

Le journal d'entreprise à la croisée des chemins de la technologie

par Charles Moumouni *

*étudiant en cours de doctorat
en droit à l'Université Laval (Québec)*

et

Michel Beauchamp **

*professeur titulaire au département
d'information et de communication
de l'Université Laval (Québec)*

Le journal d'entreprise connaît un développement impressionnant depuis quelques années, surtout en Amérique du Nord et en Europe. Déjà au milieu des années 1980, l'ensemble des publications d'entreprise aux États-Unis et au Canada atteignaient les 228 millions d'exemplaires, soit plus de trois fois le tirage de l'ensemble des quotidiens de ces deux pays¹. Depuis la Deuxième Guerre mondiale, le journal d'entreprise est devenu un véritable instrument de gestion. Pourtant, le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication remet en cause sa forme, ses sources et son contenu et menace même son existence. On se demande alors comment le journal d'entreprise pourra coexister avec une technologie comme l'Intranet.

Le journal d'entreprise : un état des lieux

Le journal d'entreprise a connu un essor remarquable dans la deuxième moitié du XXe siècle. De nos jours, il est devenu un outil essentiel de communication pour l'entreprise, comme en témoigne son institutionnalisation en France et en Amérique du Nord.

L'évolution du journal d'entreprise

On peut distinguer trois grandes périodes dans l'évolution de la presse d'entreprise : la période de la naissance et du balbutiement (années 1830-1910), la période de la croissance et de l'explosion (années 1920-1980) et la période de la maturité et de la révolution technologique (années 1990). À notre connaissance, aucune étude sur l'histoire du journal d'entreprise ne remonte

jusqu'à l'invention de l'écriture ou à l'invention de l'imprimerie, ni même à la création des premières "gazettes", comme celle du Français Théophraste Renaudot lancée en 1631². La plupart des auteurs remontent à une époque beaucoup plus récente, à savoir les années 1830 et, notamment, la période de la Révolution industrielle, pour retracer les origines du journal d'entreprise.

C'est en Allemagne qu'aurait été créé le premier journal d'entreprise. La paternité de ce journal revient à l'économiste Friedrich List (1789-1846), fondateur de la Centrale allemande d'achats, qui a lancé une publication en 1834 « dans le but d'instruire les ouvriers sur leurs intérêts »³. Aux États-Unis, le plus ancien journal d'entreprise a été retracé dans l'État du Massachusetts où les ouvrières d'une firme cotonnière (*Lowell Cotton Mills*) ont publié, en 1840, le *Lowell Offering*, "pour elles-mêmes". On pourrait aussi citer *The Travelers Record*, créé en 1865 et publié par la "Travelers Insurance Company". Mais certains auteurs hésitent à qualifier ces publications de "journal d'entreprise". Le *Lowell Offering*, par exemple, n'était qu'une production littéraire ; il « ne contenait aucune information sur l'entreprise, seulement des poèmes et de la prose de ses collaboratrices »⁴. C'est pourquoi, ces auteurs préfèrent parler du "*NCR Factory News*", fondé en 1887, dans l'Ohio, par la "National Cash Register Company". Le cas de la Grande-Bretagne est plus controversé. Entre 1860 et 1889, certaines publications ont pris l'allure de journaux d'entreprise. Mais le "vrai" journal d'entreprise reconnu par la plupart des Anglais daterait de 1891 : c'est le *Norwich Union Magazine*⁵. Quant à la France, son plus vieux journal interne remonte à 1882, année où a été publié *Le Journal des Caisses d'épargne*. Ce journal a été suivi, en 1912, du *Chant du Coq*, « un organe didactique de stimulation et de sensibilisation à l'assurance-vie pour son lectorat-cible, à savoir le personnel chargé des ventes,

afin d'optimiser son action commerciale »⁶. Le premier journal d'entreprise canadien serait *The Imperial Life Agents News*, créé en 1900, à Toronto, par "The Imperial Life Insurance Company".⁷

À partir des années 1920, ce sont les grandes industries d'après-guerre qui vont contribuer à la croissance du journal d'entreprise : la plupart des compagnies de télécommunication, d'électricité, de chemin de fer, d'assurance, ainsi que des firmes automobiles et pétrolières se dotent d'un journal d'entreprise à large diffusion interne. À titre d'exemple, en 1920, la compagnie Bell Telephone d'Anvers lance *Arbeit en Vermaak (Travail et Agrément)*. En 1924, les Chemins de fer fédéraux suisses lancent le *Bulletin des CCF* ; la même année, la firme automobile française Citroën publie le *Bulletin Citroën*. Un journal d'entreprise s'est particulièrement distingué en France : il s'agit de *Notre Métier*, de la SNCF, qui tirait à 500 000 exemplaires, concurrencé, plus tard, par *La Vie du Rail* au titre de journal du personnel de la SNCF.⁸

L'importance de la presse d'entreprise s'est fait sentir au cours de la Seconde Guerre mondiale. On soutient que cette presse a permis d'accroître la productivité industrielle et a été un facteur déterminant dans la victoire des

**« L'importance de la presse
d'entreprise s'est fait sentir au cours
de la Seconde Guerre mondiale »**

Alliés. Avant la fin des années 1940, il y avait près de 6 000 publications d'entreprise aux États-Unis⁹. Par ailleurs, l'après-guerre marque le début de l'institutionnalisation du journal d'entreprise, notamment aux États-Unis et en France. L'Union des journaux et journalistes d'entreprises de France (Ujjef) est née en 1947 et se donne pour objectif « *d'engager des actions visant à la défense et à la promotion de la communication dans l'entreprise auprès des pouvoirs publics et des instances nationales et internationales* ». ¹⁰

Dès lors, le journal d'entreprise prend son envol. En 1956, le nombre de journaux d'entreprise aux États-Unis est passé à 9 000 ; en 1969, ce chiffre a presque doublé, 17 000. Entre 1945 et 1980, un nombre considérable de nouvelles publications voient le jour en France. Des firmes comme Michelin et les Houillères du Nord-Pas-de-Calais se dotent d'un journal. D'autres compagnies vont suivre avec des titres qui se ressemblent, tels *Contacts, Échanges, Dialogue, Ensemble*, etc.¹¹. Les années 1980 sont celles de l'explosion de la presse d'entreprise. Alors qu'on comptait à peine 30 journaux d'entreprise en France avant la Seconde Guerre mondiale, à la fin des années 1980, on en dénombre un millier, sans compter ceux qui ne sont pas officiellement recensés¹². De nos jours, l'Ujjef comprend 1 500 adhérents, représentant 800 entreprises, 900 journaux et 15 millions de lecteurs. Aux États-Unis, on estime entre 30 000 et 50 000¹³ le nombre de publications d'entreprise. La même tendance à l'explosion de la presse d'entreprise a été relevée dans les cas du Japon, de la Grande-Bretagne, des Pays-Bas, de la Belgique, de l'Italie, de la Suisse, de l'Espagne, du Portugal et des pays de l'Europe de l'Est¹⁴. Au Québec, une étude menée en novembre 1985 indique que 40% des journaux d'entreprise au Québec

« *l'informatisation de l'entreprise
bouleverse le mode traditionnel
de circulation de l'information* »

n'existaient pas avant 1980, ce qui témoigne de l'essor remarquable de ce type de presse en cinq ans seulement.¹⁵

Les années 1990 marquent une autre étape dans l'évolution de la presse d'entreprise : celle de la maturité et de la révolution technologique. Il faut souligner que, depuis les années 1970 et surtout 1980, les entreprises ont amorcé un virage technologique dont le vecteur est, sans véritable surprise, l'informatique. À l'origine, les ordinateurs étaient de "grosses machines"¹⁶ peu accessibles aux petites et moyennes entreprises. Mais grâce, notamment, à la miniaturisation, l'ordinateur est devenu plus abordable.

