

## **Mesurabilité des multiples dimensions de la communication interne**

---

Deborah Horlait  
Université catholique de Louvain  
deborah.horlait@uclouvain.be

François Lambotte  
Université catholique de Louvain  
francois.lambotte@uclouvain.be

## Résumé

Alors que la quantification de la réputation des marques et des entreprises s'est développée depuis les années 1990, la communication interne fut jusqu'il y a peu relativement épargnée par ce mouvement d'évaluation et d'objectivation de son efficacité. Depuis plusieurs années, nous assistons toutefois à un regain d'intérêt pour cette question de la mesure de la communication interne, en témoignent notamment les récents projets de recherche qui ont été menés à ce sujet mais aussi les enjeux au cœur du travail des professionnels de la communication. Dans le cadre de cet article, nous proposons de réaliser une analyse comparative des principales études et outils consacrés à la question de la mesure de la communication interne ou organisationnelle. Au préalable, nous nous pencherons sur la construction d'une grille d'analyse s'appuyant sur la définition multidimensionnelle de la communication interne. Cette analyse comparative des études et outils d'évaluation de la communication interne mettant en exergue la nécessité de développer une nouvelle approche de mesure, nous présenterons ensuite notre projet de recherche-action qui vise à créer une échelle de mesure multidimensionnelle de la communication interne.

Mots-clés : Communication interne, quantification, satisfaction, mesurabilité, performance.

## Abstract

While the quantification of the reputation of brands and companies has developed since the 1990, internal communication was relatively untouched by this movement of evaluation and objectification of its effectiveness. For several years, we observe a resurgence of interest for this question of the measurement of the internal communication, as evidenced by recent research projects that have been conducted on the subject, but also the issues at the heart of the work of communication professionals. In this article, we propose to carry out a comparative analysis of the main studies and tools dealing with the question of the measurement of internal or organizational communication. Beforehand, we will build an analytical grid based on the multidimensional definition of internal communication. This comparative analysis of studies and tools for the assessment of the internal communication highlights the need to develop a new measurement approach. Finally, we will present our project of research-action which aims to create a multidimensional scale of measurement of internal communication.

Keywords: Internal communication, quantification, satisfaction, measurability, performance.

## Introduction

Alors que la quantification de la réputation des marques et des entreprises s'est développée depuis les années 1990 (Dowling, 1993 ; Sobol et Farrelly, 1988), la communication interne fut jusqu'il y a peu relativement épargnée par ce mouvement d'évaluation et d'objectivation de son efficacité (Meng et Berger, 2012). Plusieurs éléments peuvent expliquer le regain d'intérêt auquel nous assistons aujourd'hui pour cette question de l'évaluation de la communication interne et la mesure de son efficacité. D'une part, l'engagement des employés et la rétention du personnel expérimenté sont devenus des enjeux cruciaux pour les entreprises. D'autre part, à l'image des autres fonctions stratégiques de l'organisation, les professionnels de la communication interne sont eux aussi confrontés à l'exigence de la part des dirigeants d'un retour d'un investissement de leurs actions (Lépine, 2015).

Ainsi, plusieurs auteurs se sont penchés ces dernières années sur cette vaste question de la mesure de l'efficacité de la communication interne. Si une partie des études se sont intéressées aux pratiques des professionnels en matière d'évaluation de la communication interne, d'autres projets de recherche ont été consacrés au développement de modèles de mesure de la communication interne.

Dans le cadre de cet article, nous proposons d'abord de revenir sur la définition multidimensionnelle de la communication interne et d'en questionner la mesure de la performance<sup>1</sup>. Ce questionnement sur chacune des dimensions de la communication nous servira ensuite de grille d'analyse des principales études menées des années 1970 à nos jours sur l'évaluation de la communication interne. L'objectif de cette analyse comparative est de mettre en avant la nécessité de développer des approches réellement multidimensionnelles en matière de mesure de la communication interne. Nous reviendrons également sur les limites et critiques soulevées par certains auteurs quant à cet exercice de mesure. Bien que les technologies et les méthodes statistiques nous offrent aujourd'hui de nombreuses possibilités en matière de quantification de la communication interne, plusieurs auteurs ont en effet mis en avant la difficulté d'appréhender certaines facettes jugées subjectives de la communication. Enfin, nous nous attacherons à présenter le projet de recherche-action sur lequel nous travaillons et qui vise à répondre aux manquements identifiés dans l'étude.

### 1. Mesure, performance et performativité

Nous estimons important d'entamer notre réflexion en clarifiant notre positionnement par rapport à ces notions que sont la mesure, la performance et la performativité. La mesure s'entend comme l'évaluation de la grandeur, de la quantité ou de la qualité de

---

<sup>1</sup> Ce projet de recherche est mené avec le soutien d'Innoviris.

quelque chose par comparaison avec un étalon de référence<sup>2</sup>. Ce sont les traces de ces actions observées, capturées ou déclarées qui vont permettre la mesure quantitative ou qualitative d'une action de communication interne.

Les travaux d'Alain Desrosières nous paraissent particulièrement intéressants par rapport à l'objet d'étude qui nous occupe. À l'origine d'une nouvelle approche sociologique de la statistique et de la quantification, l'auteur suggère que « *le verbe quantifier suppose que soit élaborée et explicitée une série de conventions d'équivalences préalables, impliquant des comparaisons, des négociations, des compromis, des traductions des inscriptions, des codages, des procédures codifiées et répliquables, et des calculs conduisant à la mise en nombre. La mesure proprement dite vient ensuite, comme mise en œuvre réglée de ces conventions. De ce point de vue, la quantification se décompose en deux moments : convenir et mesurer* » (Desrosières et Kott, 2005, 2). Qualification et quantification s'entremêlent ainsi dans l'exercice de mesure et il apparaît dès lors nécessaire d'accompagner la construction des chiffres d'une réflexion quant à leur fabrication. « *Une telle mise en chiffre nécessite, en amont, un travail spécifique de "traduction" : notamment la stabilisation de conventions d'équivalence pour décider "de ce qu'il convient de mesurer", avant d'effectuer la mesure en tant que telle.* » (Lemoine, 2009, 363).

La notion de mesure, en incluant la notion de référence, fait lien à la notion de performance comprise comme un ensemble d'actions réalisées au regard d'une norme, d'attentes qui façonnent nos comportements (Wright, 2016). Pour Valérie Lépine, la performance « *renvoie à la réalisation des objectifs opérationnels et aux processus qui contribuent à la création de valeur pour l'entreprise* » (Lépine, 2015, 55). Elle considère, par ailleurs, la performance de la communication interne comme une notion éminemment subjective liée aux représentations et aux attentes qu'ont les décideurs par rapport à celle-ci (Lépine, 2015). Anna Rogala a, elle aussi, discuté des concepts de « performance » et d'« efficacité » de la communication interne. Elle estime ainsi que les termes « *performance* », « *effectiveness* » (que nous traduisons par « efficacité ») et « *efficiency* » (traduit par « efficience ») ne font pas l'objet d'une distinction claire au niveau de la littérature scientifique. L'auteure propose d'adopter la perspective praxéologique pour analyser les processus de communication au sein d'une organisation. Se référant à cette approche, Anna Rogala admet que les catégories de « *performance* » et d'« *effectiveness* » de la communication interne soient traitées comme égales. La praxéologie envisageant la mesure de l'efficacité comme le degré avec lequel des objectifs définis sont atteints, elle considère que « *l'efficacité de la communication interne peut être analysée au niveau du degré de réalisation d'objectifs particuliers, par exemple un objectif motivationnel* » (Rogala, 2015, 71). Aux côtés de ces concepts, elle ajoute celui de « *quality* » qui peut être considéré comme « *le degré avec lequel un objet donné, une action, un service répond aux exigences de l'évaluateur* » (Rogala, 2015, 71).

