

Évaluer la communication interne. Une approche critique

Thomas Heller, enseignant-chercheur
Université de Lille, ULR 4073 – GERiCO
thomas.heller@univ-lille.fr

Résumé

Ce texte porte sur l'évaluation de la communication interne. Partant de l'impératif d'évaluation professé par certains professionnels, et en nous appuyant sur une description de l'étendue du domaine de l'évaluation, nous mettons en évidence deux limites à l'évaluation de la communication interne : une limite de type gestionnaire, centrée sur les rapports de causalité entre communication et efficacité, et une limite de type idéologico-politique, centrée sur le rôle affiché de la communication interne dans la littérature professionnelle. Nous concluons en soulignant qu'une approche politique de l'évaluation de la communication interne mériterait de prendre en considération d'autres pratiques que celles qui concernent l'action des professionnels de la communication, et notamment l'évaluation des comportements relationnels, et celle de la dynamique interactionnelle dans les organisations grâce aux technologies numériques.

Mots-clés : Communication interne, évaluation, efficacité, enjeux politiques, approche critique.

Abstract

This text deals with internal communication assessment. The starting point is the imperative of evaluation formulated by some professionals, and the description of its scope in books and articles about communication. Two limitations for evaluation will be evidenced: a managerial limitation focused on the casual link between communication actions and efficiency, and an ideological-political limitation, focused on the role of communication developed in professional literature. We conclude by stressing that a political analysis of internal communication evaluation could be enriched by taking into account other practices than those provided by professionals of communication : especially the assessment of the relational behaviors of employees, and the evaluation of the organization's interactive dynamic through digital technologies.

Keywords : internal communication, evaluation, efficiency, political issues, critical approach

Dans le contexte néolibéral de notre modernité tardive, caractérisé par une « quantophrénie » (de Gaulejac, 2005) gestionnaire au service de la rationalisation et de l'efficacité des activités humaines, on ne s'étonnera guère que l'évaluation de la communication des organisations soit un objet de préoccupation et d'attention des professionnels du secteur. Des ouvrages de méthodes ou des chapitres d'ouvrage, des articles, ou encore des blogs lui sont consacrés, des formations sont dispensées, des journées d'études ou des rencontres sont organisées¹, des référentiels d'indicateurs et de mesures sont élaborés et diffusés², une association internationale en a fait sa raison d'être³. Sans doute peut-on également imputer aux évolutions des technologies numériques une certaine frénésie évaluative (tant au niveau des discours que des pratiques), dans la mesure où d'une part elles renvoient à des nouveaux objets à évaluer (sites internet, applications) et d'autre part, elles ouvrent le champ des possibles en matière d'évaluation de nos activités et comportements (recueil et traitements de données via des applications).

Il y a aussi des signes qui ne trompent pas : en 2015, pour la première fois, le *Communicator*, référence de la littérature professionnelle en matière de communication depuis 1989, dédiait un chapitre à l'évaluation (Adary, Libaert, Mas et Westphalen, 2015). Mais plus encore qu'un accent porté sur une activité considérée par ses auteurs comme insuffisamment développée ou rigoureuse, c'est l'orientation même de l'évaluation qui semblait prendre un tour particulier, avec certains propos où se mêlent constat d'un mouvement de transformations en cours, mise en demeure, ralliement à un impératif incontournable, et apologie au nom d'un bien commun corporatiste. Ainsi ces quelques saillies puisées dans la huitième édition de 2018 : « Aujourd'hui, la question du ROI (*Return on investment*) est cruciale et les communicants découvrent les concepts de KPI (*key performance indicator* ou indicateur clef de performance) et de tableau de bord de la performance. La culture des moyens fait place à la culture du résultat » (Adary, Mas et Westphalen, 2018, 81). Ou encore : « ... depuis une dizaine d'années, la "fonction communication" dans son ensemble est confrontée à une crise de défiance qui la contraint à trouver des réponses à cette question cruciale : "Je sais combien tu coûtes à l'entreprise, mais combien rapportes-tu ?" Cette interrogation est légitime et doit être prise en compte par les différents représentants de la fonction communication... » (*ibid.*, 83) ; « La communication, à l'instar des autres fonctions, doit de plus en plus rendre des comptes et c'est une bonne chose. Loin d'être perçue

1 Par exemple, l'Association Française de Communication Interne (AFCI) organisait une rencontre en 2012 sur le thème : « Comment les neurosciences peuvent-elles rendre la communication plus efficace ? ». URL : <https://www.afci.asso.fr/publications/toutes-les-publications/dejeuner-debat-comment-les-neurosciences-peuvent-elles-rendre-la-communication-plus-efficace-22-mai-2012/>

2 Comme celui publié en 2017 par l'association Entreprise & Média.

3 Comme l'AMEC – *l'international association for the measurement and the evaluation of communication* – qui a par ailleurs édité en 2010 une charte qui pose les principes de l'évaluation et de la mesure dans le secteur.

comme une menace pour la fonction communication, l'impérieuse nécessité de rendre des comptes aux décideurs [...] est en réalité une opportunité. Il apparaît crucial aujourd'hui de démontrer la contribution de la fonction communication (et de son budget) à la réussite de l'organisation » (*ibid.*, 83) ; et de façon plus radicale : « le dogme managérial actuel peut être résumé par cette citation empruntée au célèbre physicien danois, spécialiste de la physique nucléaire, Niels Bohr : ce qui ne se mesure pas n'existe pas » (*idem*, 83-84). Certes, ce que propose le chapitre en question sur le sujet ne répond que très imparfaitement à cette radicalité ; une certaine modestie est de mise⁴. Il n'empêche. Ces propos reconduisent un idéal de maîtrise au service de la performance.

Cet article porte sur l'évaluation de la communication et plus particulièrement de la communication interne. Nous entendons par communication interne l'activité informationnelle des professionnels de la communication ou encore des managers impliquant les employés d'une organisation comme destinataires ou encore acteurs de la communication. De façon secondaire, la communication interne renvoie à l'ensemble des échanges et relations entre les membres de l'organisation dans le cadre de l'activité de travail. Dans notre propos, l'évaluation de la communication réfère principalement à l'activité des professionnels de la communication.

