos attentes par rapport à la communication interne ?
- Est-ce que vous recommanderiez Balas à un potentiel client ? à un de vos proches pour venir y travailler ?

Annexe 4 : Guide d'entretien enquête terrain compagnons

Date :

Entreprise / Métier

Entretien communication interne

Cadre de la démarche : la direction des ressources humaines souhaite réaliser un audit de la communication interne, dans la perspective de co-construire par la suite un plan de communication dédié. Le contenu de l'entretien est et restera anonyme. Une synthèse de l'ensemble des entretiens menés sera restituée à la fin de l'audit.

L'entreprise et le GROUPE X

- Pouvez-vous me présenter l'entreprise ? le GROUPE X ?
- Quelle image avez-vous de l'entreprise ? et du GROUPE X ?
- Quelles sont les valeurs de l'entreprise ?
- Se reflètent-elles au quotidien ?
Si oui, comment ?
Si non, qu'est-ce qui vous fait dire ça ?
- Comment est le climat social ?

Présentation du métier

- Pouvez-vous me présenter votre métier ?
- Avec qui êtes-vous en contact par rapport à vos missions ?
- Quelle(s) relation(s) avez-vous avec les services du siège ?
si aucune, pourquoi ?

Relations hiérarchiques

- Comment communiquez-vous avec votre hiérarchie ?
- Comment communique-t-elle avec vous ?
- Que vous communique-t-elle ?
- Avez-vous des réunions de chantier ? A quelle fréquence ? Quels sujets abordés ?
- A quel(s) sujet(s) sollicitez-vous votre hiérarchie ? Arrivez-vous à obtenir des réponses ?
Si non, pourquoi selon vous ?
- Avez-vous des contacts directs avec les personnes du siège ?
Si non pourquoi ?

- Avez-vous des informations venant du siège ?
si oui, sous quelle forme ?
si non, pourquoi selon vous ?
- La « distance » est-elle un frein ?
si non, comment faites-vous pour que ça n'en soit pas un ?
si oui, comment faire pour que ça ne soit plus un frein ?
- Avez-vous eu un parcours d'intégration? Comment cela s'est-il passé ?

La communication interne

- La communication interne c'est quoi pour vous ?
quel pourrait en être l'intérêt ?
- Quel(s) moyen(s) de communication préférez-vous ?
pourquoi ?
- A quelles informations avez-vous accès ?
- Quels sont les moyens que vous utilisez pour obtenir des informations (voie hiérarchique formelle / informelle ; représentants du personnel ; collègues ; prestataires extérieurs ; sous-traitants...)
- De quelle(s) information(s) avez-vous besoin ?
Au quotidien ? Régulièrement ?
- Quelle(s) information(s) souhaiteriez-vous avoir ?
pourquoi ?
- *Faites-vous remonter des informations ?*
si non, pourquoi
si oui, lesquelles ? à qui ? comment ?
- *Avez-vous des occasions pour exprimer vos idées ? pour échanger ?*
si oui, lesquelles
- *Vous sentez-vous écouté ?*
- D'un point de vue professionnel qu'est-ce qui fait votre fierté ? votre entreprise ? votre métier ?
- Y a-t-il des choses que vous souhaiteriez voir davantage valorisées ?
- Qu'existe-t-il aujourd'hui comme outils / actions de communication interne ?
- Lisez-vous Entre Nous ?
si non, pourquoi ?
- Consultez-vous le site du CE ?
si oui, qu'y recherchez-vous ?
si non, pourquoi ?

- Parmi ce qui existe, qu'est-ce qui est bien ? *pourquoi ?*
- Qu'est-ce qui pourrait être amélioré ? *pourquoi ?*
- Qu'est-ce qu'il manque ? *pourquoi ?*
- Est-ce que vous avez identifié des problèmes particuliers, des dysfonctionnements, par rapport à la communication interne ?
Lesquels ?
Pourquoi selon vous c'est un problème ?
- Quelles sont vos attentes par rapport à la communication interne ?
- Est-ce que vous recommanderiez Balas à un potentiel client ? à un de vos proches pour venir y travailler ?

Annexe 5 : Grille d'entretien psychologique et psychosociologique du travail

Rappel du cadre et remerciements

Pouvez-vous me présenter brièvement votre métier et vos activités ?

Depuis combien de temps exercez-vous dans ce domaine ?