C'est ainsi que les micro-ordinateurs investissent presque toutes les entreprises, ce qui incite les nouveaux décideurs à revoir de fond en comble leur mode de fonctionnement, notamment leur stratégie de communication. D'une part, l'informatisation de l'entreprise bouleverse le mode traditionnel de circulation de l'information, surtout en raison du réseautage des différents services ou de l'Intranet. D'autre part, la naissance de l'Internet va accélérer ce processus de transformation interne. L'entreprise crée son site sur "le réseau des réseaux" en même temps qu'elle ouvre ses portes au monde entier.

Face à ces progrès technologiques, le journal d'entreprise est appelé à changer. Il y a des besoins nouveaux auxquels on ne saurait répondre en le maintenant dans sa forme traditionnelle. En fait, l'entreprise en est à l'ère numérique dont les principales exigences sont la rapidité et l'interactivité. Or, le journal d'entreprise sur support papier suit un processus lent à multiples étapes : conception, rédaction, fabrication, publication, distribution. En outre, le support papier offre peu de potentiel sur le plan de l'interactivité ; il constitue plutôt une cloison entre les émetteurs de l'information et les récepteurs. L'un des défis qui se posent aux responsables du journal d'entreprise en cette fin de siècle est donc de le voir transporter sur le réseau informatique interne de l'entreprise, l'Intranet. Le journal d'entreprise doit aussi composer avec d'autres vecteurs modernes de communication interne, mais avant d'en rendre compte, il convient de rappeler brièvement les objectifs généraux du journal interne.

Les objectifs généraux du journal d'entreprise

Grosso modo, on peut classer dans deux catégories distinctes les objectifs que vise un journal d'entreprise : d'une part, le journal est un instrument de développement "social" pour le personnel et, d'autre part, il est un outil de gestion "économique" pour l'entreprise¹⁷. En fait, les objectifs du journal d'entreprise ont évolué à travers les décennies : les années 1940 ont été celles du divertissement ; les années 1950, celles de l'information ; les années 1960, celles de la persuasion ; depuis les années 1970, le journal d'entreprise fait partie du plan de développement de l'entreprise¹⁸. Nous ne traiterons, dans la présente section, que de la première catégorie d'objectifs, c'est-à-dire, celle associée à la dimension "sociale" du journal. La dimension "économique" sera abordée lorsque nous chercherons à apprécier dans quelle mesure la communication interne peut être, notamment, un facteur de performance de l'entreprise.

Même si l'économiste allemand Friedrich List avait créé le premier journal d'entreprise « dans le but d'instruire les ouvriers sur leurs intérêts »¹⁹, il avait sans doute un objectif inavoué : créer un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Tout journal d'entreprise se dote implicitement ou explicitement de cette mission, la plus essentielle, et les journaux d'entreprise québécois ne la renient pas²⁰. D'entrée de jeu, il n'est pas, en soi, malsain de chercher à favoriser chez les travailleurs d'une entreprise le sentiment d'être loyaux vis-à-vis d'elle. En effet, quelle entreprise – même du secteur public ou parapublic - ne vise pas à créer sa propre culture, autrement dit à "acculturer" ses employés afin que ceux-ci la portent fièrement ?

Pour renforcer le sentiment d'appartenance des employés ou le "patriotisme d'entreprise", le journal doit toutefois les informer honnêtement sur la vie de leur entreprise, en mettant en évidence ce qui va bien, mais aussi en n'hésitant pas à révéler ce qui ne va pas, dans la mesure où pareil scrupule ne met pas en danger le fonctionnement de l'entreprise. Comme le dit Nancy Irwin, chargée de la communication interne à la Duke Power Corporation, une grande compagnie

hydroélectrique à Charlotte, en Caroline du Nord : « *Nothing makes employees more upset than reading something in the local media before they've heard it from the company. So a key criterion is anticipating news coverage about an issue. At Duke, we work hard to report the bad news with the good as quickly as we can. Our main goal is to either "tie" with the media or beat them. Most company grapevines are alive and well and highly accurate. At Duke, we don't just have a grapevine, we have vineyard ! Now I can't say management likes to report bad news – it doesn't. But we counsel our executives that this buys them huge credibility, and our leadership has always been supportive of reporting the bad with the good.* »²¹

Au cours des années 1970 et 1980, on admettait même que le journal d'entreprise puisse traiter de sujets aussi sensibles que l'alcoolisme et la dépendance des employés à la drogue²². En fait, plus les employés sont informés sur la vie de l'entreprise, plus ils se sentent liés à son destin. La rétention de l'information interne est source de méfiance et de suspicion, car aucun employé ne se sentira vraiment attaché à une entreprise qui lui cache des informations élémentaires²³, comme le révèlent certaines études²⁴. Dans les entreprises où le flux d'informations est strictement surveillé, « *les employés sont contraints de compléter la parcimonie des informations qui leur sont données par le canal informel, et même clandestin, à savoir la rumeur et les bruits de couloir* »²⁵. Il importe donc que le journal d'entreprise ait un contenu équilibré. Les dirigeants ne doivent pas s'en servir uniquement pour dire aux employés ce qu'ils estiment important de leur transmettre. Le journal doit être plutôt au service des employés, dont les opinions peuvent être différentes de celles des dirigeants. « *Un bon journal [d'entreprise], souligne la Québécoise Michèle Giroux-Beauregard, c'est d'abord une publication qui répond aux besoins très particuliers d'une entreprise. Cela semble élémentaire, mais souvent les gestionnaires ne s'interrogent pas sur ce qu'ils ont à dire aux employés et sur ce que ceux-ci devraient connaître. Un bon journal parvient à lier ces deux composantes et joue ainsi un rôle pro-actif dans le développement global de l'entreprise.* »²⁶

Outre le fait de servir de véhicule d'information pour l'entreprise, le journal doit être aussi un instrument de communication. La communication n'existe pas seulement entre employés et dirigeants ; elle existe aussi et surtout entre employés. Les employés doivent se sentir solidaires les uns des autres et la cause de l'entreprise doit être, pour eux, une sorte de "cause commune". Contrairement à ce que pensent certains auteurs, le journal d'entreprise ne concerne pas, « *de manière privilégiée, les rapports communicationnels qui existent entre dirigeants et dirigés* »²⁷. Il est plutôt un outil de communication au service de tous les acteurs de l'entreprise. De plus, le journal d'entreprise doit, pour être intéressant, non seulement informer les employés sur la vie de l'entreprise, mais aussi traiter de diverses activités à caractère social (sorties culturelles et rencontres diverses).

Cependant, face à cette mission d'information et de communication, les responsables du journal d'entreprise qui n'y prennent garde risquent de tomber dans certains travers. À vouloir trop "fouetter" le sentiment d'appartenance par l'exaltation des symboles les plus positifs de l'entreprise, ces responsables ne sont

pas loin de tomber dans une forme de dérive idéologique. Célébrer le culte de l'entreprise ou en faire une propagande démesurée ne sert a priori à rien. Un tel procédé d'endoctrinement se retournera contre les dirigeants, car les employés ne sont en général pas dupes ; entre eux ils savent bien plus de choses que les dirigeants ne peuvent le soupçonner ! Le journal ne doit donc pas se tromper de public. Une étude a ainsi montré que, de nos jours, le fait qu'un journal d'entreprise soit largement lu n'assure pas forcément une plus grande intégration des employés dans l'entreprise. Ces derniers sont davantage intéressés, par exemple, par les informations sur les possibilités d'avancement dans leur carrière que par d'autres informations.²⁸

**« célébrer le culte de l'entreprise
ou en faire une propagande
démesurée ne sert a priori à rien »**

Mais comment le journal peut-il demeurer au service des employés et éviter d'être un instrument de manipulation au service des dirigeants, alors que, dans le même temps, il est appelé à être un outil de gestion? Le journal d'entreprise peut-il jouer ces deux rôles apparemment contradictoires? Il se pose là une question fondamentale qui remet en cause non seulement le journal d'entreprise, mais aussi la nécessité même d'une stratégie de communication interne. Il convient donc de disposer rapidement de cette question avant d'envisager l'avenir du journal d'entreprise face aux nouvelles technologies de l'information, notamment face à l'Intranet.