Il s'agit, d'abord, de rendre compte de l'étendue du domaine de l'évaluation et porter ainsi, de façon implicite du moins, la question de ce qu'il y a lieu effectivement d'évaluer, de ce qui mérite de l'être, tant le champ des possibles est immense et peut conduire à la démesure.

Ensuite, nous proposons une analyse critique de l'évaluation de la communication interne, d'une part, contre ces discours « musclés » évoqués précédemment et propices à une gestionnarisation de la communication interne, mais aussi contre une certaine conception « humaniste » du rôle de la communication qui fonde également l'approche évaluative dans la littérature professionnelle. Cette approche critique repose sur la mise en évidence de ce que nous considérons comme deux limites à la démarche d'évaluation de la communication entendue comme tentative de tenir un discours vrai sur la communication et son efficacité : une limite de type gestionnaire et une limite de type politique. La première limite pourrait s'énoncer avec la question suivante : l'efficacité de la communication interne est-elle évaluable ? La deuxième limite pourrait se dire avec la question suivante : est-ce que ce qui est évalué est ce pour quoi des actions en matière de communication sont menées ? Il s'agit enfin de tirer de ces limites quelques hypothèses sur les enjeux de l'évaluation érigée en impératif. Nous ne prétendons pas que l'efficacité de la communication ne peut se mesurer (en

4 Cette modestie s'imposait déjà en 2008 quand l'un des auteurs de la huitième édition du *Communicator*, Assaël Adary, écrivait avec Benoît Volatier : « C'est bien là l'enjeu de cet ouvrage : proposer un regard théorique mais également pratique (un manuel) pour évaluer le retour sur investissement de ces 32,5 milliards d'euros. À défaut d'une impossible équation financière qui vaudra à son éventuel inventeur le prix Nobel d'économie, la définition du retour sur objectifs constituera déjà une solution parfaitement satisfaisante » (2008, 10).

tout cas quelque chose est mesuré), ni même que la communication n'aurait aucune efficacité, ni même qu'elle ne puisse servir des desseins humanistes ; seulement que l'évaluation, par rapport à ces prétentions, pose problème.

1. Étendue et logiques de l'évaluation de la communication interne

Nous entendons par évaluation de la communication la démarche qui consiste à porter une appréciation sur des actions, des usages, des politiques, des stratégies, relevant du domaine de la communication et initiés par des professionnels. Mais l'évaluation c'est un peu plus que cela aussi, si on veut la distinguer de l'expérience ordinaire de la mise en mouvement d'une compétence cognitive à laquelle s'adonne volontiers tout à chacun (Martuccelli, 2010). Dans les organisations, en effet, la communication ne manque pas d'être prise comme objet d'une telle démarche ordinaire par les employés (Augendre, 1998) ; c'est un aspect d'ailleurs qui intéresse les communicants lorsqu'ils enquêtent à son propos (ce que les employés pensent des actions conduites par les professionnels). Il convient d'ajouter à notre définition d'abord que c'est une démarche qui s'inscrit dans une volonté d'objectivation de la communication, et donc qui s'appuie sur des méthodes et implique des repères (des critères, des indicateurs, des référentiels, des normes...) à l'aune de quoi confronter l'objet de communication ; et ensuite, que cette démarche est assurée par des professionnels reconnus légitimes pour assurer cet exercice (qu'ils soient professionnels de la communication et/ou professionnels de l'évaluation) ; enfin, l'évaluation a vocation à nourrir une prise de décision.

1.1. Évaluer la communication. Un puits sans fonds ?

Ce qui frappe à la lecture de la littérature professionnelle ou encore de travaux universitaires dédiés à l'évaluation de la communication⁵, c'est l'étendue du domaine qu'elle recouvre. On peut envisager celle-ci selon trois niveaux :

À un niveau très général, ce qui est objet d'évaluation renvoie aux catégories et spécialités du champ de la communication. Dans son analyse des outils de mesure de la communication, Maud Tixier (1996), par exemple, définit dix domaines de spécialités qui ont chacun leurs spécificités en matière d'outils d'évaluation :

- 1) la publicité institutionnelle,
- 2) le lobbying et la communication d'opinion,
- 3) la communication de crise,

⁵ Dans le domaine des SIC, il y a relativement peu de travaux universitaires sur ce sujet ; en France, il n'y a guère aujourd'hui que Valérie Lépine qui y a consacré quelques articles. Et il faut remonter aux années 1990 pour trouver des articles qui, dans une optique assez générale, proposent d'en saisir les contours.

- 4) le design ou l'identité visuelle,
- 5) la communication interne,
- 6) la communication financière,
- 7) la publicité produit,
- 8) la communication de recrutement,
- 9) le mécénat et le sponsoring, et
- 10) les relations presse (Tixier, 1996).

En ce qui concerne plus particulièrement la communication interne, le domaine apparaît tout aussi vaste. Dans un article lui aussi ancien, Valérie Carayol interroge l'audit de communication interne à partir des pratiques concrètes de communication et repère cinq dimensions qui ont vocation à cadrer la démarche de diagnostic et d'évaluation :

- 1) la dimension de gestion relationnelle qui renvoie la communication à la question de la confiance, de l'éthique, de la vérité et de l'authenticité,
- 2) la dimension d'intégration qui renvoie à la socialisation, l'éducation,
- 3) la dimension patrimoniale qui renvoie à la production identitaire de l'organisation : mémoire, archivage, commémoration, gestion de l'identité,
- 4) la dimension maïeutique qui renvoie à des pratiques de concertation, de développement de la créativité, et de l'initiative, de coopération et de participation et
- 5) la dimension logistique qui renvoie la communication à une prestation de services liés à la communication, et à la production et la diffusion d'informations, en réponses aux besoins des acteurs de l'organisation. Une particularité de la démarche de l'auteure est d'être sous-tendue par une conception humaniste de la communication interne et de son rôle, qui définit, en partie du moins, le sens de l'efficacité que l'évaluation justement a vocation à éprouver.

À ce niveau, la communication dont il est question à travers ces différents domaines, et soumise à évaluation, oscille entre deux acceptions : soit la communication interne relève des attributions des communicants, soit la communication interne relève de processus qui se déploient dans l'organisation et sur lesquels les professionnels de la communication interviennent plus ou moins.