<sup>2</sup> Voir la définition de la mesure : <https://www.cnrtl.fr/definition/mesure>

Nous verrons dans la suite de cet article que la mesure de la performance ne peut s'envisager pour tous les types de communication interne. Ainsi, dans la perspective interprétative, nous parlerons en termes de performativité que nous appréhendons au sens d'Austin ou pour reprendre les mots de Bertrand Fauré : « *la notion de performativité initialement élaborée par les philosophes du langage (Austin, 1962 ; Searle, 1972) permet de comprendre comment – et avec quels effets – [des actes de communications] sont parlés, cités, convoqués ainsi que comment en retour ils font parler et agir ceux qui les [convoquent]* (Denis, 2006 ; Fauré et Gramaccia, 2006) » (Fauré, 2010).

## **2. La communication interne : une définition multidimensionnelle**

Souvent réduite par le grand public à la communication que l'organisation met en œuvre pour informer le personnel sur ses objectifs, sa mission et sa vision (Jackson et Welch, 2007), la communication interne se présente en réalité comme un phénomène bien plus complexe. Plusieurs auteurs depuis trois décennies considèrent ainsi qu'il faut élargir notre compréhension de la communication interne afin d'y inclure toutes les formes de communication prenant place au sein de l'organisation. Certains auteurs estiment par ailleurs que la communication interne ne peut plus aujourd'hui être appréhendée seulement comme un département spécialisé de l'organisation ou comme un simple outil de management (Corbalan, 1999 ; de Saint-Georges, 2012) :

*« La communication "interne" n'est pas du tout d'abord un département spécialisé de l'entreprise ou une politique spécifique de la direction ou un "outil de management". Lorsqu'on parle de communication interne, il s'agit bien de désigner avant tout la façon dont les membres de l'organisation agissent et s'expriment les uns avec les autres, tous niveaux considérés et avec les différences qui les caractérisent, ainsi que la manière dont les acteurs produisent et acceptent entre eux les règles du jeu organisationnel. Le tout dans un champ dynamique de contraintes, internes et externes, qui, en quelque sorte, cadre et limite ce jeu. La communication fonde l'organisation. Sans communication, pas d'organisation. Elle en est le tissu. Elle est « organisante ». » (de Saint-Georges, 2012, 174).*

Dans un article de référence sur le sujet, Nicole Giroux a proposé de retenir trois types de communications internes : la communication productive et la communication intégratrice qui appartiennent toutes deux au paradigme fonctionnaliste, tandis que la communication « organisante » s'inscrit dans la perspective interprétative. Plusieurs auteurs se sont également penchés sur l'étude des paradigmes dans le champ de la communication organisationnelle (Putnam, 1982 ; Grosjean & Bonneville, 2011 ; Kunsch, 2014). Ces études sont généralement centrées autour de ces trois paradigmes : fonctionnaliste, interprétatif et critique repris dans l'article de Nicole Giroux (Giroux, 1994).

Dans les lignes qui suivent, nous proposons de revenir sur les éléments constitutifs de chaque type de communication interne, de discuter de ce que signifie mesurer pour chaque approche de la communication interne et d'identifier pour chacune d'elles une série de dimensions sur lesquelles mesurer la performance.

Le paradigme fonctionnaliste a longtemps dominé les recherches en communication organisationnelle (Putnam, 1982 ; Kunsch, 2014). C'est au sein de ce paradigme que s'inscrit la notion de communication productive développée par Nicole Giroux qui voit la communication comme un outil de production. Reposant sur une vision mécaniste, elle se résume à la transmission d'un message par un émetteur à récepteur à travers des canaux (Giroux, 1994). Pamela Shockley-Zalabak décrit la communication dans son approche fonctionnaliste comme un « *réseau de messages qui peuvent être analysés en fonction des réseaux de communication, des canaux, de la direction, de la distorsion et des flux de communication* » (Shockley-Zalabak, 1993). Elle sert avant tout à diriger, à coordonner et réguler les activités des membres de l'organisation. Ainsi, le contenu de la communication se veut essentiellement opératoire et vise la réalisation de la tâche et le fonctionnement quotidien de l'organisation. Dans ce contexte, la communication s'inscrit dans un cadre formel et est essentiellement portée par les cadres de l'organisation qui transmettent les informations à travers les lignes hiérarchiques. Enrichie par les apports de l'approche systémique, cette conception de la communication interne comprend également une notion de feedback amenant de la circularité au processus de communication. De cette manière, les récepteurs ont la possibilité de transmettre des informations aux dirigeants et d'alimenter le système organisationnel pour la prise de décision (Giroux, 1994). Linda Putnam souligne que la qualité de l'information transmise et l'efficacité de traitement sont au cœur de cette conception (Grosjean et Bonneville, 2011). Dans cette acception mécaniste de la communication, la performance pourra être évaluée au niveau de la transmission de l'information, il s'agira ainsi de vérifier si le message a été correctement transmis et compris par le récepteur. Sylvie Grosjean et Luc Bonneville indiquent qu'une communication efficace survient lorsqu'il n'y a pas d'interférence ou de distorsion dans sa mise en circulation et dans son traitement. La mesure de la communication productive pourra notamment porter sur des dimensions telles que le processus de transmission et ses effets, les messages et leurs propriétés, les canaux ou encore les réseaux de communication.

S'intégrant lui aussi dans le paradigme fonctionnaliste, le deuxième type de communication interne développé par Nicole Giroux correspond à la communication intégratrice. La communication est ici décrite comme une interaction et vise à créer du sens commun. La communication n'est plus ici réduite à la simple transmission d'informations mais assume une fonction relationnelle (Giroux, 1994). Ainsi, les fonctions de la communication tiennent aussi dans la motivation du personnel, l'engagement dans la réalisation du travail, la création d'un sentiment d'appartenance (Grosjean et Bonneville, 2011). Au centre de cette communication se retrouvent les notions de compréhension et d'adhésion au projet organisationnel par le biais des

normes, des valeurs, de la mission et de la vision de l'organisation. La communication est ici portée par les cadres de l'organisation ainsi que le service communication par le biais de canaux partagés (intranet, journal d'entreprise, événements, réseaux sociaux d'entreprise, etc.). Dans cette acception, la communication se veut à la fois verticale et horizontale (Giroux, 1994).

La performance pourra ici être évaluée au niveau de la compréhension du projet de l'organisation par l'ensemble des parties prenantes, l'adhésion aux valeurs organisationnelles et l'implication. Nous pourrions également nous intéresser à l'existence de processus mis en place afin de développer une connaissance mutuelle des personnes et des tâches.