Journal d'entreprise et communication interne

Certains auteurs pensent que l'entreprise n'a pas grand chose à gagner en investissant dans un plan de communication interne. Mais, pour d'autres, une entreprise sans plan de communication est sujette à de nombreux conflits qui risquent d'hypothéquer son succès. Il faut essayer de clarifier cette controverse avant de pouvoir déterminer la place du journal d'entreprise dans le plan de communication interne.

Les théories de la communication interne : la question de la performance

Sur la nécessité et l'efficacité de la communication interne, deux écoles s'affrontent : la première, plutôt ancienne, a une conception négative et pessimiste de la communication d'entreprise ; la seconde, moderne, en a au contraire une bonne opinion et soutient que l'entreprise qui veut vivre et prospérer doit forcément composer avec un plan de communication.

L'ancienne école est celle qu'on peut, de manière un peu réductrice, rattacher à la pensée de l'économiste américain Frederick Winslow Taylor, lequel a écrit *La direction scientifique du travail*²⁹. Dans sa recherche effrénée de la rationalisation du travail, Taylor accorde une attention particulière au facteur temps et à la définition des règles du travail. Son souci est la productivité optimale ; tout facteur susceptible de faire perdre du temps et de freiner cette productivité doit être écarté. La communication est l'un de ces facteurs. Elle n'est nécessaire que

pour dire à l'employé ce qu'il doit faire. Elle est aussi requise lorsque les intérêts au sein d'une entreprise sont antagonistes. Or, si les intérêts sont opposés, c'est donc que l'entreprise ne fonctionne pas sur une base scientifique. Lorsque l'employé comprend bien sa tâche et est conscient de la rétribution qui l'attend, il n'y a plus de place pour les conflits d'intérêts, ni pour la communication. L'employé, dans ces conditions, en est réduit à jouer le rôle d'un simple exécutant qui répond à une logique de travail préétablie : il n'a pas le droit de penser, de souffrir ou de parler³⁰. Les employés coopèrent

« tout facteur susceptible de faire perdre du temps et de freiner cette productivité doit être écarté » avec le système de l'entreprise et en retour ils bénéficient d'un bon salaire.

Même si cette conception des relations de travail est, de nos jours, jugée désuète et rétrograde, il en existe encore des relents sous des formes plus ou moins déguisées. Pour bien des dirigeants "néo-tayloristes", la communication interne est non seulement inutile, mais encore peut-elle mettre en péril leur pouvoir, étant donné que le pouvoir dérive désormais de la transmission de l'information³¹. Ainsi, des entreprises continuent-elles de nourrir des idées négatives à propos de la communication interne en soutenant, entre autres, que la communication ne se mesure pas, qu'elle coûte cher, qu'elle fait perdre temps³².

À l'opposé des partisans du taylorisme et du fordisme, se trouvent ceux, plus nombreux, qui sont plutôt favorables à la communication interne. On peut rattacher ceux-ci – encore une fois de manière réductrice – à "l'école des relations humaines", qui a pour fondateur Elton Mayo, mais dont l'un des porte-parole les plus marquants est Douglas McGregor. Ce dernier a mis en évidence deux types fondamentaux de direction de l'entreprise : celui désigné par la "théorie X", relevant d'une conception pessimiste de la nature humaine (conception qu'on peut associer au taylorisme et au fordisme) ; et celui connu sous le vocable de "théorie Y", qui traduit une grande confiance en l'autonomie et en la créativité du salarié. McGregor refuse que l'employé soit relégué au rang d'une machine et proclame la dimension humaine de l'entreprise³³. Pour lui, la communication a bel et bien sa place dans la gestion.

Parlant du facteur humain dans l'entreprise, il faut signaler l'apport des néo-classiques que sont Thomas Peters et Robert Waterman, lesquels ont publié, en 1982, un best-seller intitulé : *Le prix de l'excellence : les secrets des meilleures entreprises*. Se situant dans une approche rationaliste de l'entreprise, ces auteurs essaient tout de même d'intégrer des facteurs psychosociologiques empruntés à "l'École des relations humaines". Ainsi, dans l'ouvrage précité, Peters et Waterman soutiennent que les entreprises les plus performantes sont celles qui n'hésitent pas à consacrer d'importants moyens à la communication³⁴.

Faut-il pour autant établir un lien direct entre la qualité de la communication interne et le succès d'une entreprise? Certaines enquêtes menées auprès des entreprises ne permettent pas de soutenir une affirmation aussi tranchée. Ainsi, dans un sondage ayant trait à la communication interne au Québec, en 1992, et

impliquant environ 140 organisations et 1 500 personnes, seulement 16% des répondants pensent que la communication interne « est la base du succès d'une organisation ». Mais une écrasante majorité, soit 96% des répondants, affirment que la communication interne « est au moins un des éléments essentiels au succès de l'organisation » ; une très faible proportion, 4%, la considère comme « un élément important mais non déterminant du succès d'une organisation » ; enfin, pas un seul répondant n'affirme qu'il n'existe aucun lien entre le succès et la communication d'une entreprise.³⁵

L'établissement d'un lien entre la communication et la productivité ne date pas d'aujourd'hui. Les publications d'entreprises en particulier sont devenues « les armes de gestion » dès les années 1940³⁶. Déjà en 1955, 96% des chefs des 100 plus grandes entreprises américaines interrogés lors d'une enquête ont reconnu que la communication est un facteur déterminant dans la productivité³⁷. Des études plus récentes (1993) menées aux États-Unis confirment ce point de vue. Certains chefs d'entreprises affirment carrément, parlant de la communication : « That's all I have to get the job done »³⁸. Les employés sont aussi d'avis que la communication a un impact sur leur productivité, surtout quand les communicateurs tiennent compte de leur "feed-back".³⁹

La communication interne en général et le journal d'entreprise en particulier font donc désormais partie du système de gestion de l'entreprise, comme nous l'indiquons plus haut⁴⁰. Or, le modèle de gestion qui est à la mode est de type participatif ; c'est celui qui écrase la hiérarchie des fonctions, arrondit le pouvoir d'autorité, ouvre des espaces de négociation, implique les employés dans le processus de décision, les motive et les mobilise autour des objectifs de l'entreprise⁴¹. Mais ces objectifs de management ne s'accomplissent pas du jour au lendemain. De nombreux journaux d'entreprise continuent de fonctionner de façon unidirectionnelle.

**« les publications d'entreprises
en particulier sont devenues
" les armes de gestion " »**

Les employés des années 1980 se plaignaient des montages bureaucratiques qui les empêchaient de réagir aux informations qu'ils recevaient⁴² ; ceux des années 1990 expriment la même insatisfaction⁴³. Dans un sondage réalisé en 1989 aux États-Unis et impliquant les employés de près de 300 organisations, à peine 45% des répondants pensent que les dirigeants connaissent leur préoccupations et seulement 51% d'entre eux pensent que les dirigeants en tiennent compte⁴⁴. Or, la communication interne en général et la presse d'entreprise en particulier ne sont efficaces que lorsqu'elles se fondent sur "les besoins et les gratifications" des employés⁴⁵. Un journal d'entreprise qui prend en compte les préoccupations et les espoirs de ses publics relève le moral des employés et il en résulte forcément une productivité accrue.⁴⁶

Le journal d'entreprise et les autres vecteurs de la communication interne

D'une manière générale, nous pouvons distinguer quatre catégories de canaux de communication interne : le canal interpersonnel, le canal écrit, le canal

audiovisuel et le canal informatique. En effet, pour être efficace, la communication au sein de l'entreprise doit passer par plusieurs canaux dont le plus élémentaire et le plus important – du moins dans les petites entreprises – est sans doute les rencontres personnelles ou les réunions. Le canal interpersonnel est reconnu comme étant le plus efficace⁴⁷, comparativement aux autres canaux de communication. Dans un sondage commandité par l'International Association for Business Communication entre 1987 et 1989 et impliquant les employés de

« *encore faut-il que* répondeants expriment leur préférence pour la
cette information soit de qualité » communication face-à-face⁴⁸. La communication interpersonnelle permet à l'employé de poser des questions et d'avoir des réponses immédiates sur les sujets qui le préoccupent, sans compter que la chaleur humaine participe de la crédibilité de l'information transmise de vive voix par le "manager" à l'employé⁴⁹.