On retrouve cette oscillation entre ces deux façons de penser la communication interne et son évaluation dans le manuel *Les Tableaux de bord de la communication* écrit par Thierry Libaert et André de Marco (2006). Ainsi, les auteurs préconisent-ils à propos de la mise en œuvre d'un bilan de la communication que soit pris en considération « le rôle des différents acteurs : direction de l'entreprise, direction de la communication, direction des ressources humaines, encadrement aux différents niveaux (divisions, branches, départements, filiales, sites, unités...), syndicats et organes de représentation du personnel (comité d'entreprise, délégués du personnel, CHSCT), comités et groupes de travail interne, chaque membre du personnel » (p. 135). Et les auteurs d'ajouter qu'« il convient également d'analyser les réseaux

de communication informelle et d'en évaluer leur poids⁶ ». On peine à imaginer l'étendue de la tâche.

À ce premier niveau qui renvoie aux catégories, domaines ou fonctions de la communication à évaluer s'en ajoute un deuxième, qui relève des activités qui nourrissent ces domaines et qu'il s'agit d'évaluer : soit tout le registre des actions particulières, des outils, des stratégies, des campagnes, des événements, des usages. À ce niveau, la moindre action de communication interne, la moindre publication, le moindre audiovisuel, site internet, journal, la moindre opération sur les réseaux sociaux, la moindre journée portes-ouvertes, séance de team building, le moindre événement, salons, pris en charge par les communicants est un objet potentiel d'évaluation ; mais aussi la moindre action de communication, publication, réalisation, événement, etc., pris en charge par les employés (manager ou non) est tout autant susceptible d'être un objet à évaluer tant il est vrai qu'aujourd'hui, les employés, qu'ils soient managers ou non, sont sollicités pour assurer des actions de communication.

Enfin, à un troisième niveau, l'évaluation de la communication concerne ce qui en est attendu, ce qu'elle cherche à mettre en évidence, son sens. Sur ce point, une première distinction peut être faite entre une évaluation qui précède l'action et qui vise à en orienter la mise en œuvre (pré-tests, étude d'opinions et de représentations) et une évaluation qui vise à saisir l'impact de l'action. Maud Tixier distingue à ce propos outils de pilotage et outils de validation.

Une deuxième distinction concerne les rapports entre les différentes dimensions de l'action à évaluer, à savoir les objectifs, les moyens et les résultats. Celle-ci est au principe de toute démarche rationnelle d'évaluation d'une action en finalité et se retrouve fréquemment dans la littérature professionnelle. Les actions de communication interne peuvent ainsi être évaluées du point de vue de leur pertinence (adéquation des moyens aux objectifs), du point de vue de leur efficacité (adéquation des moyens aux résultats), ou encore du point de vue de leur efficience (adéquation des objectifs aux résultats)⁷.

La communication interne, en regard de la diversité des dimensions et des actions qu'elle recouvre, des techniques et des supports qui lui sont associés, offre un terrain particulièrement fertile pour une activité d'évaluation, et ce d'autant plus que ce terrain est évolutif, qu'il se nourrit des développements, des transformations, des événements qui touchent l'organisation : l'attention portée sur certaines situations ou certains phénomènes problématiques au nom de la responsabilité morale, de la citoyenneté, ou encore sous la pression de la législation, définissent de nouveaux sujets et appellent

6 L'ampleur d'un tel travail laisse quelque peu songeur... C'est à se demander si ce genre de manuel ne vise pas à décourager le communicant interne désireux de mener une telle tâche, et à l'inciter à s'en remettre à des agences spécialisées dans l'évaluation.

7 Dans l'article mentionné précédemment sur l'audit de communication interne, Valérie Carayol mentionne un quatrième type, la conformité, soit l'adéquation de l'action avec les normes, les règles, les procédures ou encore la stratégie.

des actions de communication (tout ce qui tourne autour de la responsabilité sociale et environnementale, de la QVT⁸, par exemple) ; les transformations managériales fondées sur la responsabilisation, l'engagement, les logiques projet, impliquent de nouveaux régimes de partage d'information, d'échanges et de coopération, auxquels les professionnels de la communication sont associés, en intervenant comme « expert des relations entre les acteurs de l'organisation⁹ » ; enfin, le développement des technologies numériques contribue à redéfinir les modalités de production et de diffusion d'informations ou encore les formes d'échanges dans l'organisation (intranet, réseaux sociaux internes, serious game, communautés virtuelles, applications diverses...), et redessine les contours de l'activité des communicants, et de leur domaine de compétence. Par ailleurs, ces technologies définissent un nouveau territoire évaluatif (leurs usages : temps de login, temps de consultation d'une page web, cheminement sur un site, nombre de visites, nombre de clics, de like, etc.), de nouvelles modalités d'évaluation (quasi automatisée), et de nouvelles fréquences (en temps réel).

Ainsi, on peut envisager l'évaluation selon trois niveaux : les catégories ou dimensions, les actions et outils de communication et le sens. Ces trois niveaux sont articulés les uns aux autres, ils définissent le domaine de l'évaluable, un domaine particulièrement étendu, riche de possibilités, et fortement exposé au risque de quantophrénie.

1.2. Pertinence et efficacité : logique professionnelle et logique gestionnaire

Nous faisons remarquer précédemment que l'édition 2015 du *Communicator* avait dédié un chapitre à l'évaluation et la mesure, ce qui témoignait d'une certaine adaptation avec un air du temps gestionnaire. Pour autant, cette introduction ne signifie pas que l'évaluation fut absente des autres éditions. Elle est abordée de façon ponctuelle à propos d'un domaine ou l'autre de la communication. Par exemple, dans l'édition de 1998, le chapitre sur la communication interne consacre cinq pages à « l'audit interne » dont une sur « l'audit de communication interne » ; celui sur les relations avec la presse consacre deux pages à « l'analyse des retombées presse ». Mais surtout, de façon implicite, en creux, elle parcourt l'ensemble des différentes éditions ; elle est inhérente au principe même de ce genre d'ouvrages, qui est de proposer une pédagogie de l'expertise en communication. Il s'agit en effet non seulement de décrire le vaste champ de la communication des organisations, ses techniques, ses outils, ses enjeux, mais aussi de caractériser ce qui constitue une intelligence communicationnelle et