La troisième conception de la communication interne évoquée par Nicole Giroux, la communication « organisante », renvoie au paradigme interprétatif. Dans cette conception, la communication ne prend pas place au sein de l'organisation mais constitue l'organisation. Aux prémices de cette approche constitutive, on retrouve notamment les travaux de Karl Weick qui considère l'organisation comme un processus de construction continue d'actions accomplies par des acteurs en interaction (Koenig, 2003). Ainsi, dans cette perspective interprétative, la réalité organisationnelle est construite socialement à travers la communication et les interactions entre les membres de l'organisation (Kunsch, 2014). C'est l'usage du langage et les significations adoptées à partir des messages verbaux et non-verbaux qui créent et soutiennent la réalité sociale (Putnam, 1982). Margarida M. K. Kunsch estime que la perspective interprétative valorise les individus, la création d'espace pour le dialogue et les interactions dans l'environnement de travail (Kunsch, 2014). Dans cette approche interprétative, il ne s'agit pas d'évaluer la communication mais de comprendre comment à travers les dynamiques textuelles et conversationnelles la communication produit l'organisation dans toutes ses formes (Jojczyk *et al.*, 2016). Dans cette perspective, on ne parle plus de mesure de la performance de la communication mais bien de performativité de la communication (Fauré, 2010). L'intention initiale de l'émetteur n'est plus au centre de la mesure. Il s'agit au contraire d'identifier les dynamiques communicationnelles à l'œuvre et de comprendre ce qu'elles produisent de l'organisation (ex. des décisions, des normes, des innovations, etc.). Pourtant au cœur de la dynamique de l'organisation, cette troisième forme de communication interne ne se prête pas à la quantification directe. Bien qu'on ne s'intéresse pas directement à la production de la communication, nous suggérons néanmoins d'analyser la mise en place de dispositifs de communication participative et collaborative dans l'organisation. De même, sans présumer de leur efficacité (Morillon *et al.*, 2018), nous proposons de nous intéresser à l'existence de dispositifs d'échanges et de dialogue pouvant participer positivement à l'émergence du sens commun.

Enfin, aux côtés des paradigmes fonctionnaliste et interprétatif figure le paradigme critique dont l'étude est assez récente dans le champ de la communication organisationnelle. Celui-ci repose notamment sur la théorie critique et les travaux développés par l'École de Francfort. Dans cette approche, l'organisation est vue

comme un lieu d'expression de conflits et la communication organisationnelle est envisagée comme un ensemble de stratégie au service du management (Grosjean et Bonneville, 2011 ; Petit, 2005). Ainsi, cette conception de la communication met l'accent sur les enjeux de pouvoir présents au sein des organisations et la place des pratiques de communication dans leur contexte organisationnel. S'il ne convient pas de parler d'évaluation de la performance dans cette perspective critique, la mesure de la communication pourra néanmoins porter sur des dimensions telles que l'égalité d'accès à l'information des collaborateurs, la transparence de la communication, la capacité d'initiative offerte aux travailleurs, la possibilité d'exprimer un point de vue alternatif ou divergent, ou encore l'existence d'une culture de débat.

Sur base de la revue de la littérature présentée ci-dessus, nous proposons de retenir une série de questions qui permettraient d'inclure ces différentes dimensions et paradigmes dans l'évaluation de la communication interne. Ce questionnement nous servira par la suite de grille d'analyse afin de déterminer la place laissée par les modèles et outils existants à la mesure de chaque type de communication interne.

Perspective fonctionnaliste	<i>Les modèles de mesure couvrent-ils des dimensions telles que le processus de transmission et ses effets, les messages et leurs propriétés, les canaux, ou encore les réseaux de communication ?</i>
Perspective intégratrice	<i>L'évaluation de la performance porte-t-elle dans les modèles sur la compréhension du projet de l'organisation par l'ensemble des parties prenantes, l'adhésion aux valeurs organisationnelles et l'implication ? Les modèles s'intéressent-ils à l'existence de processus mis en place afin de développer une connaissance mutuelle des personnes et des tâches ?</i>
Perspective interprétative	<i>Les modèles questionnent-ils la mise en place de dispositifs de communication participative et collaborative dans l'organisation ? Sans présumer de leur efficacité, les modèles s'intéressent-ils à l'existence de dispositifs d'échanges et de dialogue pouvant participer positivement à l'émergence du sens commun ?</i>
Perspective critique	<i>Les modèles analysent-ils l'égalité d'accès à l'information des collaborateurs, la transparence de la communication, la capacité d'initiative laissée aux travailleurs, la possibilité d'exprimer un point de vue alternatif ou divergent, l'existence d'une culture du débat ?</i>



### **3. Mesure de la communication interne : des modèles existants et reflétant l'évolution de la théorie des organisations**

Les premières discussions autour de l'efficacité de la communication interne et de ses liens avec la performance de l'organisation ont animé les chercheurs dès les années 1970 et 1980. Deux outils majeurs sont alors développés à l'époque : « l'ICA Audit Communication » et le « Communication Satisfaction Questionnaire » (CSQ).

Désireuse de se positionner comme un acteur de référence dans le domaine de la mesure de la communication organisationnelle, l'Association Internationale de Communication (ICA) a développé à partir de 1971 son propre système de mesure appelé « the ICA Audit ». Celui-ci est construit autour de cinq outils de mesure, dont une enquête par questionnaire, qui peuvent être administrés indépendamment ou en combinaison. Le questionnaire vise à mesurer à la fois les attitudes et les perceptions des employés à propos des sources de communication, des messages, des canaux et des récepteurs dans un contexte d'interfaces. Ainsi, les principaux sujets examinés par l'audit incluent l'accessibilité de l'information, la quantité suffisante d'informations, la satisfaction et l'importance de la communication, les contenus de la communication, les relations de communication et les résultats de la communication. À long terme, l'outil avait notamment pour objectif d'établir une banque de données afin de permettre des comparaisons entre les organisations sur leurs systèmes de communication. S'inscrivant dans une vision fonctionnaliste de la communication, une des forces de cet outil est néanmoins qu'il repose sur un cadre conceptuel solide et qu'il a été testé pendant plusieurs années dans une variété d'organisations (Goldhaber, 1976 ; Goldhaber, Buffalo, Krivonos et Northridge, 1977 ; Ruck et Welch, 2012).

Le « Communication Satisfaction Questionnaire » adopte une approche quelque peu différente de l'« ICA Audit ». Développé en 1977 par Cal Downs et Michael Hazen, le CSQ a pour objectif d'étudier les relations entre la satisfaction de la communication et la satisfaction liée au travail. Il estime la satisfaction de la communication des employés en se basant sur huit dimensions principales que sont la perspective organisationnelle générale (le fait de proposer des informations sur l'organisation dans son ensemble), l'intégration organisationnelle (le fait que les individus reçoivent des informations à propos de leur environnement de travail et des autres départements), le feedback personnel, les relations avec les supérieurs, la communication (horizontale et informelle) entre collègues, la communication (ascendante et descendante) avec les subordonnés, la qualité des médias et le climat de communication (Clampitt et Downs, 1993 ; Zwijze-Koning et de Jong, 2007 ; Ruck & Welch, 2012). Plusieurs auteurs reconnaissent qu'une des originalités du CSQ tient dans le fait qu'il présente la satisfaction de la communication comme une construction multidimensionnelle. Par multidimensionnelle, les auteurs entendent ici qu'il ne s'agit plus de considérer la satisfaction de la communication selon une vision dichotomique. Il apparaît en effet que les employés ne sont pas simplement soit satisfaits soit insatisfaits de la

communication, mais ils peuvent exprimer divers degrés de satisfaction à propos des différents aspects de la communication (Clampitt & Downs, 1993 ; Deconinck, Johnson, Busbin et Lockwood, 2008). Bien que plusieurs outils de mesure de la satisfaction de la communication aient été développés par la suite, le CSQ a connu la plus large utilisation dans le cadre des recherches scientifiques (Deconinck *et al.*, 2008).