Mais encore faut-il que cette information soit de qualité, c'est-à-dire que le "manager" lui-même soit bien informé et soit disposé à écouter l'employé. Ainsi, la communication interpersonnelle doit être interactive et permettre le flux d'information du dirigeant vers l'employé et vice versa. Sur certaines questions, le journal d'entreprise ne remplacera pas le contact interpersonnel. Il est même recommandé de prévoir systématiquement un nombre donné de rencontres par mois ou par an⁵⁰. Ces rencontres peuvent se faire à deux ou à plusieurs sous la forme de réunions ou de sessions de "brainstorming".

La deuxième forme de communication interne est la communication écrite : elle regroupe les circulaires et les bulletins d'information, les notes de service, les correspondances, les "mémos", les rapports, les comptes rendus, etc. Mais le plus important des outils de communication écrite – du moins pour les entreprises ayant une taille certaine – est le journal d'entreprise.

Plusieurs études ont montré que le journal d'entreprise joue un rôle important dans le plan de communication interne, même s'il n'en constitue pas le principal vecteur. Selon un sondage réalisé au sein de diverses compagnies entre 1987 et 1989 : 70% des employés lisent "intégralement" le journal d'entreprise ; 95% des répondants le trouvent "facile" à lire ; près de 90% trouvent tout ou la plupart de son contenu "crédible" ; mais seulement 36% des répondants considèrent le journal d'entreprise comme leur "première" source d'information⁵¹. Les répondants à un sondage mené au Québec auprès de 122 entreprises et organisations publiques, parapubliques et privées ont placé le journal d'entreprise en troisième position par rapport à neuf moyens de communication interne⁵². Mais on admet généralement que le contact interpersonnel et la presse d'entreprise sont les moyens les plus efficaces pour communiquer avec les employés.⁵³

La troisième catégorie de canaux de communication interne regroupe les moyens électroniques audiovisuels tels que les films, les vidéos, les conférences, la télévision en circuit fermé, le téléphone, mais aussi les différents

panneaux publicitaires au sein de l'entreprise. Les films et les vidéos sont des médias très coûteux, difficiles à réaliser et prennent beaucoup de temps en termes de production. Certaines grandes entreprises y ont tout de même recours régulièrement. La firme IBM, par exemple, produit une cinquantaine de vidéos par an ; Johnson & Johnson en produit une soixantaine⁵⁴. Le développement technologique rend les médias audiovisuels plus accessibles.

Enfin, l'expansion rapide des nouvelles technologies de l'information et de la communication change les habitudes de communication au sein de l'entreprise. Nous venons de signaler que la télévision en circuit fermé et la vidéo font désormais partie des canaux de communication interne. Le développement de l'Internet et de l'Intranet accélère ce virage technologique et interpelle la nature et l'identité même du journal d'entreprise. Le courrier électronique est devenu le moyen privilégié de communication dans nombre d'entreprises. Une étude indique que les secrétaires l'utilisent à des fins diverses, que les directeurs de compagnies s'en servent pour prendre des décisions et assigner des tâches, que les analystes l'utilisent pour poser des questions et pour produire des documents. La même étude signale que le courrier électronique est même préféré au téléphone, contrairement à ce que laissent entendre d'autres études⁵⁵. L'introduction de la communication électronique peut avoir un impact important sur la communication de l'entreprise. De nombreuses tâches de communication qui s'accomplissaient par contact interpersonnel ou par téléphone se font maintenant par courrier électronique.

Les défis du journal d'entreprise face à l'Intranet

Avant d'évaluer l'impact de l'Intranet sur la nature et le fonctionnement du journal d'entreprise, il convient de dire quelques mots sur l'importance et le développement de cette nouvelle technologie au sein des entreprises.

L'Intranet et le monde des affaires

Selon une définition proposée par Nathalie Servranckx, « *l'Intranet est un Internet à échelle réduite, limité au réseau interne de l'entreprise, utilisé pour donner accès aux employés [...] de cette entreprise à l'information interne dont ils ont besoin* »⁵⁶... Une telle définition pourrait s'appliquer aussi au journal d'entreprise, à la différence près qu'au lieu d'un Internet réduit par son accessibilité, le journal d'entreprise, lui, est limité quant à son contenu et à son public. Autrement dit, l'Intranet remplit la même fonction que le journal d'entreprise⁵⁷ (et bien d'autres fonctions), au point où certains auteurs affirment qu'il est "le réseau de prédilection des journaux internes".⁵⁸

De ce point de vue, le sort du journal d'entreprise se conjugue désormais avec la technologie Intranet. Pour s'en convaincre, il n'y a qu'à considérer le rythme avec lequel se développent les réseaux informatiques de l'entreprise, malgré la naissance récente de l'Intranet. Selon une étude, plus 25% des mille

premiers groupes américains disposaient déjà d'un Intranet à la fin de 1995 et ce chiffre devrait doubler en 1998⁵⁹. Il a même été rapporté que chez Ford Motors, un Intranet reliant les centres de conception d'Asie, d'Europe et des États-Unis a aidé les ingénieurs à collaborer pour créer de nouveaux modèles⁶⁰. Il faut souligner qu'aux États-Unis, plus de 60% des entreprises sont branchées à Internet et que 90% des autres ont l'intention de faire de même⁶¹. La même tendance existe en France, où on compte désormais 1,3 million de sites en ".com", c'est-à-dire des sites créés par des entreprises, ce qui représente un taux de progression de 33%⁶². Au Canada, 48% des entreprises ont une connexion à l'Internet en 1997, avec un taux de progression de 20% par an. À ce rythme, prévoient des observateurs canadiens, l'Internet aura en l'an 2 000 quasiment le même taux de pénétration que le téléphone⁶³.

L'engouement des entreprises pour l'Intranet s'explique par le coût peu élevé de l'installation de cette technologie mais surtout par sa commodité. Par exemple, la "construction" de ce réseau au sein de la compagnie George Weston Ltd. de Toronto, qui emploie 60 000 personnes, n'a coûté que 4 500 dollars canadiens⁶⁴. Le marché de l'Intranet est en pleine expansion, en tout cas mieux que celui de l'Internet⁶⁵ ; il devrait représenter d'ici l'an 2 000 plus de 90% des serveurs Web vendus⁶⁶ ; ses revenus mondiaux s'élèveront à 13 milliards de dollars US en 1999⁶⁷ et à 20 milliards en l'an 2 000, selon d'autres projections.⁶⁸

Le développement de l'Intranet explique en partie le "boom" que connaît actuellement et que connaîtra le commerce électronique. En France, le commerce sur le web ne représentait que 4 millions de dollars US, en 1997 ; mais, en l'an 2 001, ce chiffre atteindra 416 millions. Aux États-Unis, on avait acheté pour 8 milliards de dollars US, déjà en 1997 ; les prévisions pour l'an 2 001 font état de 200 milliards⁶⁹. On comprend, dès lors, que les entreprises échapperont difficilement à la réalité des nouvelles technologies. L'Internet et l'Intranet deviennent pour elles des avancées incontournables auxquelles elles devront plutôt adapter leurs structures et leurs outils de fonctionnement, dont le journal d'entreprise.

L'adaptation du journal d'entreprise à la technologie Intranet

L'Intranet amène une sorte de "révolution" au sein de l'entreprise. Il permet de partager l'information « en mettant à la disposition de tous les salariés des outils de création, de recherche et de consultation de documents »⁷⁰. La structure de l'information dans ces conditions n'est plus pyramidale ou verticale, mais plutôt décentralisée ou horizontale, car il n'existe plus un seul émetteur d'information. Chaque employé a la possibilité de construire sa propre page web et de contribuer au journal de l'entreprise. L'Intranet provoque aussi la rétroaction et l'interactivité. L'information sur Intranet est constamment renouvelée alors que l'information sur support papier est figée. Le journal d'entreprise qui veut s'adapter à l'Intranet – nommons-le "journal Intranet"⁷¹ – devra alors modifier sa forme et son contenu.