8 Qualité de Vie au Travail.

9 Selon l'expression utilisé par l'AFCI dans son référentiel de compétences des responsables communication interne (repéré à https://www.afci.asso.fr/wp-content/uploads/2014/09/referentiel_afci.pdf).

un art de communiquer, c'est-à-dire en définitive les ficelles du/des métiers. Le *Communicator* fournit des repères normatifs, théoriques et pratiques, pour mener des actions pertinentes et à partir de quoi le professionnel peut espérer tirer des effets d'efficacité. En cela, il est un cadre de référence (parmi d'autres) pour l'évaluation, dont l'appropriation par le professionnel permet à celui-ci non seulement d'exercer son travail mais aussi d'avoir sur celui-ci un regard critique. Ce type d'ouvrage renvoie la communication à une logique professionnelle et l'évaluation à une logique de moyens. L'ajout d'un chapitre consacré spécifiquement à l'évaluation, avec son discours introductif, déplace un peu les lignes ; il renvoie davantage la communication à une logique gestionnaire et l'évaluation à une logique de résultats. En cela, il coïncide avec ce mouvement qui a affecté ces dernières années le sens de bien des professions. Ceci ne signifie pas que dans les faits cette logique s'impose, se généralise et transforme fondamentalement l'activité du communicant. Cependant, un constat est fait, que les professionnels de la communication en entreprise subissent une pression gestionnaire qui les conduit à mettre en place des indicateurs (retombées presse, enquêtes et baromètres d'image, fréquentations d'événements, taux de clic, désabonnement d'une newsletter...), à mettre en place des tableaux de bord, à faire du reporting, bref à entrer dans l'univers normatif de la gestion (Lépine, 2014, 2015). La reconnaissance de la fonction en interne, comme fonction de management, serait d'ailleurs à ce prix (Lépine, 2014), ce qui en définitive n'a rien d'étonnant (c'est même une tautologie) si l'on considère la définition du management.

Ceci étant, l'évaluation de la communication interne n'est pas sans limite, et pas seulement parce qu'elle est une activité qui demande du temps et des moyens (ce qui est déjà un frein à la démesure évaluative).

2. L'évaluation de l'efficacité de la communication, entre indétermination de l'efficacité et évitement du politique

Quel que soit le rôle que l'on attribue à la communication interne, un aspect fondamental de celle-ci est d'être une activité fonctionnelle dans une organisation qui a vocation à agir sur les représentations, les dispositions à agir, les comportements, les orientations d'actions, ou encore les relations¹⁰. Dans cette perspective, l'efficacité de la communication (écarts entre les objectifs et les résultats) concerne l'impact des actions menées sur les représentations, dispositions, etc., leurs liens avec les objectifs de la communication, d'une part, et avec la mission dévolue à la communication

10 Assaël Adary et Benoît Volatier (2008) proposent une liste des objectifs de ces actions : ou encore de manière plus étendue, cette vocation est de : « faire savoir, informer, faire déplacer, faire venir ; faire proposer des idées ; émettre des suggestions ; faire participer ; rendre actif ; faire lire ; faire connaître en détail ; faire comprendre ; sensibiliser ; préparer psychologiquement ; rassurer ; faire apprécier ; faire plaisir ; impliquer ; faire adhérer » (Adary et Volatier, 2008, 35).

interne, d'autre part. De cette distinction entre le rapport communication/objectifs, et le rapport communication/missions ou rôle, nous tirons deux limites auxquelles se heurte l'évaluation de la communication interne comme pratique fondée à produire une vérité sur l'efficacité de la communication : une limite concernant les rapports de causalité entre communication et résultats ; et une limite concernant le rôle de la communication interne et la fonction de l'évaluation.

2.1. Efficacité et indétermination causale

Un exemple permettra de rendre compte des limites d'une évaluation de l'efficacité. Il nous vient d'un lointain passé mais résonne avec les préoccupations actuelles relatives à l'évaluation. C'est son intérêt. Il porte sur des activités de recherche et sur un objet particulier de la communication, le film. En 1956, Germaine de Montmollin, attachée de recherche au CNRS, publie un article dans la revue *Travail Humain* intitulé : « Recherches expérimentales sur l'efficacité du film dans la formation professionnelle ». Dans ce texte, l'auteure présente un ensemble de recherches françaises et anglo-saxonnes expérimentales en psychologie sur la mesure de l'efficacité du film cinématographique comme moyen d'apprentissage. Ces recherches, qui renvoient à une bibliographie dense d'une centaine de titres depuis les années 1930, portent sur les conditions favorisant la compréhension, la mémorisation des informations ou encore l'acquisition d'un savoir pratique mis à l'épreuve dans le cadre d'expérimentations. L'efficacité de la communication dans ces recherches est envisagée à partir d'approches comparatives entre groupes exposés à des films et sur lesquels sont testées certaines variables. Ce qui est mesuré est l'impact du film en matière d'apprentissage cognitif ou pratique selon certaines caractéristiques du matériau filmique ou de ses conditions de diffusion, sur des publics relativement homogènes au plan cognitif. Autrement dit, dans la terminologie utilisée jusque-là, ce qui est évalué ici est à la fois l'efficience (rapports moyens/résultats) et l'efficacité (rapports objectifs/résultats). Ce que met en évidence cette synthèse c'est d'abord l'étendue des facteurs étudiés intervenant dans cette efficience/efficacité : couleur/noir et blanc ; muet/sonore ; accompagnement musical ou non ; image en rapport avec le sujet/image divertissante ; angle de prise de vue ; type de montage ; place du spectateur par rapport à l'écran (de face, de côté) ; projection précédée d'une présentation orale ou non, etc. Ensuite, ce que souligne l'article, ce sont les contradictions concernant les résultats de ces recherches et l'impossibilité de stabiliser un rapport film/diffusion/impact.