Ces dernières années, nous assistons à un regain d'intérêt de la part des chercheurs pour cette question de la mesure de la performance ou de l'efficacité de la communication interne avec plusieurs projets de recherche qui ont été consacrés à cette question (Meng et Berger, 2012 ; Mendez, Casadesus et Gimenez, 2013 ; Calabrese, 2004 ; Rogala, 2015 ; Institute for Public Relations, 2018). Une série d'auteurs ont envisagé cette question de l'évaluation de la performance de la communication interne en analysant les pratiques des professionnels de communication. C'est notamment le cas de Juan Meng et Bruce K. Berger (2012) qui se sont intéressés à la manière dont les professionnels de communication mesuraient le retour sur investissement de leurs efforts de communication au sein de leur organisation. D'après cette enquête de Juan Meng et Bruce K. Berger menée auprès de cadres supérieurs en communication, il apparaît que cinq aspects de la communication interne sont mesurés de façon régulière dans les organisations : l'augmentation de la connaissance et de la compréhension à la suite de la diffusion de l'information, l'effet sur l'engagement des employés, l'amélioration de la performance liée au job, le changement dans le comportement des employés et l'amélioration de la performance au niveau organisationnel (comme la croissance des revenus et la satisfaction des clients). Il ressort également de leur étude que l'efficacité des actions de communication est toutefois peu mesurée sur base d'indicateurs de résultats commerciaux (« *business outcomes metrics* »). Cette étude a par ailleurs permis aux auteurs d'identifier les principaux obstacles auxquels les professionnels se trouvent confrontés pour mesurer la communication interne, parmi lesquels figurent notamment le manque de ressources financières et humaines, les contraintes de temps ou encore la difficulté à établir une relation de causalité entre les initiatives de communication et les résultats de l'entreprise (Meng et Berger, 2012). Une autre étude de Juan Meng et Po-Lin Pan suggère que la mesure de la communication interne se veut complexe non seulement du point de vue de son interprétation mais aussi de son opérationnalisation. Ils estiment eux aussi que l'évaluation de la communication interne doit être envisagée selon de multiples dimensions et inclure à la fois des indicateurs financiers, tels que le retour sur investissement, et des indicateurs non financiers, comme la confiance ou la satisfaction (Meng et Pan, 2012).

D'autres auteurs se sont quant à eux employés à élaborer des modèles de mesure de la communication interne. Empar Mendez, Martí Casadesus et Gerusa Gimenez (2013) ont conçu un modèle pour l'évaluation de la communication interne dans une organisation basée sur les principes du management par la qualité totale (MQT). Plus précisément, les auteurs sont repartis des critères du modèle d'excellence EFQM pour déterminer les aspects à prendre en compte dans la communication interne au sein

d'une excellente organisation, tandis qu'ils ont utilisé le modèle SERVQUAL pour soutenir leur méthodologie d'évaluation. L'objectif de leur modèle est d'identifier où se situent les défauts de la communication interne dans une organisation, leur importance et les actions à entreprendre pour y remédier. Se référant au modèle EFQM, ils ont proposé de mesurer la communication interne au départ des critères suivants : le leadership, la stratégie, le personnel, les partenariats et les ressources, les processus. S'inspirant du modèle SERVQUAL qui évalue la qualité des services selon l'écart entre les attentes et les perceptions des clients, les auteurs proposent d'évaluer les défauts dans la communication comme la différence entre l'envoi et la réception des messages. Leur modèle est ainsi construit autour de trois questionnaires qui analysent de manière indépendante les différents aspects du processus de communication : le premier questionnaire s'intéresse à la manière dont l'émetteur transmet le message ; le deuxième examine la réception de l'information et la troisième analyse dans quelle mesure des actions sont entreprises à la suite des communications et leur influence sur l'organisation. La construction de leur outil permet ainsi d'établir une comparaison entre la manière dont l'information est envoyée, dont elle est reçue et l'influence sur les actions entreprises. Une des originalités de leur modèle repose sur le fait qu'il offre la possibilité d'évaluer la communication interne de manière globale ou par segmentation au niveau des groupes, en se concentrant sur l'efficacité des processus et les flux de communication entre les différents groupes. Les auteurs ont toutefois soulevé la difficulté de développer un modèle de mesure unique qui prendrait en compte tous les aspects affectant les différents types d'organisation (Mendez *et al.*, 2013).

Partant du constat que la plupart des études en communication organisationnelle accordaient davantage d'importance aux analyses qualitatives, Armando Calabrese (2004) a voulu développer un modèle destiné à exprimer la qualité de la communication organisationnelle au moyen de valeurs quantitatives. Il part du postulat que des communications organisationnelles de bonne qualité sont caractérisées par la rapidité dans l'échange d'informations, une adéquation entre la présentation des informations et les attentes des destinataires, et la précision au niveau de l'information transmise qui contribue à réduire le risque d'erreur au niveau de l'interprétation. À partir de deux variables de la communication organisationnelle que sont le type d'interactions entre les acteurs qui communiquent et la fonction attribuée à la communication dans la réalité organisationnelle, Armando Calabrese a identifié quatre types de communication organisationnelle : (1) la communication organisationnelle considérée du point de vue des interactions de type cause à effet (émetteur-récepteur), (2) celle de type interactif (les rôles ne sont pas définis mais interchangeables suivant le processus continu de feedback), (3) la communication organisationnelle qui n'a pas d'impact sur l'organisation considérée comme une réalité objective et (4) celle considérée comme un processus continu d'interactions entre les acteurs organisationnels générant la réalité organisationnelle. L'auteur a choisi de considérer les trois premières conceptions de la communication organisationnelle dans la construction

de son modèle. Il a volontairement choisi de ne pas prendre en compte la dernière dimension de la communication organisationnelle, à savoir l'impact généré par les processus d'interactions en cours entre les acteurs de l'organisation sur la structure organisationnelle. Un choix qu'il justifie sur base de l'objectif assigné à son modèle ; celui-ci n'a pas été construit pour évaluer l'évolution de la structure organisationnelle à partir de la communication mais bien pour produire une analyse statique. Il est ainsi parvenu à la création d'un modèle complexe permettant de calculer un indice général qui exprime la qualité des communications de l'organisation et une liste des relations de communication critiques sur lesquelles agir afin d'améliorer la qualité des communications. L'indice général permet à la fois d'évaluer les actions conçues pour améliorer la qualité des communications mais aussi de comparer différentes organisations appartenant au même secteur afin de déterminer laquelle dispose des processus de communication les plus efficaces (Calabrese, 2004).