En ce qui concerne la forme, rappelons que toutes les écoles traditionnelles de journalisme mettent un point d'honneur à enseigner les règles d'or du secrétariat de rédaction. Mais dans un contexte électronique, la plupart de ces règles tombent en désuétude. Il est enseigné, par exemple, qu'un article de presse doit toujours être écrit sur la face recto seulement (et jamais au verso) des feuilles de "format A4" ; que chaque feuille doit contenir au maximum 1 500 signes, c'est-à-dire 25 lignes de 60 signes chacune⁷². Le journal Intranet ne correspond pas du tout à ces exigences. En outre, dans le journal papier, certains articles comme les brèves peuvent être en corps 10, voire 9. Étant donné que le journal Intranet se lit à l'écran, ces tailles de caractères ne sont pas toujours convenables.

« L'information sur Intranet est constamment renouvelée alors que l'information sur support papier est figée »

Par ailleurs, dans les milieux de la presse et de l'édition s'est développé un certain protocole de correction des articles écrits sur papier. Un tel protocole devient inutile pour les articles qui doivent être corrigés à l'écran. On se demande aussi si le journal Intranet doit passer par une maquette dessinée sur un "gabarit", si l'on doit toujours se munir de règles pour concevoir les "monstres" du journal, si l'on doit placer les articles les plus importants sur les pages de droite, appelées "belles pages" ; bref, s'il est nécessaire de faire un montage du journal selon les procédés établis pour le papier⁷³.

De toute évidence, la mise en forme du journal Intranet peut se passer de bien des étapes auxquelles est normalement soumis le journal papier. Le journal électronique a son propre langage de mise en forme : c'est le standard de publication HTML (*HyperText Makeup Language*). Il ne serait donc pas réaliste de le concevoir à partir des exigences techniques de la forme papier.

Mais il faut nuancer ces propos ; il y a deux façons de concevoir le journal Intranet : le journal peut être directement composé à l'écran (*on-line*), c'est-à-dire en langage HTML pour être immédiatement opérationnel, comme il peut être d'abord monté et fabriqué sur support papier avant d'être "scanné" tel quel sur le site de l'entreprise. Dans ce dernier cas, le journal peut être placé sur le Web en fichier PDF (*Portable Document Format*) pour être téléchargé à l'aide d'un logiciel Acrobat Reader, par exemple. La plupart des grands quotidiens français (*Le Monde* et *Libération*, notamment) présentent leur "Une" sous ce format. Les inconvénients du téléchargement sont, entre autres, le manque d'hypertextes, la lisibilité réduite et la lenteur. Pour pallier certains de ces inconvénients, il faudra encore imprimer le journal pour revenir à sa forme originelle. Le journal électronique dont nous parlons ici est celui qui est conçu dans le format particulier HTML.

Mais en dehors des règles qui sont dictées par la nature physique du journal papier, celles qui ont trait au style journalistique ainsi qu'au code typographique sont aussi applicables au journal Intranet. Qu'il soit sous forme papier ou numérique, le journal doit être accueillant, clair et facile à lire. Le journal Intranet a l'avantage d'être multimédia : il peut en effet combiner sons, images, vidéos,

textes et hypertextes pour expliquer mieux que ne le peut le journal papier. Mais il doit respecter le mode traditionnel de structuration de l'information et prendre soin de ne pas abuser des nombreuses possibilités d'effets spéciaux qu'offrent les nouvelles technologies de l'information⁷⁴. Le journal Intranet doit être concis, précis et chaud ; dans ce sens, il doit être plus proche du style du *USA Today* que de celui du *New York Time*.⁷⁵

Pour ce qui est du contenu, le journal d'entreprise qui veut s'adapter aux technologies Internet et Intranet perdra beaucoup de son identité. En effet, lorsqu'une entreprise crée son site Web, elle y concentre toutes sortes d'informations. Parfois le site de l'entreprise est un véritable fouillis dans lequel le "visiteur" a du mal à se retrouver : on peut citer, entre autres : les répertoires des employés, les bottins, les politiques de l'entreprise, les rapports annuels, les offres d'emploi à l'interne, les bulletins⁷⁶. Si le journal de l'entreprise existait sous forme papier, il serait facile de le reconnaître sous sa forme électronique. Des caractéristiques physiques comme le "logo" permettraient de le repérer aisément sur le site. Mais lorsque le journal n'a pas déjà existé sous forme papier, il faut alors le doter de signes suffisamment distinctifs pour capter l'attention du "visiteur" sur son emplacement virtuel. Autrement, il risque d'être confondu avec les nombreuses pages qui inondent le site Intranet de l'entreprise.

En effet, l'entreprise qui construit un site Intranet n'entend plus confier à son journal interne le monopole de toutes les informations internes. Parfois, le site Intranet comporte autant de sujets que le journal d'entreprise à proprement parler, au point où il n'existe aucune différence entre les deux⁷⁷. On admet que l'Intranet intègre tous les vecteurs de la communication interne⁷⁸. Traditionnellement, le journal d'entreprise comprend des rubriques telles que l'éditorial, le reportage, l'interview, le portrait, le billet d'humeur, la critique, la brève, le compte rendu⁷⁹, etc. Le journal Intranet ne pourra certainement pas réunir ces différents genres journalistiques dans l'harmonie que leur conférait la forme papier. Certaines de ces rubriques devront figurer à des endroits divers du site de l'entreprise, sans forcément être incluses dans les pages du journal.

Selon plusieurs études, dont une menée par l'International Association for Business Communication et la firme Towers, Perrin, Forster & Crosby auprès de 45 662 employés de 40 entreprises nord américaines, les employés sont plus intéressés par les thèmes suivants, par ordre de préférence :

1. les projets de l'entreprise
2. les pratiques et politiques de gestion de personnel
3. la productivité
4. les informations reliées au travail de chacun
5. les possibilités d'avancement dans l'entreprise
6. l'influence des événements extérieurs sur le travail de chacun
7. la position concurrentielle de l'entreprise
8. des nouvelles des autres services ou divisions
9. le rôle de chacun dans l'ensemble de l'organisation

10. la façon dont l'entreprise utilise ses profits
11. la position de l'entreprise sur des problèmes courants
12. l'implication communautaire de l'entreprise
13. les mouvements de personnel et les promotions
14. les résultats financiers
15. les programmes de promotion et de publicité
16. les articles sur les employés
17. les nouvelles personnelles⁸⁰.

À peu de choses près, les centres d'intérêts que nous venons de mentionner sont aussi ceux des employés des années 1990⁸¹. Or, nombre de ces thèmes intéressent non seulement les employés mais aussi le public en général. Ainsi, les thèmes 1, 3, 7, 11, 12 et 14 ne sont pas seulement destinés à l'information interne de l'entreprise. Ils devraient alors figurer non seulement dans la vitrine du site Intranet mais aussi Internet de l'entreprise, pour être ainsi accessibles à toute personne intéressée. De ce point de vue, le journal Intranet risque d'être réduit aux seules informations de l'entreprise qui sont strictement confidentielles ou personnelles. À l'ère du partage de l'information, on ne voit pas comment l'entreprise pourrait réserver tous les thèmes que nous venons de mentionner à son journal Intranet sans permettre aux "internauts" d'y avoir accès.

Pour sa propre visibilité, l'entreprise a intérêt à rendre disponible le maximum d'informations possible pour ses clients et à ne réserver à son personnel que les sujets qui relèvent vraiment de la "cuisine interne" ou qui ont une valeur stratégique. Le journal d'entreprise qui migre sur les réseaux numériques doit donc faire face à deux défis : justifier sa raison d'être par rapport aux contenus du site Intranet et aussi par rapport aux informations qui doivent être disponibles pour le grand public sur Internet.

Par ailleurs, le journal Intranet est de nature dynamique. Aucune information ne devrait y être figée. Ce n'est pas la peine d'y stocker des informations d'ordre général qui ont un caractère plus ou moins permanent. Il faut alléger le journal Intranet, qui ne doit comprendre que des articles brefs et, si possible, "brûlants" d'actualité.