Dans quel(s) type(s) d'organisations intervenez-vous ?

Qui, au sein de l'organisation, fait appel à vos services (DG, RH, managers...) ?

Quel état des lieux faites-vous du monde du travail aujourd'hui du point de vue des collaborateurs que vous rencontrez ?

Notez-vous des évolutions particulières ?

On parle beaucoup dernièrement de la parole au travail et de la parole sur le travail. Cela correspond-t-il selon vous à un réel besoin, une vraie nécessité ?

D'une certaine façon qui dit parole dit écoute, qu'est-ce qui selon vous fait la qualité d'une bonne écoute dans l'entreprise ?

Identifiez-vous une ou des fonctions en bonne posture d'écoute dans l'entreprise ?

Lors de vos missions en entreprise, êtes-vous en lien avec la fonction communication interne ?

Est-ce une fonction qui vous est « familière » ?

Pensez-vous que la fonction communication interne a un rôle à jouer dans l'écoute et la compréhension du corps social ? Et pourquoi ?

Remerciements

Annexe 6 : Grille d'entretien enseignant chercheur

Rappel du cadre et remerciements

Quelle est / quelles sont, la ou les évolution(s) majeure(s) qu'a connu la fonction de communicant interne sur les 30 dernières années ? Pourquoi ?

Quels sont les nouveaux enjeux de la fonction ?

Quelle est selon vous la fiche de poste du communicant interne ? La fiche de poste actuelle et réelle et celle que vous souhaiteriez attribuer aux communicants internes ?

Est-ce qu'il existe selon vous une différence / un écart entre la fonction communication interne dans l'organisation et la pratique réelle de travail du communicant interne ? Autrement dit entre ce que l'on projette de la fonction et comment elle s'exerce concrètement dans les organisations.

L'écoute et la compréhension du corps social font-elles partie de la fonction du communicant interne ? Comment cela se manifeste-t-il dans la pratique de travail ?

On dit souvent du communicant interne qu'il doit être autant opérationnel que stratège. Le communicant interne doit, selon vous, et là je vous cite « aller vers une mise en dialogue des salariés de l'entreprise ». De façon très opérationnelle comment procède-t-il ?

On parle beaucoup aujourd'hui de parole sur le travail, de débat sur ce qu'est le travail bien fait, d'espaces de discussion... le communicant interne a-t-il un rôle à jouer à ce niveau-là ? Lequel et comment ?

Et si oui pourquoi le communicant interne ?? Pourquoi pas les RH, le management, ou une nouvelle fonction ?

Un repositionnement de la fonction est-il nécessaire aujourd'hui ?

Si oui pourquoi et comment doit-il s'opérer ?

Dans votre ouvrage vous dites que, *l'action en communication interne*, dépend beaucoup finalement de la personne qui va exercer cette fonction (et de son contexte). Est-ce que dans cette nouvelle orientation de la CI (*relier plus que relayer*) on touche finalement à des convictions personnelles ou à quelque chose de plus « universel » qui s'inscrirait dans la professionnalisation de la fonction ?

La communication interne doit / devrait se repositionner du côté du lien et de la relation, du dialogue et de l'écoute. En écho au courant de psychologie organisationnelle que vous évoqué dans votre ouvrage, les entreprises, dans leur organisation actuelle, permettent-elles aujourd'hui un tel positionnement de la CI ?

Remerciements

Annexe 7 : Grille d'entretien téléphonique communicante

Entretien avec le répondant R4 de l'enquête en ligne sur la CI

Vous avez très gentiment répondu à mon enquête en ligne sur votre fonction de communicant interne. Merci. En complément je souhaiterais vous poser quelques questions supplémentaires pour enrichir votre retour initial.

Q1 - Vous êtes chargée de communication et êtes en charge d'actions et de supports de communication interne et externe. La communication interne occupe quel pourcentage de votre activité globale ? Quelqu'un d'autre est-il en charge de la communication interne dans votre structure ?

Q2 - Votre fiche de poste a évolué avec le temps. Quelle(s) a(ont) été ces évolutions ?

Q3 - Selon vous certains sujets RH, qui ne font pas partie de vos prérogatives actuelles, devraient rentrer dans le périmètre de la CI. Vous citez le livret d'accueil. Pensez-vous à d'autres sujets ?