Anna Rogala (2015) a souligné que l'analyse des processus de communication dans les organisations se limite la plupart du temps à établir si le message envoyé a été correctement compris par le récepteur, une approche qu'elle juge insuffisante du point de vue de l'organisation et du management. Elle estime ainsi que, pour évaluer les processus de communication organisationnelle, il est essentiel de se concentrer sur les objectifs poursuivis et leur degré de réalisation. L'auteure a choisi d'étudier les relations qui existent entre la performance/l'efficacité (pour rappel, se référant à l'approche praxéologique, elle admet que les catégories de « *performance* » et « *effectiveness* » soient traitées de manière égale), l'efficacité (« *efficiency* ») et la qualité (« *quality* ») de la communication interne. Sur base d'une étude quantitative et qualitative réalisée auprès d'employés dans les organisations polonaises, elle a élaboré un modèle qui illustre les corrélations entre les différents aspects de la communication interne et les facteurs déterminant son efficacité. Ainsi, l'auteure propose que la mesure de l'efficacité (« *efficiency* ») de la communication interne porte sur un certain nombre de composantes telles que l'accès à l'information, la vitesse du flux d'information, le rapport entre l'information reçue et l'information nécessaire, la fiabilité et l'exhaustivité des messages, l'ajustement des activités de communication aux besoins des employés, l'atmosphère communicationnelle, et les barrières. Elle suggère que l'évaluation de la qualité (« *quality* ») puisse être déterminée par des facteurs tels que les capacités de communication des subordonnés, la personnalité des employés, les capacités de communication des supérieurs, l'expérience individuelle des employés, le style de management, la structure organisationnelle, la culture et le climat de l'organisation, les conflits. Enfin, elle suggère que l'efficacité (« *effectiveness* ») de la communication interne résulte du degré de réalisation des objectifs suivants : fournir aux employés des informations à jour et indispensables à leur bon fonctionnement dans l'organisation ; motiver les employés à agir pour l'organisation ; créer une atmosphère positive sur le lieu de travail ; unifier les travailleurs autour des missions de l'organisation, de ses valeurs et de sa stratégie ; construire une image positive de l'organisation parmi les employés ; préparer les travailleurs aux changements à venir.

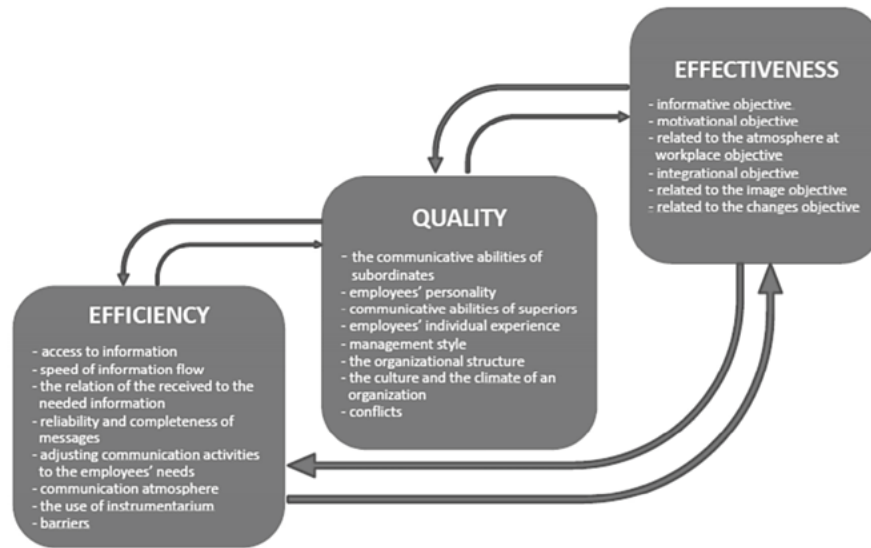


Figure 1. Le modèle développé par Anna Rogala met en évidence les relations entre les déterminants de la communication interne et son efficacité (Rogala, 2015)

Le modèle d'Anna Rogala soutient l'hypothèse que les catégories liées à l'efficacité, la performance/efficacité et la qualité de la communication sont corrélées et interagissent les unes avec les autres (Rogala, 2015).

Plus récemment, « The Institute for Public Relations<sup>3</sup> and the Commission on Research, Measurement and Evaluation » (2018) a mis en place un groupe de travail international de 11 membres comprenant des universitaires et des professionnels chargés de réfléchir à la définition d'une série de normes (« standards ») de mesure de la communication interne. Ces standards sont destinés à aider les professionnels de la communication à évaluer leurs initiatives de communication et mesurer la valeur apportée par la communication à leur organisation. Le recours à des standards apparaît par ailleurs comme une réponse à la multiplicité des termes et modèles associés jusqu'alors à la mesure de la communication et doit permettre aux différentes « parties prenantes » de l'organisation (professionnels de la communication, managers, clients, chercheurs, etc.) de partager un langage commun en matière de mesure mais aussi de comparaison. En menant une vaste étude auprès des professionnels de la communication, le groupe de travail a ainsi identifié et défini 22 « standards » qui ont ensuite été regroupés selon trois catégories pour former un modèle : les « *outtakes* »

(les standards qui relèvent de la manière dont les employés reçoivent, comprennent et retiennent des messages), les « *outcomes* » (les standards qui renvoient aux preuves de modification des opinions, des attitudes ou des comportements) et l'impact organisationnel (les standards qui font référence à la manière dont la communication interne va influencer la performance de l'organisation). Le modèle développé suggère ainsi que les « *outtakes* » mènent à des « *outcomes* » qui, à leur tour, conduisent à un impact organisationnel. Dans le futur, les chercheurs ont l'intention de tester la validité de ces standards ainsi que les relations qui unissent ceux-ci (Institute for Public Relations, 2018).

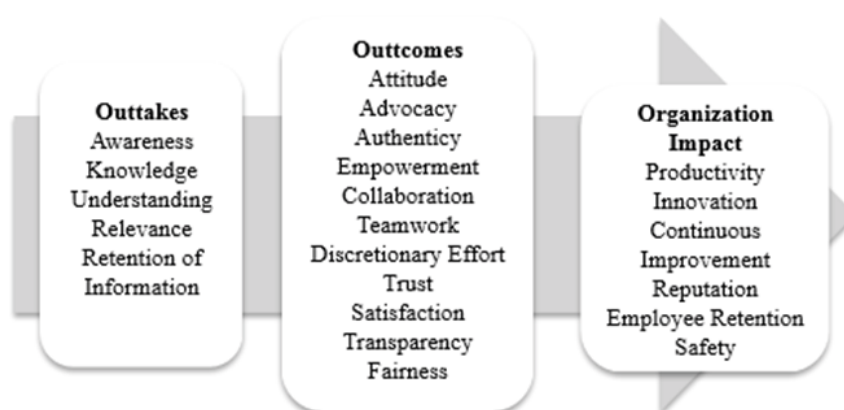


Figure 2. Le modèle développé par The Institute for Public Relations identifie 22 standards pour mesurer la communication interne (Institute for Public Relations, 2018)

Enfin, à travers une analyse des recherches académiques et des études de consultance portant sur l'évaluation de la communication interne, Kevin Ruck et Mary Welch (2012) ont montré que les approches d'évaluation se focalisaient le plus souvent sur les processus, l'usage des canaux et le volume d'information, et non sur le contenu de la communication et les besoins des employés. Celles-ci se veulent aussi davantage centrées sur le management plutôt que les employés. Bien que certains outils de mesure existent tels que l'« ICA Audit » ou le « Communication Satisfaction Questionnaire », les auteurs notent que les consultants et les chercheurs abordent le sujet à partir d'une diversité de perspectives. L'analyse de ces études montre en effet que l'évaluation repose souvent sur des questionnaires et est rarement complétée par une approche qualitative. L'accent y est surtout mis sur la circulation de l'information, le flux et l'utilisation de canaux. Dans l'environnement de communication en évolution que nous connaissons aujourd'hui, Kevin Ruck et Mary Welch soulignent le besoin de développer de nouvelles approches en matière d'évaluation de la communication interne qui mettraient davantage l'accent sur les besoins des employés, les communautés, le contenu de la communication et le dialogue. Ils estiment qu'élargir la base théorique

de la communication interne pourrait amener à de nouvelles approches en termes de pratiques et d'évaluation (Ruck & Welch, 2012).