En définitive, les avantages liés à la numérisation du journal d'entreprise sont indéniables. L'entreprise fait, notamment, l'économie des frais de fabrication et de distribution. En revanche, lorsque le journal est associé – par des liens hypertextes – à d'autres types d'informations disponibles sur le site Intranet ou Internet de l'entreprise, il y a des risques pour que l'employé se noie dans un flot d'informations qui ne sont intéressantes que par l'attraction qu'elles exercent sur le lecteur⁸². Un journal d'entreprise virtuel qui pêche par inflation d'informations peu édifiantes pour l'entreprise risque d'entraîner les employés dans le phénomène déjà identifié de la "cyberdépendance" et de coûter à l'entreprise du précieux temps de travail. Il faut donc prendre garde que le journal virtuel n'occupe trop l'employé car celui-ci peut se laisser aller au point de tomber dans le piège de la navigation aventureuse propre aux internautes "compulsifs".

Il y a beaucoup d'informations futiles et sans véritable pertinence autant dans l'Internet que dans l'Intranet : il n'est donc pas dans l'intérêt de l'entreprise de laisser ses employés perdre leur temps à un inutile "vagabondage" on-line. En effet, lorsque les employés "décrochent" furtivement de leur travail pour des séances souvent interminables de "navigation sur le Net", ils perdent le sens de la réalité... et il n'y a alors plus aucune différence entre eux et les ouvriers "standardisés" ou "taylorisés" à qui l'on dénie le besoin élémentaire d'information.

En clair, il n'est pas possible de tout lire sur un site Intranet, qui est en constant mouvement : il faut donc tenter d'y faire des choix judicieux⁸³. Il ne serait donc pas inutile que l'entreprise organise de temps à autre des séances de sensibilisation et de formation à la meilleure stratégie d'utilisation de l'Intranet. Mais cela doit-il aller jusqu'à censurer des pages Intranet, comme ont commencé à le faire certaines entreprises américaines ?⁸⁴

L'abondance d'informations sur le Web pose, par ailleurs, le problème de la gestion du journal Intranet. La quantité sans cesse croissante de documents nécessite un travail de mise à jour. Face à ce problème, on peut proposer deux approches : la première, décentralisée, donnerait aux employés les moyens de renouveler constamment leur page respective pour contribuer à la vie du journal virtuel ; la deuxième, centralisée, consisterait à désigner un responsable du site Intranet.⁸⁵

Les "IS" (*Information Specialists*) aux États-Unis et les "dircom" (directeurs de la communication) en France sont bien indiqués pour jouer un tel rôle de gestionnaire d'information. Pour ce faire, ils ont besoin d'une formation complémentaire en informatique et dans d'autres secteurs ; certains auteurs les perçoivent d'ailleurs comme des "ingénieurs en communication"⁸⁶.

Dans tous les cas, il ne paraît pas réaliste d'opter pour le "laisser faire" sur le site Intranet. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication n'ont pas supprimé les "IS" ou les "dircom" ; au contraire, elles ont renforcé leur rôle au sein de l'entreprise. Ce n'est certainement pas l'avis de Stanley Aronowitz et William Difazio, selon lesquels les nouvelles technologies ne feront qu'éliminer le travail et anéantir le travailleur au XXI^e siècle. Les deux professeurs de l'Université du Minnesota affirment que l'informatisation est « *merely a wrinkle in the long process of disempowerment* »⁸⁷. De quoi faire dresser les cheveux sur la tête... ■

Notes

* Charles MOUMOUNI

Charles Moumouni fait un doctorat en droit (L.L. D.) à l'Université Laval (Québec). Ancien journaliste du Bénin, il est titulaire d'une maîtrise en droit (Université nationale du Bénin), d'une autre maîtrise en droit (L.L. M., Université Laval), d'une maîtrise en communication publique (M.A., Université Laval) et d'une maîtrise en anglais (Université nationale du Bénin).

** Michel BEAUCHAMP

Michel Beauchamp est professeur titulaire au département d'information et de communication de l'Université Laval. La production de cet article a été rendue possible grâce à une subvention du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (n°410-95-0876), accordée à Nicole Giroux (chercheur principal), Christiane Demers (co-chercheur) et Michel Beauchamp (co-chercheur).

1. Selon une enquête menée par l'International Association of Business Communicators, citée par CLAMPITT G. Phillip, CREVCOURE M. Jean et HARTEL L. Robin (1986), « Exploratory Research on Employee Publications », *Journal of Business Communication*, vol. 83, n° 3, 86, p. 5
2. DONNET Georges (1994), *La presse d'entreprise : mode d'emploi*, Éditions Liaisons, Paris, pp. 33-34
3. LEKIME Fernand (1990), *La presse d'entreprise : un phénomène médiatique du 20e siècle*, Éditions Labor, Bruxelles, p. 48 ; LAMBERT Jacques (1993), *La presse d'entreprise*, Presses universitaires de France, Paris, p. 8 ; LARDELLIER Pascal (1998), *Le journal d'entreprise : les ficelles du métier*, Les Éditions d'Organisation, Paris, p. 201
4. LEKIME F., *op. cit.*, note 3, p. 48 ; voir aussi JEFFERS Dennis W. et BATEMAN David N. (1980), "Redifining the Role of the Company Magazine", *Public Relations Review*, vol. 6, n°2, p. 11 ; GEOFFROY Louis (1944), *Le journal d'entreprise : élément de progrès social dans les communautés de travail*, Vigot Frères, Paris, p. 23. Il faut noter ici que les origines de la presse américaine en général remontent beaucoup plus loin. La première publication américaine, *The Public Occurrences*, a été réalisée en 1690 à Boston, mais n'eut qu'un seul numéro. Elle a été d'abord suivie de *The Boston News Letter* en 1704, puis de la *Pennsylvania Gazette* de Benjamin Franklin en 1728. Sur les débuts de la presse américaine, voir : RILEY Sam G. (1992), *Corporate magazines of the United States*, Greenwood Press, New York ; ALBERT Pierre et TERROU Fernand (1979), *Histoire de la presse.*, Presses universitaires de France, Paris, pp. 17-18
5. *Ibid.*, p. 50
6. DONNET G., *op. cit.*, note 2, p. 34. Pour en savoir davantage sur l'histoire du journal d'entreprise surtout dans d'autres pays d'Europe, voir LEKIME F., *op. cit.*, note 3, p. 48-56 ; LAMBERT J., *op. cit.*, note 3, pp. 7-20
7. GAGNON D. Jean (1994), "La presse d'entreprise cible et se multiplie", *À rayons ouverts* (bulletin de la Bibliothèque nationale du Québec), vol. 7, n°27, septembre 94, p. 3 ; voir aussi LEKIME F., *op. cit.*, note 3, p. 50
8. Sur l'évolution des journaux d'entreprise après la Première Guerre mondiale, cf. LAMBERT J., *op. cit.*, note 3, pp. 16-20
9. JEFFERS D. W. et BATEMAN D. N., *op. cit.*, note 4, p. 12
10. LARDELLIER P., *op. cit.*, note 3, p. 211
11. LAMBERT J., *op. cit.*, note 3, pp. 24-35
12. Certains auteurs pensent que les estimations les plus sérieuses font état de 3 000 publications ; cf. DONNET G., *op. cit.*, note 2, p. 35
13. JEFFERS D. W. et BATEMAN D. N., *op. cit.*, note 4, p. 12
14. *Ibid.*
15. GIRARD Paul A. (1986), "La presse d'entreprise a un impact impressionnant", article tiré du journal *Les Affaires*, Québec, 13 décembre 86 ; cité par DE VITO Lucie (1991), "L'évolution de la presse d'entreprise au Québec depuis 1980", Rapport de recherche non publié, présenté à la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec, Montréal, 30 mai 91, p. 7