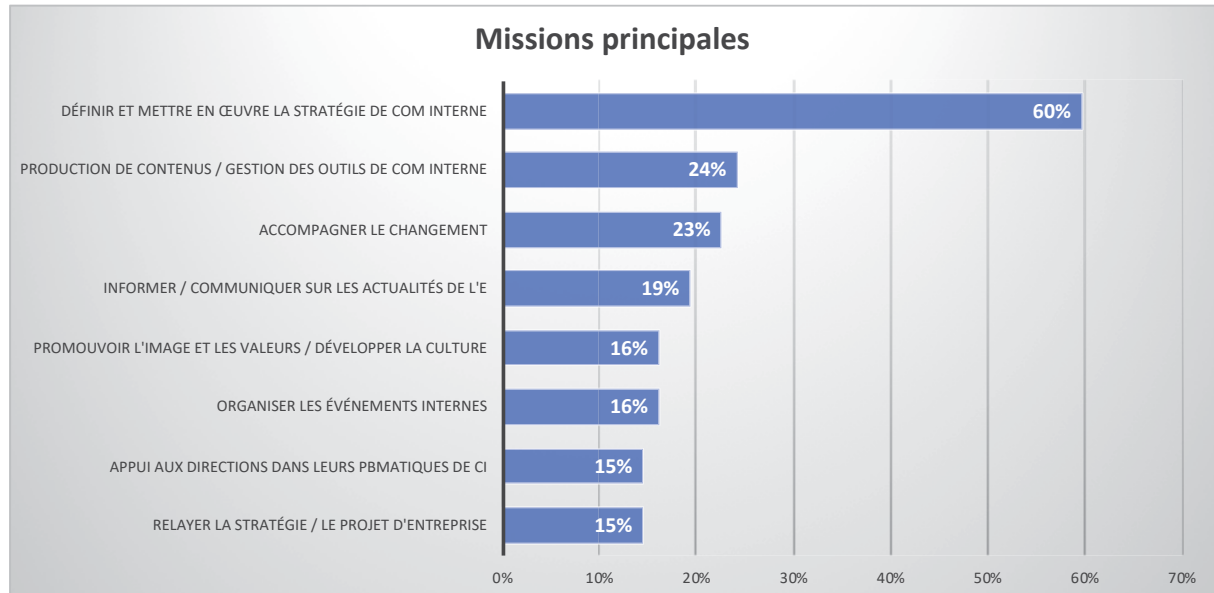
Q4 - Quand vous décrivez votre métier c'est la gestion de l'information qui arrive en 1^{er}. La gestion de l'information semble prendre une part importante. Pensez-vous que cela corresponde aux attentes que vous avez du métier ?

Q5 - Vous, qu'entendez-vous par écoute et compréhension du corps social ? qu'est-ce que vous y mettez derrière (comme notions par ex) ?

Q6- L'écoute et la compréhension du corps social font partie de votre fonction. Comment cela se matérialise-t-il au quotidien dans votre fonction ?