#### **4. Analyse comparative des modèles de mesure de la communication interne et organisationnelle : une prédominance des aspects fonctionnalistes**

Cette revue de la littérature sur la question de la mesure de la communication interne et organisationnelle met avant tout en évidence l'existence de multiples approches, modèles et termes utilisés qui ne permettent pas d'appréhender facilement cet objet. Bien que les modèles de mesure identifiés ne rencontrent pas tout à fait les mêmes objectifs et diffèrent dans leur approche de la mesure, il nous paraît néanmoins intéressant d'analyser les dimensions et perspectives qui prédominent au sein de ceux-ci. Pour ce faire, nous reprendrons la grille d'analyse élaborée à partir de notre réflexion sur les différentes dimensions de la communication interne. Nous proposons ainsi d'analyser la place que les modèles présentés confèrent à l'intégration de dimensions relevant (1) du paradigme fonctionnaliste (le processus de transmission et ses effets, les messages et leurs propriétés, les canaux et les réseaux de communication, etc.), (2) de la perspective intégratrice (la compréhension du projet organisationnel, l'adhésion aux valeurs et l'implication, l'existence de processus destinés à développer une connaissance mutuelle des personnes et des tâches), (3) de l'approche interprétative (la mise en place de dispositifs de communication dite participative et collaborative dans l'organisation facilitant l'émergence de sens commun) et enfin (4) de la perspective critique (l'égalité d'accès à l'information parmi les collaborateurs, la transparence de la communication, la capacité d'initiative offerte aux travailleurs, la possibilité d'exprimer un point de vue divergent ou alternatif ou encore l'existence d'une culture de débat).

Ainsi, nous pouvons constater que les premiers outils développés, l'« ICA audit » et le « Communication Satisfaction Questionnaire », appréhendent la mesure de la communication dans une visée essentiellement fonctionnaliste. Il apparaît en effet que ces deux outils envisagent principalement la mesure du point de vue de la transmission de l'information et analysent la communication sur des dimensions telles que l'accessibilité de l'information ou sa quantité, les médias, les réseaux de communication ou encore les résultats de la communication. Le CSQ intègre aussi une dimension liée à la communication intégratrice (l'information sur la perspective organisationnelle) ainsi qu'une dimension relative à la communication managériale.

En évaluant la communication interne d'après la différence entre l'envoi et la réception des messages, le modèle conçu par Empar Mendez, Marti Casadesus et Geresa Gimenez renvoie lui aussi à une conception fonctionnaliste de la mesure de la communication. Inspirés directement du modèle EFQM, les critères utilisés par les auteurs pour mesurer l'envoi et la réception peuvent être assimilés à des dimensions



de la communication fonctionnaliste et intégratrice (« *processes* », « *alliances and resources* », « *policy and strategy* »). Une partie de leur modèle analyse également le « *leadership* ».

Le modèle développé par Armando Calabrese se focalise lui aussi sur la mesure de la communication organisationnelle dans une approche à la fois fonctionnaliste et intégratrice. En justifiant l'objectif de son modèle, l'auteur a d'ailleurs volontairement décidé de rejeter la perspective interprétative.

Le modèle élaboré par Anna Rogala tend à couvrir davantage de dimensions de la communication interne. À travers l'analyse de composantes telles que le flux d'informations, la relation entre l'information transmise et nécessaire et les propriétés des messages, le modèle, quand il vise à évaluer l'efficacité (« *efficiency* ») de la communication interne, adopte une approche fonctionnaliste. La section du modèle s'intéressant à la mesure de l'efficacité (« *effectiveness* ») de la communication repose quant à elle sur l'étude des objectifs dans une perspective fonctionnaliste (les objectifs informatifs) mais également intégratrice (les objectifs liés à la motivation et à l'intégration). La dernière partie du modèle, qui porte sur l'analyse de la qualité (« *quality* ») de la communication, inclut quant à elle des dimensions relatives à l'expérience des individus, à la communication managériale ainsi qu'à la culture et au climat organisationnel.

Enfin, le modèle défini par The Institute for Public Relations prend lui aussi en compte un nombre plus important de dimensions. Contrairement aux autres modèles, il s'attache peu à analyser la communication dans une perspective fonctionnaliste. Il s'inscrit davantage dans la perspective de la communication intégratrice (en mobilisant des variables comme « *knowledge* » correspondant à la compréhension des sujets organisationnels, « *understanding* » qui est la capacité des collaborateurs à faire le lien entre leur connaissance et le travail au niveau de l'organisation, « *advocacy* » qui renvoie à la capacité des employés à promouvoir l'organisation). Il intègre également certains aspects de la communication interprétative (avec des variables comme « *collaboration* » renvoyant à l'existence de processus collaboratif pour la résolution de problèmes ou la création) et critique (avec des variables comme « *authenticity* » relative à la transparence de l'information, « *empowerment* » en lien avec les possibilités d'initiative).

Au terme de cette étude comparative<sup>4</sup>, il apparaît que la majorité des modèles s'inscrit dans une perspective fonctionnaliste de la communication pour approcher la question de la mesure de la communication, en couvrant essentiellement des dimensions comme le processus de transmission, les canaux, les messages et dans une moindre mesure les réseaux de communication. Au fur et à mesure de leur développement, nous pouvons constater que les modèles semblent intégrer un panel de dimensions de plus en plus large avec la prise en compte de composantes liées à la communication

---

4 Voir aussi le « Tableau 1 – Analyse comparative des modèles de mesure de la communication interne et organisationnelle » présenté en annexe.



intégratrice telles que la compréhension du projet organisationnel, la capacité des acteurs à faire du lien entre leur travail et l'organisation. La majorité de ces modèles comprennent par ailleurs un volet destiné à analyser la communication managériale. Les perspectives interprétative et critique sont quant à elles peu envisagées au sein des modèles analysés. D'une perspective purement productive à l'intégration progressive d'aspects interprétatifs, le développement des modèles semble ainsi se calquer sur l'évolution des réflexions menées à propos de l'étude des organisations (de Saint-Georges, 2012).

Un autre élément-clé mis en évidence à travers cet état de l'art tient dans l'importance d'envisager la mesure de la communication de façon multidimensionnelle. Il apparaît néanmoins que cette conception de mesure multidimensionnelle diffère quelque peu selon les auteurs. Si l'on s'en tient à la perspective multidimensionnelle du CSQ, elle s'appuie sur l'idée que la satisfaction de la communication ne doit pas reposer sur une vision dichotomique mais envisager la possibilité que les employés puissent exprimer de la satisfaction sur certains aspects de la communication et non sur d'autres. Du côté de Juan Meng et Po-Lin Pan, envisager une mesure multidimensionnelle signifie la possibilité de prendre en compte à la fois des indicateurs financiers et non financiers.