16. Bill GATES décrit un ancêtre de l'ordinateur moderne, Eniac, en ces termes : « L'Eniac pesait 30 tonnes et remplissaient une pièce entière. À l'intérieur, les impulsions circulaient le long de 1 500 relais électromécaniques et traversaient 17 000 tubes électroniques. Il consommait 150 000 watts. Mais il ne stockait guère que l'équivalent de 80 caractères d'information. » (*La route du futur*, Robert Laffont, Paris, 1995, p. 44)
17. WATSON S. Dunn (1986), *Public Relations*, Irwin, Homewood, Illinois, p. 275
18. JEFFERS D. W. et BATEMAN D. N., *op. cit.*, note 4, p. 13, 18-19 ; CHAMBERLAND Marie (1989), "La presse d'entreprise", *Courants* (magazine interne d'Hydro-Québec), mars-avril 89, p. 20
19. Voir *supra*, note 4
20. Dans une enquête menée pour le compte de la Fédération des Travailleurs et Travailleuses du Québec (FTQ), la plupart des responsables de journaux d'entreprises interrogés reconnaissent que le journal est un moyen qui leur permet d'accroître le sentiment d'appartenance de l'employé à l'égard de l'entreprise ; voir DE VITO Lucie, *op. cit.*, note 15, p. 22
21. Interview parue sous le titre "Voice of Experience", dans SEITEL Frank. P. (1998), *The Practice of Public Relations*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, p. 347
22. WATSON S. Dunn, *op. cit.*, note 17, p. 281
23. CATHELIN Jean-Philippe et al. (1995), *Le journal d'entreprise en question*, À Éditorial, Paris, p. 37
24. CHENEY George et VIBBERT Steven L. (1987), "Corporate Discourse : Public Relations and Issue Management", in JABLIN M. Frederick et al. (1987), *Handbook of Organizational Communication*, Sage Publications, Newbury Park, Beverly Hill, London, New Delhi, p. 180
25. LARDELLIER P., *op. cit.*, note 3, p. 32 ; voir aussi WATSON S. Dunn, *op. cit.*, note 17, p. 281
26. Les propos de Michèle GIROUX-BEAUREGARD ont été recueillis par Marie CHAMBERLAND, *op. cit.*, note 18, p. 21. Sur la nécessité pour les dirigeants de tenir compte de l'opinion des employés dans le journal d'entreprise, voir aussi PAVLIK John V., NWOSU Ikechukwu E. et ETELL Diana G. (1982), "Why Employees Read Company Newsletters", *Public Relations Review*, vol. 3, n°3, automne 82, p. 23
27. LEKIME F., *op. cit.*, note 3, p. 7
28. PAVLIK J. V. et al., *op. cit.*, note 26, p. 29
29. TAYLOR Frederick Winslow (1967), *La direction scientifique du travail*, Gérard & Co, Verviers (Belgique)
30. FLORIS Bernard (1996), *La communication managériale : la modernisation symbolique des entreprises*, Presses universitaires de Grenoble, Grenoble, pp. 81-87
31. LARDELLIER P., *op. cit.*, note 3, p. 32. Pour une revue des différentes théories rationalistes et mécanistes de l'entreprise, voir le numéro "hors série" de la revue *Sciences Humaines*, n°20, mars-avril 98, p. 10
32. DÉTRIE Philippe et MESLIN-BROYEZ Catherine (1995), *La communication interne au service du management*, Les Éditions Liaisons, Rueil-Malmaison, p. 43 ; LARDELLIER P., *op. cit.*, note 3, p. 33
33. MCGREGOR Douglas (1976), *La dimension humaine de l'entreprise*, Gauthier-Villars, Paris. Sur les différents ténors de "l'école des relations humaines", voir la synthèse faite par la revue *Sciences Humaines*, *op. cit.*, note 31, p. 11
34. PETERS Thomas et WATERMAN Robert (1983), *Le prix de l'excellence : les secrets des meilleures entreprises*, InterÉditions, Paris, p. 27. Par ailleurs, pour avoir un aperçu des articles publiés récemment aux États-Unis sur les thèmes de la communication interne, y compris la presse d'entreprise, et des relations avec le personnel, voir, par exemple, l'index des articles parus dans *Public Relations Review*, vol. 23, 1997, pp. 29-34, 82-97
35. BRISSETTE Normand et al. (1992), *Le point sur la communication interne au Québec*, Les Publications du Québec, Québec, p. 8
36. CHENEY G. et VIBBERT S. L., *op. cit.*, note 24, p. 180. Pour plus de détails sur la façon dont les publications d'entreprise sont devenues des "armes de gestion", plutôt que de simples instruments

- de transmission linéaire de messages, cf. PUTNAM L. et CHENEY G. (1985), "Organizational Communication : Historical Development and Future Directions", in BENSON T. W. (dir.), *Speech Communication in the Twentieth Century*, Southern Illinois University Press, Carbondale, 1985, pp. 130-156 ; lire notamment la page 133 : « *The few employee newsletters that existed before World War II contained mostly chitchat and notices of social events, but the number of company newsletters tripled in the 1940s, with their content shifting to information about company plans, operations, and policies [...]. In the 1950s company publications became an arm of management, complete with persuasive appeals for action and with managerial interpretations of company event.* »
37. LULL P. Frank et al. (1955), "What communication means to the corporation president", in *Advance Management*, vol. 20, pp. 17-20 ; cité par CLAMPITT G. Phillip et DOWNS W. Cal (1993), "Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity : A Field Study", *The Journal of Business Communication*, vol. 30, n°1, p. 8
38. *Ibid.*, p. 18. Par ailleurs, chez Bell Canada, l'information et la communication sont reconnues comme les conditions mêmes du rendement des employés : voir DE VITO Lucie, *op. cit.*, note 15, p. 22
39. *Ibid.* p. 19
40. Cf. JEFFERS D. W. et BATEMAN D. N., *op. cit.*, note 4, p. 18, 28
41. FLORIS B., *op. cit.*, note 30, p. 96 ; SMITH Alvie L. (1991), *Innovative Employee Communication : New Approaches to Improving Trust, Teamwork and Performance*, Prentice Hall, Englewood Cliffs (New Jersey), pp. 46-52
42. FOEHRENBACH Julie et ROSENBERG Karn (1982), "How are we doing [with organization's communication program] ?", *Journal of Communication Management*, vol. 2, n°2, p. 3
43. FOEHRENBACH Julie et GOLFARB Steve (1990), "Employee Communication in the '90s : Great(er) Expectations", *Communication World*, mai-juin 90, p. 101
44. *Ibid.*, p. 102
45. MIREL Barbara (1990), "Expanding the Activities of In-House Manual Writers : Strategies for Complex Audiences and Purposes", *Management Communication Quarterly*, vol. 3, n°4, mai 90, p. 496 et suivantes ; voir aussi GUIDICELLI Carine (1994), "La communication d'entreprise en mutation : de l'information au dialogue", *L'Entr'ARCQ*, n°6, printemps 94, Montréal, pp. 1-7
46. BRUBAKER Linda Lee (1990), "Six Secrets for a Great Employee Newsletter", *Management Review*, vol. 79, n°1, janvier 90, p. 47
47. SULLIVAN Christopher B. (1995), "Preferences for Electronic Mail in Organizational Communication Tasks", *The Journal of Business Communication*, vol. 32, n°1, janvier 95, pp. 49, 152
48. FOEHRENBACH Julie et GOLFARB Steve, *op. cit.*, note 43, p. 101
49. SMITH A. L., *op. cit.*, note 41, p. 129
50. *Ibid.*, p. 131
51. Cette étude a été conduite par la firme Towers, Perrin, Foster & Crosby, citée par SMITH A. L., *ibid.*, p. 135 ; voir aussi FOEHRENBACH J. et GOLFARB S., *op. cit.*, note 43, p. 101 et suivantes
52. GAGNON J., *op. cit.*, note 7, p. 3
53. SMITH A. L., *op. cit.*, note 41, p. 153. Mais dans certaines compagnies, les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont déjà pris le pas sur les moyens traditionnels de communication. Par exemple, depuis 1996, dans la compagnie américaine Apple Computer, qui emploie 13 000 employés dans le monde entier, dont 9 000 aux États-Unis : « [...] employees' first source of information is the desktop, either computer tools or print material ; their second source of information is a human resources help line, which can answer a wide range of human resources and benefits questions ; their third source of information is a live person. » Sur ce point, voir : BURZANA Sue (1997), "Intranet Streamlines Benefits Administration And Communications At Apple Compute", *Employee Benefit Plan Review*, vol. 51, n°8, février 97, p. 43
54. SMITH A. L., *op. cit.*, note 41, p. 143
55. SULLIVAN C.B., *op. cit.*, note 47, p. 62