Il apparaît d'abord, à travers cet article, que l'intérêt pour l'évaluation de la communication n'est pas récent, et n'est pas seulement professionnel, mais aussi scientifique. Ces recherches s'inscrivent dans une visée de mieux saisir les apports d'un film dans les processus d'apprentissage et portent aussi un enjeu de rationalisation de l'acte de communication (contenu, forme, diffusion). De cet ancrage de l'évaluation et de ses objectifs dans un passé relativement lointain, on peut en déduire que le

mouvement actuel de gestionnarisation de la communication n'est pas un pur produit du néolibéralisme ; il est plutôt, et les expériences rapportées ci-dessus nous invitent à l'envisager ainsi, un produit de la raison instrumentale, telle qu'elle s'est développée au début du xx^e siècle, avec le management scientifique, et sa quête effrénée de rationalisation des activités de travail à des fins d'efficacité (Le Texier, 2016). Il s'agit bien à travers ces recherches de tenter de faire entrer la communication (et ici l'usage des outils de communication) dans le giron de la rationalité taylorienne (pour le plus grand profit de l'apprentissage).

Mais la leçon qu'il est aussi possible de tirer de ce texte est la difficulté à fixer les conditions optimums de l'efficacité, non seulement parce que les variables sont nombreuses et ne produisent pas les mêmes effets selon les expérimentations (résultats contradictoires) mais aussi et surtout parce que – c'est une banalité de le dire – la cause de l'efficacité ne se réduit pas à l'action du film, mais implique également le spectateur. Cela signifie que l'on ne peut imputer l'efficacité de la communication à l'action de communication, et donc *a fortiori* à l'action des communicants. L'adéquation des objectifs aux résultats qui définit l'efficacité relève d'une rencontre particulière ici entre film et spectateur, mais cette rencontre échappe en grande partie au communicant dans ses implications. Et si cela vaut pour des changements représentationnels ou cognitifs, l'efficacité est plus incertaine encore quand il s'agit d'obtenir des changements de comportements, comme peut en témoigner l'abondance des travaux en psychologie sociale qui vont en ce sens (même si le film peut agir sur les chances que ce changement ait lieu, et qu'il y a des techniques qui donnent de meilleurs résultats que d'autres¹¹).

Dans le prolongement de ces remarques et d'une manière générale, lorsqu'une action de communication est suivie d'effets escomptés, cela ne signifie pas qu'il faille imputer cette efficacité uniquement à cette action. D'autres facteurs, contextuels, qui échappent aux initiateurs peuvent intervenir et exercer aussi une influence, positivement ou non ; en matière de comportements, d'autres « instruments » que ceux relevant de l'information et de la communication peuvent être déployés, pour les favoriser ou les prohiber (Lascoumes, 2004).

Aussi, l'expression même d'évaluation de l'efficacité de la communication pose problème. Concernant les supports, elle reconduit l'idée d'une efficacité inhérente à l'outil et reconduit en même temps la figure d'un destinataire passif. La conséquence, également, est de conforter l'imputabilité de l'efficacité au communicant. On retrouve ce raisonnement dans l'ouvrage d'Assaël Adary et Benoît Volatier sur l'évaluation des actions de communication (2008). Les auteurs proposent une pyramide des objectifs de la communication qu'ils associent à un degré de responsabilité de la communication. Ainsi, pour les trois premiers niveaux d'objectifs – faire connaître, faire comprendre, faire adhérer – la responsabilité incomberait à la communication,

11 On pense ici plus précisément à la distinction entre communication argumentative et persuasive et communication engageante.

tandis que pour le quatrième niveau – faire changer de comportement ou d’attitude – la communication ne jouerait qu’un rôle de contribution.

On comprendra alors ce qu’il pourrait y avoir d’incongru, d’arbitraire voire d’injuste, par exemple, à indexer le salaire des communicants sur l’efficacité de la communication¹². Parce qu’ils ne peuvent maîtriser les conséquences de leurs actions sur les individus ; parce que la mise en œuvre de leurs actions peut être contrariée par des impératifs, des exigences, des contraintes, qui vont à l’encontre de l’idée qu’ils se font de la manière de répondre au mieux aux objectifs fixés ; et parce que si l’évaluation de l’efficacité repose sur un recueil de données fournies par les destinataires des actions (sondage, entretiens, questionnaires), une multitude de biais dans les réponses peuvent bien évidemment aussi fausser les résultats.

En cela, ce que peut apporter une évaluation de l’efficacité de la communication relève moins du registre de la vérité que de celui du sens. Sens érigé en vérité, à partir duquel des décisions seront prises, des lignes d’actions définies, et sens nourrissant ces décisions de ses insuffisances.

2.2. Rôle de la communication interne et évaluation. L’évitement du politique ?

Venons-en maintenant à la deuxième limite, laquelle dérive du rôle que l’on assigne à la communication interne, au fondement d’une conception réductrice – pensons-nous – de ce que serait une communication efficace. Quel est ce rôle ? Pour Thierry Libaert et André de Marco (2006), par exemple, il est de contribuer au bon fonctionnement de l’entreprise, et de répondre aux attentes du personnel – ce bon fonctionnement est tributaire de la diffusion d’une information diversifiée destinée à favoriser l’intégration, la coopération, la bonne réalisation du travail, et permettre aussi à l’encadrement de « prendre les bonnes décisions et de réagir aux événements » (p. 135). Pour ce qui est du rôle de la communication comme réponse aux attentes du personnel, celles-ci renvoient à trois domaines, posés comme des besoins (que la communication a alors vocation à satisfaire) : besoin de repères sur sa place, sur l’entreprise, sur ce qu’on attend de lui ; besoin d’être consulté ; et besoin d’être reconnu.

Dans le *Communicator* de 2018, l’introduction du chapitre sur la communication interne attribue à celle-ci les fonctions d’exposer, de transmettre, d’expliquer, de motiver, de préparer et d’accompagner le changement (p. 150). Elle précise également qu’« à l’heure où les risques psychosociaux sont aigus dans les entreprises privées ou publiques, la célèbre maxime de Jean Bodin, « il n’y a richesse, ni force que

12 L’édition de 2018 du *Communicator* évoque « l’apparition d’un système de rémunération indexé sur des indicateurs d’efficacité » (p. 84), qui concerne les communicants internes et aussi les prestataires. Mais nous ne savons pas si les pratiques auxquelles il est fait allusion dans cet ouvrage correspondent effectivement à ce dont nous parlons ici.

d'hommes » est plus que jamais essentielle à rappeler en amont d'un chapitre sur la communication interne » (p. 150).