## Conclusion

Plusieurs auteurs se sont donc essayés à cet exercice complexe et délicat de la mesure de la communication interne. Comme le montre l'analyse comparative réalisée, la plupart des modèles développés s'inscrivent dans une perspective fonctionnaliste, tant productive qu'intégratrice. Si la prédominance de ces aspects peut probablement s'expliquer en partie par le fait que le paradigme fonctionnaliste a longtemps dominé les recherches en communication, elle nous invite également à nous questionner. Nous pouvons ainsi nous demander si cet ancrage fonctionnaliste ne constitue pas le reflet d'une forme de méconnaissance ou d'une difficulté d'appréhender les multiples finalités de la communication interne et les dimensions qui la composent. Les aspects constitutifs de la communication fonctionnaliste apparaissent peut-être comme plus aisément appréhendables et mesurables que ceux touchant aux autres formes de communication interne. Cet ancrage fonctionnaliste pose néanmoins question, comme l'illustre d'ailleurs le positionnement de plus en plus critique des chercheurs et professionnels de la communication quant à cette vision et la volonté témoignée par ces derniers de redéfinir leur fonction (Chauvin, 2010 ; Brulois et Charpentier, 2013 ; INERGIE/AFCI, 2013).

Ces différentes considérations nous confortent ainsi dans l'idée qu'il est nécessaire de renouveler l'approche en matière de mesure de la communication interne. Il nous paraît aussi essentiel que celle-ci soit envisagée dans une perspective multidimensionnelle. Nous parlons de « mesure multidimensionnelle » pour indiquer que celle-ci repose sur la complémentarité des mesures de chaque type de communication interne. Nous suggérons ainsi de repartir de l'étude des différents paradigmes de la communication

interne que nous avons effectuée pour déterminer les différentes dimensions à prendre en compte dans cet exercice de mesure.

Dans le cadre de notre projet de recherche, nous cherchons à construire une échelle de mesure multidimensionnelle de la communication interne. Pour ce faire, nous avons choisi de nous associer à une entreprise partenaire spécialisée dans le conseil en communication interne, qui a développé un outil de mesure de la communication interne appelé le « Moodmeter ». Comprenant un volet quantitatif (un questionnaire) et qualitatif, celui-ci a pour vocation d'analyser l'expérience de la communication interne auprès des collaborateurs et des people managers sur différentes dimensions de la communication interne. Cet outil de mesure est utilisé depuis quelques années déjà par l'entreprise dans le cadre de ses missions de conseil auprès de ses clients, mais également en tant que baromètre national belge afin d'établir les tendances actuelles en matière de communication interne et d'offrir une vision comparative entre les entreprises du pays en question sur l'état de leur communication. Bien qu'il apparaisse comme un outil innovant, le « Moodmeter » présente toutefois plusieurs limites tant du point de vue de son élaboration que du traitement statistique qui y est actuellement appliqué. Une des premières étapes de notre projet de recherche consiste ainsi en la révision et au développement de cet outil de mesure sur la base des différentes dimensions identifiées dans le cadre de notre étude des paradigmes de la communication interne. Sur base des dimensions identifiées, nous déterminerons ensuite pour chacune d'elle une série d'items, qui se présenteront sous la forme de questions, afin d'évaluer la communication.

Au-delà de l'identification des dimensions sur lesquelles mesurer la communication interne, il conviendra également de s'intéresser à ce qui ne peut pas être mesuré. Plusieurs auteurs ont souligné les limites liées à la quantification de la communication, notamment la difficulté d'appréhender certaines facettes jugées « subjectives » de la communication. Maud Tixier a mis en évidence que la communication se présente comme un domaine plus difficilement évaluable que d'autres fonctions de l'organisation (Tixier, 1996). Elle évoque notamment les « *signes impressionnistes* » inhérents à toute action de communication et qu'il s'avère compliqué de quantifier. Valérie Lépine a, quant à elle, souligné le rôle de « *passeurs d'informations, de catalyseurs du décroisement organisationnel et d'animateurs des relations internes* » que se reconnaissent souvent les professionnels de la communication, « *des aspects plus difficilement appréhendables et quantifiables* » (Lépine, 2015, 55).

Même si nous gardons à l'esprit les limites soulevées, plusieurs éléments nous encouragent à dépasser cette vision parfois critique associée à l'exercice de mesure de la communication et à voir jusqu'où celui-ci peut être poussé. D'une part, l'évolution des technologies nous permet aujourd'hui d'envisager la mesure de nouvelles dimensions de la communication interne. Par exemple, il devient possible de s'intéresser à la collaboration sur la base des traces d'interactions sur les réseaux sociaux d'entreprise. D'autre part, l'opportunité de collecter un nombre conséquent de données sur la communication interne, la stabilisation de statistiques ainsi que les

nombreuses possibilités de traitement et de mise en forme graphique qu'elles offrent, devraient nous permettre d'objectiver une série d'éléments et d'établir des grandes tendances en matière de communication interne.

Il apparaîtra néanmoins important, tout au long de cet exercice de mesure, de bien se rappeler l'objectif qui sous-tend celui-ci, à savoir l'évaluation de la performance. Aussi il conviendra de s'interroger en quoi les dimensions envisagées dans la mesure constituent le reflet d'une conception de la performance. Dans la lignée des travaux d'Alain Desrosières, il nous semble également important que cet exercice de mesure s'accompagne d'une réflexion quant à la construction de ces données.

Enfin, dans la limite de nos connaissances actuelles, il apparaît que peu d'auteurs ont porté un intérêt à la mise en intelligibilité des résultats de cette mesure de la communication interne auprès des professionnels. *A contrario*, certains auteurs ont souligné la difficulté d'établir des liens entre la mesure de la communication et les résultats de l'organisation. Nous suggérons que cette intelligibilité porte à la fois sur la fabrique de la mesure (collecte de données, traitements statistiques opérés, limites des méthodes utilisées) et sur la manière dont elle peut être exploitée dans la prise de décisions par les professionnels. À terme, il nous paraît en effet essentiel que cette mesure de la communication interne puisse s'accompagner d'un travail de production de sens avec les acteurs de la communication, afin de leur permettre de s'approprier les résultats de cette mesure et de les intégrer dans leur pratique quotidienne.