Merci beaucoup

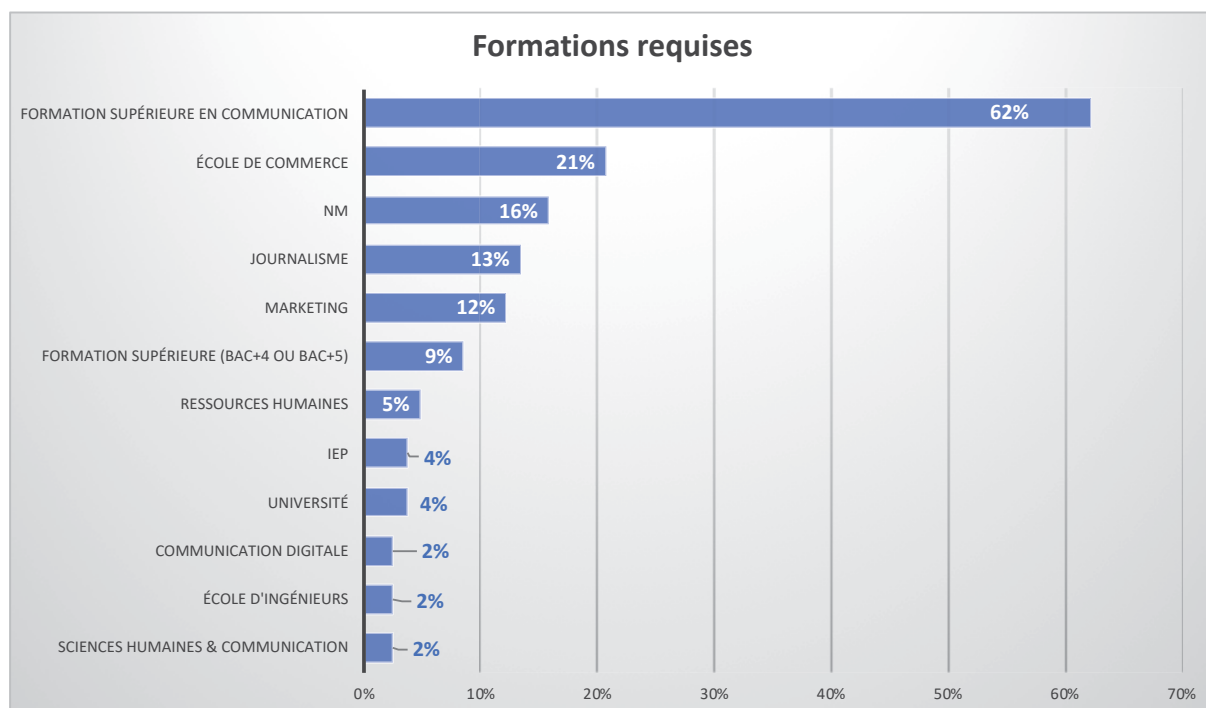
Annexe 8 : Les principales missions définies dans les offres d'emploi



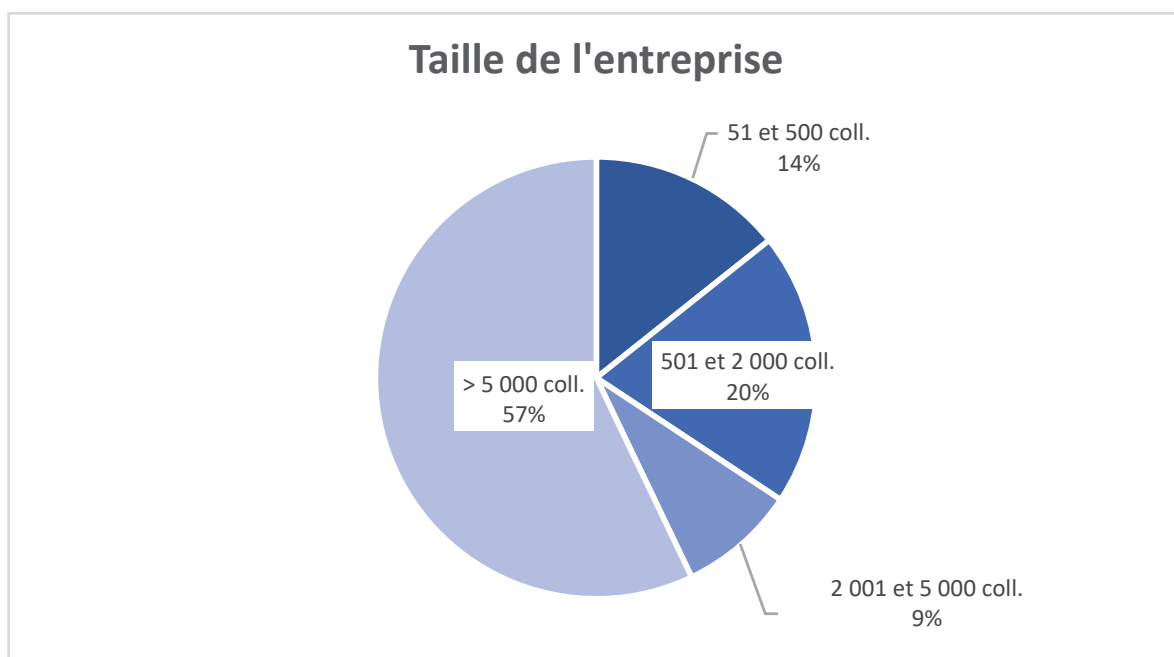
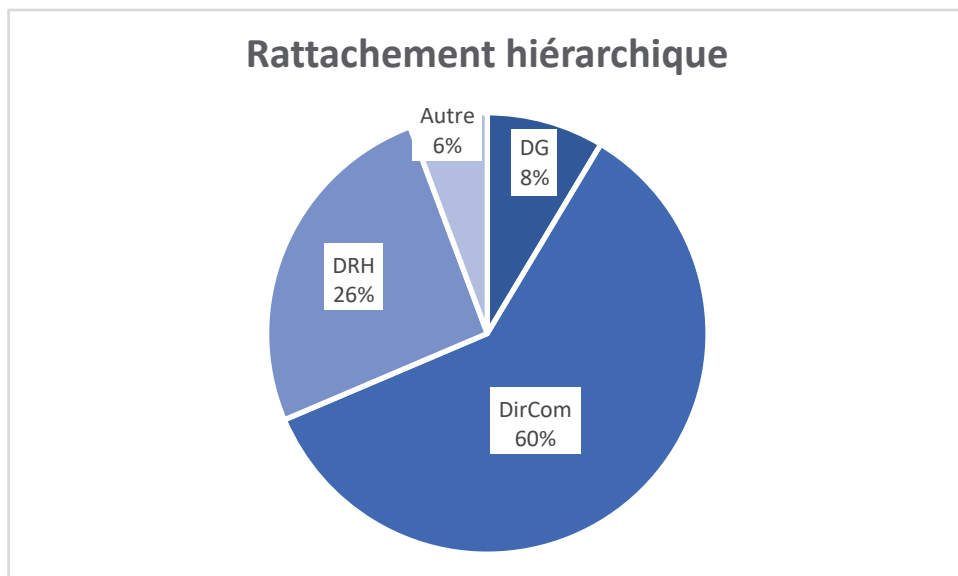
Annexe 9 : Activités et tâches assignées à la fonction communication interne dans les offres d'emploi