Dans l'enquête quantitative déjà évoquée menée par Pierre Chavonnet (Occurrence) pour l'Association française de communication interne (AFCI) en 2018 sur le métier de communicant interne, les réponses à la question des objectifs ont fait l'objet d'un regroupement en trois catégories : le développement et le renforcement de la culture d'entreprise (« fédérer les collaborateurs », « valoriser l'action des salariés et renforcer la cohésion », « donner du sens », « créer des liens », « contribuer à l'émergence d'une culture d'entreprise », « valoriser l'engagement et le travail des collaborateurs », « renforcer le sentiment d'appartenance et de fierté ») ; l'accompagnement du changement et de la stratégie ; la diffusion de l'information (« diffuser les informations », « transmettre les informations », « mieux informer », « améliorer la circulation de l'information ») ; à quoi il convient d'ajouter un rôle d'« accompagnement des managers dans leur communication de proximité » (qui fait dans le questionnaire l'objet d'une question à part). Quant à l'enquête qualitative, menée parallèlement par Florence Giust-Depraire et Corine Cauvin Renault¹³ auprès d'un échantillon de 10 professionnels, elle souligne que les communicants internes considèrent que leur rôle est de faire du sens, d'assurer la cohérence, de faire du lien entre les différentes parties constitutives de l'organisation et de donner la parole à ceux qui ne l'ont pas.

Ce qui ressort de ces quelques fragments de discours professionnels, c'est d'abord que le rôle de la communication s'envisage comme un service, et un service vertueux. La communication est au service de l'entreprise, de sa réussite, mais aussi au service des hommes, à qui elle fournit des informations nécessaires à la réalisation de leur travail, et qu'elle vise à rassembler, fédérer, lier, accompagner, valoriser, et à intégrer dans une communauté de sens. En cela, le rôle de la communication semble véritablement sous-tendu par un projet humaniste, constitutif même d'une certaine identité professionnelle, et catalyseur aussi de performance. Dans ce cadre, on peut alors envisager le rôle de l'évaluation comme un instrument de vérification d'un tel projet. La manière dont Valérie Carayol appréhende l'audit de communication interne, évoqué en première partie dans l'article, va en ce sens. Il manque cependant à cette conception du rôle de la communication un ancrage dans une certaine réalité organisationnelle faite de conflictualité, de rapports de pouvoir et de domination, de subordination, de contraintes indiscutables, d'intérêts divergents et irréconciliables, de *bullshit jobs*, de prédation financière, de précarité, de New Public Management, etc. Violente réalité à laquelle les communicants sont confrontés, et par rapport à laquelle, peut-être, la communication peut apporter au fonctionnement de l'organisation une touche humaniste.

13 Ces deux chercheuses en psychologie travaillent dans le laboratoire de changement social et politique (Université Paris 7) et dans le centre ESTA.

Dans un article que nous citons volontiers, tant il nous semble riche pour penser la communication des organisations, « le sujet et le pouvoir » (1982), son auteur, Michel Foucault, opère une distinction entre trois registres de l'agir humain, et trois domaines de relations, qui nous serviront de repères pour aborder cette limite dont il est question ici : celui d'un agir sur les autres (relations de pouvoir), celui d'un agir sur les choses (capacités objectives, relation aux choses) et celui d'un agir sur les signes et le sens (rapports de communication). Ces domaines ne sont pas séparés ; il n'y a pas, écrit Foucault,

« d'une part, le domaine des choses de la technique finalisée, du travail et de la transformation du réel ; de l'autre, celui du sens ; enfin celui de la domination, des moyens de contraintes, de l'inégalité et de l'action des hommes sur les hommes. Il s'agit de trois types de relations qui, de fait, sont toujours imbriquées les unes aux autres, se donnant un appui réciproque et se servant mutuellement d'instruments. La mise en œuvre de capacités objectives, dans des formes les plus élémentaires, implique des rapports de communication (qu'il s'agisse d'information préalable, ou de travail partagé), elle est liée aussi à des relations de pouvoir (qu'il s'agisse des tâches obligatoires, de gestes imposés par une tradition ou un apprentissage, de subdivisions ou de répartitions plus ou moins obligatoires de travail). Les rapports de communication impliquent des activités finalisées (ne serait-ce que la mise en jeu « correcte » des éléments signifiants) et, sur le seul fait qu'ils modifient le champ informatif des partenaires, ils induisent des effets de pouvoir. Quant aux relations de pouvoir elles-mêmes, elles s'exercent pour une part extrêmement importante à travers la production et l'échange de signes ; et elles ne sont guère dissociables non plus des activités finalisées, qu'il s'agisse de celles qui permettent d'exercer ce pouvoir (comme les techniques de dressage, les procédés de domination, les manières d'obtenir l'obéissance) ou de celles qui font appel pour se déployer à des relations de pouvoir (ainsi dans la division du travail et la hiérarchie des tâches). » (p. 233-234).

Replacé dans le contexte de l'organisation, ce que suggère ce texte c'est que la fonction communication se trouve être à l'articulation des activités finalisées, de la production de sens (et de liens) et des rapports de pouvoir. Or, en regard de cette articulation, ce qui est donné à lire concernant le rôle de la communication interne dans la littérature professionnelle, c'est que celle-ci est envisagée principalement dans son rapport à l'activité finalisée et dans son rapport à la production de sens (partagé) et dans une moindre mesure seulement est-elle envisagée dans son rapport au pouvoir (il est quand même question de management, de règles, de prescription). Mais c'est un rapport un peu lointain, en tout cas extérieur à la communication : celle-ci informe sur les règles et les prescriptions ou encore accompagne le management. Par cette information ou par cet accompagnement – qui implique dialogue, écoute, conseil – elle fait basculer le rapport de pouvoir dans un rapport de communication.