Tableau 1. Analyse comparative des modèles de mesure de la communication interne et organisationnelle

	ICA audit	Communication Satisfaction Questionnaire	Modèle de Mendez, Casadesus et Gimenez	Modèle de Calabrese	Modèle de Rogala	Modèle de l'Institute for Public Relations
<i>Dans la perspective fonctionnaliste, les modèles couvrent-ils des dimensions telles que le processus de transmission et ses effets, les messages et leurs propriétés, les canaux, ou encore les réseaux de communication ?</i>	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Partiellement
<i>Dans la perspective intégratrice, l'évaluation de la performance porte-t-elle dans les modèles sur la compréhension du projet de l'organisation par l'ensemble des parties prenantes, l'adhésion aux valeurs organisationnelles et l'implication ?</i>	Non	Partiellement	Oui	Oui	Oui	Oui
<i>Dans la perspective interprétative, les modèles se questionnent-ils sur la mise en place de dispositifs de communication participative et collaborative dans l'organisation, l'existence de dispositifs d'échanges et de dialogue pouvant participer positivement à l'émergence du sens commun ?</i>	Non	Non	Non	Non	Non	Partiellement
<i>Dans la perspective critique, les modèles analysent-ils l'égalité d'accès à l'information des collaborateurs, la transparence de la communication, la capacité d'initiative laissée aux travailleurs, la possibilité d'exprimer un point de vue alternatif ou divergent, l'existence d'une culture du débat ?</i>	Non	Non	Non	Non	Partiellement	Oui

## Références

- Brulois, V. et Charpentier, J.-M. (2013). De l'image au social : Le chemin d'une évolution pour les pratiques en communication interne. *Communication & Professionnalisation*, 1, 51-69. doi : <https://doi.org/10.14428/rcompro.vi1.243>
- Calabrese, A. (2004). The Evaluation of Quality of Organizational Communications: A Quantitative Model. *Knowledge and Process Management*, 11(1), 47-67. doi : <https://doi.org/10.1002/kpm.188>
- Chauvin, D. (2010). La fonction « communication interne » en crise ? *Communication et Organisation*, 38, 147-170. doi : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1476>
- Clampitt, P. G. et Downs, C. W. (1993). Employee Perceptions of the Relationship between Communication and Productivity: A Field Study. *Journal of Business Communication*, 30(1), 5-28. doi : <https://doi.org/10.1177/002194369303000101>
- de Saint-Georges, P. (2012). Penser la communication interne des entreprises et des organisations. *Recherches en Communication*, 34, 163-181.
- Deconinck, J., Johnson, J., Busbin, J. et Lockwood, F. (2008). An Examination of the Validity of the Downs and Hazen Communication Satisfaction Questionnaire. *Management Marketing Journal*, 18(2), 145-153.
- Desrosières, A. et Kott, S. (2005). Quantifier. *Geneses*, 58(1), 2-3. doi : <https://doi.org/10.3917/gen.058.0002>
- Dowling, G. R. (1993). Developing your Company Image into a Corporate Asset. *Long Range Planning*, 26(2), 101-109. doi : [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(93\)90141-2](https://doi.org/10.1016/0024-6301(93)90141-2)
- Fauré, B. (2010). L'agentivité textuelle entre metatextualité et performativité : Le cas des Operguid dans l'industrie pétrochimique. *Études de communication. Langages, information, médiations*, 34, 61-74. doi : <https://doi.org/10.4000/edc.1660>
- Giroux, N. (1994). La communication interne : Une définition en évolution. *Communication et organisation*, 5. doi : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1696>
- Goldhaber, G. M. (1976). *The ICA Communication Audit: Rationale and Development*.
- Goldhaber, G. M., Buffalo, M., Krivonos, P. D. et Northridge, M. (1977). The ICA Communication Audit: Process, Status and Critique. *Journal of Business Communications*, 15-41.

- Grosjean, S. et Bonneville, L. (2011). *La Communication organisationnelle : Approches, processus et enjeux*. Chenelière Éducation. <https://www.cyrolles.com/Entreprise/Livre/la-communication-organisationnelle-9782765029533/>
- INERGIE/AFCI. (2013). *Enquête « Identité professionnelle du Communicant Interne »*. [http://www.afci.asso.fr/sites/default/files/pdf/publication/etude\\_cominterne\\_180613.pdf](http://www.afci.asso.fr/sites/default/files/pdf/publication/etude_cominterne_180613.pdf)
- Institute for Public Relations. (2018). A Delphi Study to Identify Standards for Internal Communication. *Public Relations Journal*, 11(3).
- Jackson, P. R. et Welch, M. (2007). Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198. doi : <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Jojczyk, J., Lambotte, F., Mnasri, S. et Wathelet, E. (2016). Les articulations des textes et des conversations dans l'approche de la communication constitutive des organisations. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 9. doi : <https://doi.org/10.4000/rfsic.2197>
- Koenig, G. (2003). L'organisation dans une perspective interactionniste. Dans *Le Sens de l'action. Karl Weick : Sociopsychologie de l'organisation* (pp. 15-34). Paris, France : Vuibert.
- Kunsch, M. M. K. (2014). Organizational Communication: Contexts, Paradigms and Comprehensive Conceptualization. *MATRIZES*, 8(2), 35-61. doi : <https://doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v8i2p35-61>
- Lemoine, B. (2009). Alain Desrosières, L'Argument statistique. Pour une sociologie historique de la quantification (tome I) et Gouverner par les nombres (tome II). Paris, Presses de l'École des Mines, 2008. *Revue d'anthropologie des connaissances*, Vol. 3, n° 2(2), 359-365.
- Lépine, V. (2015). Mesures et évaluation de la communication interne : Quelles pratiques et quels enjeux ? *Sociologies pratiques*, 30(1), 53-61. doi : <https://doi.org/10.3917/sopr.030.0053>
- Mendez, E., Casadesus, M. et Gimenez, G. (2013). Model for Evaluating and Improving Internal Communication in an Organization According to the Principles of TQM. Dans *Shedding Light on TQM: Some Research Findings* (I. Heras-Saizarbitoria, pp. 145-165). University of the Basque Country UPV/EHU.
- Meng, J. et Berger, B. K. (2012). Measuring Return on Investment (ROI) of Organizations' Internal Communication Efforts. *Journal of Communication Management*, 16(4), 332-354. doi : <https://doi.org/10.1108/13632541211278987>

- Meng, J. et Pan, P.-L. (2012). Using a Balanced Set of Measures to Focus on Long-term Competency in Internal Communication. *Public Relations Review*, 38(3), 484-490. doi : <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.03.005>
- Morillon, L., Grosjean, S. et Lambotte, F. (2018). Tension épistémologique en sciences de l'information et de la communication. *Les Cahiers du numérique*, 14(2), 155-178.
- Petitot, V. (2005). La gouvernamentalité managériale. *Études de communication. Langages, information, médiations*, 28, 31-44.  
doi : <https://doi.org/10.4000/edc.246>
- Putnam, L. L. (1982). Paradigms for Organizational Communication Research: An Overview and Synthesis. *Western Journal of Speech Communication*, 46(2), 192-206. <https://doi.org/10.1080/10570318209374077>
- Rogala, A. (2015). The Relations between the Internal Communication Conditionings and its Effectiveness. *International Journal of Arts & Sciences*, 7(2), 69-77.
- Ruck, K. et Welch, M. (2012). Valuing Internal Communication: Management and Employee Perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294-302.  
doi : <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.016>
- Shockley-Zalabak, P. (1993). *Understanding Organizational Communication: Cases, Commentaries and Conversations*. Pearson.
- Sobol, M. G. et Farrelly, G. (1988). Corporate Reputation: A Function of Relative Size or Financial Performance? *Review of Business & Economic Research*, 24, 45-59.
- 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>
- Wright, A. (2016). Organizational Routines as Embodied Performatives: A Communication as Constitutive of Organization Perspective. *Organization*, 23(2), 147-163.  
doi : <https://doi.org/10.1177/1350508414533165>
- Zwijze-Koning, K. et de Jong, M. (2007). Evaluating the Communication Satisfaction Questionnaire as a Communication Audit Tool. *Management Communication Quarterly*, 20(3), 261-282. doi : <https://doi.org/10.1177/0893318906295680>