Création de contenus / production des supports de com interne	Élaborer la stratégie / le plan de com interne	Événementiel interne	Informier / Définir les circuits d'information			
90%	72%	61%	62%			
Appui aux directions dans leurs pbmatiques de com interne	Évaluation des actions de com	Accompagnement du changement	Gestion des prestataires externes	Animation d'un réseau de communicants / correspondants internes		
48%	29%	35%	22%	22%		
Management	Veille	Gestion de budget	Gestion de projets transverses	Réseaux sociaux internes (LinkedIn également)		
18%	18%	15%	11%	10%		
Marque employeur	Com managériale	Com RH	Culture / valeurs d'entreprise	Communication sociale		
9%	7%	7%	6%	5%		
Gestion de crise	Intégration / parcours des collaborateurs	RSE	QVT	instaurer un dispositif d'expression et d'échange / cultiver le dialogue	met en œuvre une démarche d'écoute de l'opinion interne	Piloter les dispositifs d'observation sociale interne
4%	4%	4%	4%	4%	2%	2%
Mécénat	Déployer le projet d'entreprise	Faire vivre la dynamique collective	Expliquer la stratégie	Engagement collaborateur	développer une information d'entreprise transversale, accessible à tous	Sensibilisez, conseillez et formez les collaborateurs aux enjeux de la communication
1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%

Annexe 10 : Formations requises dans les offres d'emploi



Annexe 11 : Rattachement hiérarchique et taille de l'entreprise des professionnels ayant répondu à l'enquête en ligne



Résumé

L'enquête réalisée dans ce mémoire interroge le rôle de la fonction communication interne dans les organisations. Si nos recherches théoriques nous ont permis de poser que la fonction communication interne est une fonction autant sociale qu'opérationnelle, nous avons souhaité confronter cette approche à une vision terrain plus concrète. Nous avons en ce sens étudié un corpus d'offres d'emploi en communication interne, mené une enquête auprès de praticiens et mobilisé une enquête terrain auprès d'un échantillon significatif de l'ensemble des collaborateurs d'une entreprise. Nous avons alors constaté des écarts notables entre la théorie et la pratique, la fonction communication interne se limitant bien souvent à son versant opérationnel au détriment de sa dimension sociale. Des écarts en décalage tant avec les attentes des collaborateurs qu'avec les enjeux auxquels les organisations doivent faire face. De fait, un repositionnement de la fonction dans sa pratique serait nécessaire pour lui permettre de jouer pleinement son rôle. Un repositionnement du côté du dialogue en entreprise, en parallèle d'un renforcement de l'écoute et de la compréhension du corps social.

Mots-clés

Communication interne, fonction, écoute et compréhension du corps social, transmission d'information, dialogue en entreprise, management