Et si le rôle de la communication interne n'était pas tout à fait ainsi, ou pas seulement ainsi. Et si son rôle relevait aussi d'une implication dans une lutte symbolique pour

tenter d'imposer un certain rapport au monde, à soi et aux autres, selon une logique managériale, contre d'autres logiques (professionnelles et syndicales, par exemple), et afin d'en tirer des effets d'utilité et de docilité ; et si son rôle était aussi de contribuer au projet de domination de l'organisation, comme le suggère David Courpasson dans son livre *L'Action contrainte* (2000), un projet qui est fondé sur une surhumanisation du travail, selon Danièle Linhart (2015), et qui renouvelle l'expérience subjective de la domination (Martuccelli, 2004) ; et si son rôle était aussi d'agir sur les conditions subjectives du travail, pour rendre celles-ci plus supportables, pour compenser aussi les rigueurs de ses conditions objectives, et rendre ainsi l'obéissance joyeuse, comme nous invite à le penser Frédéric Lordon dans *La Société des affects* (2013) ; et si son rôle était aussi d'invisibiliser ces différents rôles, à travers des pratiques revendiquées comme relevant de préoccupations économique-humanistes mais qui pourtant peuvent prendre un tout autre sens lorsqu'on les confronte à la question du pouvoir. Il y a ainsi, par exemple, trois façons différentes de penser l'objectif de fédérer tandis qu'une même action ou une même suite d'actions relevant de cet objectif peut renvoyer à trois enjeux : favoriser la coopération au travail, produire du sens commun pour se comprendre et faire communauté, renforcer l'emprise de l'organisation sur les individus et les groupes. C'est toute l'ambivalence de la communication interne, laquelle surgit quand les professionnels se trouvent confrontés à des exigences discursives qui heurtent leur principe ou le sens qu'ils donnent à leur action.

Par exemple, dans l'enquête psychosociale menée par l'AFCI en 2019, ces quelques remarques d'un des communicants internes interrogés :

*« En fait c'était devenu insupportable pour moi d'arriver, enfin d'être obligé de me faire le porteur... de messages, de véhiculer vous voyez une vision stratégique, une vision commerciale, etc. avec laquelle moi je n'étais fondamentalement pas d'accord, donc ce qui explique que j'ai quitté la boîte...
... Alors ce n'est pas par vertu mais je ne pouvais pas porter une parole... totalement mensongère... irrespectueuse des gens... ce n'est pas possible...
je suis assez malheureux quand je vois finalement des gens qui par rapport à l'entreprise je dirais... c'est peut-être différent dans les récits collectifs, d'associations ou d'ONG, il y a une part d'identification pour moi beaucoup plus importante...
...En fait je suis malheureux quand je vois des gens qui s'identifient trop au récit de l'entreprise parce que je leur dis, les entreprises sont des monstres froids qui n'en n'ont rien à foutre de qui que ce soit pour la plupart d'entre elles... et donc je pense qu'ils sont...enfin dans beaucoup de cas ils vont être déçus »¹⁴.*

Et si donc le rôle de la communication était aussi tout cela : rendre utile et docile, dominer, faire diversion, tromper, aliéner. Assurément, la face de l'évaluation devrait s'en trouver quelque peu transformée, car c'est ce rôle – et nous l'écrivons non sans une certaine ironie – dont il faudrait aussi évaluer l'impact, c'est au travers de ce

14 Giust-Desprairies, F. et Cauvin-Renault, C. (2019). La construction de soi comme communicant, *Étude Psychosociale*, AFCI/ESTA, p. 19.

rôle qu'il faudrait envisager aussi l'efficacité de la communication, et sur quoi la communication devrait rendre des comptes : c'est-à-dire, par exemple, évaluer sa contribution à l'imprégnation de l'idéologie managériale auprès des salariés, à la mise en utilité/docilité de ceux-ci, à la solidité du projet de domination, au déclin de l'influence syndicale, et de la formation de collectifs de contestation, etc.

Conclusion

À partir des propos tenus par les auteurs du *Communicator*, qui considèrent l'évaluation de la contribution de la communication à la réussite de l'organisation comme un impératif dorénavant incontournable et favorable à la reconnaissance de la fonction, nous avons porté notre attention sur deux limites à la mesure de cette contribution, et plus précisément en matière de communication interne. La première concerne l'imputation à la communication des effets qui lui valent d'être considérée comme efficace. Cette limite ou cette incertitude concernant cette imputation pose dès lors la question de la fonction de l'évaluation. Notre hypothèse est que ce qui est en jeu dans l'évaluation est peut-être moins l'efficacité de la communication que celle du communicant et que l'évaluation, donc, a vocation à rationaliser l'activité du communicant, à rendre possible la mesure de celle-ci, à inscrire son activité dans une logique de productivité et à exercer ainsi un plus grand contrôle (ou auto-contrôle) sur son travail. La deuxième limite concerne la définition du rôle de la communication interne sur laquelle est fondée l'évaluation. Nous soulignons que la définition de ce rôle, dans la littérature professionnelle, est réductrice en ce qu'elle évite ou euphémise sa portée politique, ce qui a comme conséquence de couper l'évaluation d'une fonction de mesure de l'efficacité idéologique et politique de la communication. Dans cette logique, nous faisons l'hypothèse que la vocation de l'évaluation, en regard de la violence du contexte, n'est pas tant d'apporter une réponse à propos de l'efficacité de la communication interne que de conforter la vocation humaniste de celle-ci et, par elle, la vocation humaniste de l'organisation – définie comme la quête de conciliation entre développement de l'organisation et développement des hommes.

Dans la perspective d'une appréhension politique de la communication interne et de son évaluation, d'autres pratiques d'évaluation renvoyant à une acception de la communication interne non limitée à l'action des professionnels de la communication auraient mérité d'être prises en considération. Nous pensons notamment à l'évaluation des compétences comportementales et relationnelles des salariés, leur savoir-être, qui placent la communication interne dans le corps et l'âme du salarié (Heller, 2015 ; Balazs et Faguer, 1996 ; Guilhaume, 2010) ; nous pensons à l'activité communicationnelle des salariés, leur implication dans la production d'outils de communication, leur travail de réseautage, etc., activité qui est un indicateur d'engagement du salarié dans l'organisation ou de sa contribution à la performance de l'entreprise et qui est évaluée dans certaines entreprises (Heller, 2016). Nous pensons également aux perspectives offertes par les technologies numériques en matière d'évaluation de la dynamique

relationnelle d'une organisation et dont une entreprise comme Humanyze¹⁵, par exemple, s'est fait la spécialité, dans une visée d'amélioration de la productivité (spécialité qui rejoint les préoccupations de Thierry Libaert et André de Marco lorsqu'ils conseillent dans leur ouvrage sur les tableaux de bords de la communication « d'analyser les réseaux de communication informelle et d'en évaluer leur poids » (2006, 135).

Alors que l'évaluation est brandie comme un impératif incontournable et un gage de légitimité pour la communication, il est important d'interroger le sens de cet impératif, ses limites, afin d'éclairer ce qu'il est possible de demander à l'évaluation, et ainsi fournir matière à réflexion sur ce qui, dans ce domaine, politiquement, relève de l'acceptable et de l'inacceptable.

Pour finir, il importe également de ne pas négliger que l'évaluation de la communication participe d'une économie du conseil ; elle est une activité professionnelle et commerciale, génératrice de revenus et de profits sur un marché concurrentiel. C'est aussi en regard de cette dimension qu'il faut situer et apprécier l'impératif actuel dont la communication fait l'objet. Ceci ne le remet pas en cause fondamentalement mais on comprendra que certains acteurs ont tout intérêt à le crier bien fort, à en défendre le déploiement, au risque de contribuer, selon la force performative de leur discours, à une dérive gestionnaire de la communication interne. Les auteurs qui, en 2015, ont repris l'édition du *Communicator* et introduit un chapitre sur l'évaluation, et dont nous avons repris au début de ce texte quelques propos, dirigent aussi la société Occurrence, qui a fait de la mesure et de l'évaluation de la communication sa spécialité. On l'oublie peut-être trop souvent : la gestionnarisation des activités humaines est aussi le fait de professionnels pour qui l'évaluation – qui participe de cette gestionnarisation – est d'abord un produit, un service à valoriser, une source de profit et un moyen de subsistance.

Bibliographie

- Adary, A., Libaert, T., Mas, C. et Westphalen M.-H. (2015). Diagnostiquer, évaluer et piloter son plan de communication. Dans A. Adary, T. Libaert, C. Mas et M.-H. Westphalen, *Communicator : toutes les clés de la communication*, chap. 3, 7^e éd. (pp. 108-133), Paris, France : Dunod.
- Adary, A., Mas, C. et Westphalen M.-H. (2018). *Communicator : toute la communication à l'ère digitale !*, 8^e éd., Paris, France : Dunod.
- Adary, A. et Volatier, B. (2008). *Évaluez vos actions de communication. Mesurer pour gagner en efficacité*. Paris, France : Dunod.

15 <https://www.humanyze.com>. Une description des méthodes de mesure des interactions vendues par cette société est présentée dans un article de la revue *Écoréseau business* datant de 2017 à l'adresse suivante : <https://www.ecoreseau.fr/tech/decryptage/2017/09/08/nouveaux-outils-productivite/>

- Augendre, M. (1998). Les maux de la communication interne. Dans P. Cabin (Coord.), *La Communication. État des savoirs*. 3^e éd. (pp. 251-258). Auxerre, France : Éditions Sciences humaines.
- Balazs, G. et Faguer, J.-P. (1996). Une nouvelle forme de management, l'évaluation. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 114, 68-78.
doi : <https://doi.org/10.3406/arss.1996.3195>
- Carayol, V. (1994). L'impossible audit de communication interne. *Communication et Organisation*, 5. doi : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1701>
Consulté le 19 avril 2019.
- Courpasson, D. (2000). *L'Action contrainte. Organisations libérales et domination*. Paris, France : PUF.
- Foucault M. (1994). Le sujet et le pouvoir. Dans *Dits et Écrits*, T. IV (pp. 222-243). Paris, France : Gallimard (1^{re} éd., 1982).
- Gaulejac (de), V. (2005). *La Société malade de la gestion, idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris, France : Seuil.
- Guillaume, G. (2010). Le coaching destiné aux managers-communicateurs : un dispositif de communication ou d'évaluation ? *Communication et Organisation*, 38, 121-132. doi : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1448>
- Heller, T. (2015). L'évaluation des comportements des travailleurs. Quel rôle politique ? *Les Cahiers dynamiques*, 62, 35-46.
doi : <https://doi.org/10.3917/lcd.062.0035>
- Heller, T. (2016). Gestion symbolique et dispositif communicationnaire. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 9.
doi : <https://doi.org/10.4000/rfsic.2171>
- Lascoumes, P. (2004). La gouvernementalité : de la critique de l'État aux technologies de pouvoir. *Le Portique*, 13-14.
<http://journals.openedition.org/leportique/625>
- Le Texier, T. (2016). *Le Maniement des hommes. Essai sur la rationalité managériale*. Paris, France : La Découverte.
- Lépine, V. (2014). La communication : questions d'évaluation et de mesure. Dans V. Lépine, F. Martin-Juchat et C. Millet-Fourrier (Dir.), *Acteurs de la communication des entreprises et organisations. Pratiques et perspectives* (pp. 147-163). Grenoble, France : PUG.
- Lépine, V. (2015). Mesures et évaluation de la communication interne : quelles pratiques et quels enjeux ? *Sociologies pratiques*, 30, 53-61.
doi : <https://doi.org/10.3917/sopr.030.0053>

- Libaert, T. et Marco (de), A. (2006). *Les Tableaux de bord de la communication. Indicateurs de pilotage et évaluation des résultats*. Paris, France : Dunod.
- Linhart, D. (2015). *La Comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*. Toulouse, France : Érès.
- Lordon, F. (2013). *La Société des affects. Pour un structuralisme des passions*. Paris, France : Seuil.
- Martuccelli, D. (2004). Figures de la domination. *Revue française de Sociologie*, 45(3), 469-497. doi : <https://doi.org/10.3917/rfs.453.0469>
- Martuccelli, D. (2010), Critique de la philosophie de l'évaluation. *Cahiers internationaux de sociologie*, 128-129, 27-52. doi : <https://doi.org/10.3917/cis.128.0027>
- Montmollin (de), G. (1956). Recherches expérimentales sur l'efficacité du film dans la formation professionnelle. *Le Travail humain*, 2-33.
- Tixier, M. (1996). Les outils de mesure de la communication : Regard critique sur l'état de l'art. *Communication et Organisation*, 10. doi : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1887>