56. SERVRANCKX Nathalie (1997), *Intranet : un nouvel outil de communication au sein de l'entreprise*, Bruylant-Academia, Louvain-la-Neuve, 1997, p. 13
57. GULATI Devendra (1997), "Intranets : the Second Wave", *Management Accounting*, , janvier 97, pp. 6-7
58. LARDELLIER P., *op. cit.*, note 3, p. 175
59. SERVRANCKX N., *op. cit.*, note 56, p. 13 ; PAQUIN Guy (1996), "Intranet : quand les employés surfent", *La Presse*, Montréal, 22 juillet 96, p. A15 ; CINQUE Frank G. (1997), "Intranet provides paybacks", *The Canadian Appraiser*, hiver 97, p. 20
60. SERVRANCKX N., *op. cit.*, note 56, p. 14
61. TURGEON Danielle (1997), "Les Intranets : les façons de communiquer changent radicalement", *Les Affaires*, Québec, 15 février 97, p. C3. Voir aussi SEITEL F. P., *op. cit.*, note 21, p. 234
62. Cf. le bulletin électronique *Lettre du commerce électronique*, 21 avril 1998 :
<http://ebusiness.org/VIP/595794677/Fil/1344.htm>
63. "Dossier Internet" (1997), Publi-reportage encarté dans le quotidien *La Presse*, Montréal, 25 juin 97, p. 14
64. PAQUIN G., *op. cit.*, note 59, p. A15
65. ROGERS Andrew (1996), "Inside Knowledge [of Intranets]", *Marketing*, 16 mai 96, pp. 35-36
66. SERVRANCKX N., *op. cit.*, note 55, p. 13
67. PAQUIN G., *op. cit.*, note 59, p. A15
68. TURGEON D., *op. cit.*, note 61, p. C1
69. Selon des études menées par Datamonitor et Forrester Research Inc. et publiées par le quotidien *La Presse*, Montréal, 10 janvier 1998, p. B7
70. VIDAL Francis, SAINTOYANT Pierre-Yves et MAILHAUD Jean (1998), *Objectif Intranet : enjeux et applications*, Les Éditions d'Organisation, Paris, pp. 32, 43, 48-49
71. Nous avons repéré sur le Web un journal virtuel du nom de *The Intranet Journal* à l'adresse suivante : <http://www.intranetjournal.com/>. Il s'agit d'un journal qui fournit régulièrement des informations sur l'évolution des technologies Intranet et Extranet. Quand nous parlons de "journal Intranet" dans la suite de cet article, ce n'est pas à ce genre de journal que nous faisons allusion. Il s'agit plutôt du journal d'entreprise qui est hébergé par le site Intranet.
72. LARDELLIER P., *op. cit.*, note 3, p. 141
73. Ces questions sont inspirées de la description qu'a faite LARDELLIER P. (*ibid.*) de la présentation et de la mise en page du journal d'entreprise papier. Elles s'insèrent dans la problématique du journalisme en ligne ou du "cyberjournalisme" ; sur ce point, voir PARADIS Mylène (1998), "Internet, les médias et les journalistes : l'expérience nord-américaine", *Les Cahiers du journalisme*, n°4, janvier 98, pp. 234-247
74. FINNEY Martha (1997), "Harness the Power Within", *HRMagazine*, vol. 42, n°1, janvier 97, pp. 71-73
75. SEITEL Fraser P., *op. cit.*, note 21, p. 235
76. MAISONNEUVE Danielle et al. (1998), *Les relations publiques dans une société en mouvance*, Presse de l'Université du Québec, Québec, p. 291
77. RUPP Denise (1996), "Tech Versus Touch", *HR Focus*, vol. 73, n°11, novembre 96, p. 16
78. HINRICHS Randy J. (1997), *Intranets: What's The Bottom Line?*, SunSoft/Prentice Hall ; cf. le site : <http://www.intranetjournal.com/newbie.html>.
79. LARDELLIER P., *op. cit.*, note 3, p. 113 et suiv.
80. Cité par GIROUX-BEAUREGARD Michèle (1984), *La presse d'entreprise : pourquoi et comment ?*,

- Agence d'Arc, Montréal, p. 30 ; voir aussi CLAMPITT G. Phillip, CREVCOURE M. Jean et HARTEL L. Robin, *op. cit.*, note 1, p. 13. Pour une illustration du contenu d'un journal d'entreprise, voir le *Northern States Power News* (journal d'une compagnie hydroélectrique de Minneapolis), dans WILCOX Dennis L. et al. (1986), *Public Relations : Strategies and Tactics*, Harper & Row, New York, pp. 524-526
81. FOEHRENBACH J. et GOLFARB S., *op. cit.*, note 43, p. 105
82. VIDAL F. et al., *op. cit.*, note 70, p. 3
83. *Ibid.*
84. Par exemple, les compagnies Chrysler de Highland Park (Michigan) et Xerox de Stamford (Connecticut) ; sur ce point, voir l'article de BARTHOLOMEW Doug (1997), "Opening the Door : Do Intranet Make Too Much Information Available to Employee ?", *Industry Week*, vol. 246, n°17, septembre 97, pp. 78-80
85. Sur ce point, voir SERVVRANCKX, N., *op. cit.*, note 56, pp. 25-31
86. LARDELLIER P., *op. cit.*, note 3, p. 178-179
87. ARONOWITZ Stanley et DIFAZIO William (1994), *The Jobless Future : Sci-Tech and the Dogma of Work*, University of Minneapolis Press, Minneapolis, Minnesota ; cité par SEITEL F. P., *op. cit.*, note 21, p. 344

Bibliographie

- ALBERT Pierre et TERROU Fernand (1979), *Histoire de la presse.*, Presses universitaires de France, Paris
- BARTHOLOMEW Doug (1997), "Opening the Door : Do Intranet Make Too Much Information Available to Employee ?", *Industry Week*, vol. 246, n°17, pp. 78-80
- BRISSETTE Normand et al. (1992), *Le point sur la communication interne au Québec*, Les Publications du Québec, Québec
- BRUBAKER Linda Lee (1990), "Six Secrets for a Great Employee Newsletter", *Management Review*, vol. 79, n°1, pp. 47-50
- BURZANA Sue (1997), "Intranet Streamlines Benefits Administration And Communications At Apple Computer", *Employee Benefit Plan Review*, vol. 51, n°8, pp. 43-44
- CATHELIN Jean-Philippe et al. (1995), *Le journal d'entreprise en question*, A Éditorial, Paris
- CHAMBERLAND Marie (1989), "La presse d'entreprise", *Courants* (magazine interne d'Hydro-Québec), mars-avril 89, pp. 20-23
- CHENEY George et VIBBERT Steven L. (1987), "Corporate Discourse : Public Relations and Issue Management", in JABLIN M. Frederick et al., *Handbook of Organizational Communication*, Sage Publications, Newbury Park, Beverly Hill, London, New Delhi, pp. 165-194
- CINQUE Frank G. (1997), "Intranet provides paybacks", *The Canadian Appraiser*, hiver 97, p. 20
- CLAMPITT G. Phillip, CREVCOURE M. Jean et HARTEL L. Robin (1986), "Exploratory Research on Employee Publications", *The Journal of Business Communication*, vol. 83, n°3, pp. 5-17
- CLAMPITT G. Phillip et DOWNS W. Cal (1993), "Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity : A Field Study", *The Journal of Business Communication*, vol. 30, n°1, pp. 5-28
- DÉTRIE Philippe et MESLIN-BROYEZ Catherine (1995), *La communication interne au service du management.*, Les Éditions Liaisons, Rueil-Malmaison
- DONNET Georges (1994), *La presse d'entreprise : mode d'emploi*, Éditions Liaisons, Paris
- FINNEY Martha I. (1997), "Harness the Power Within", *HRMagazine*, vol. 42, n°1, pp. 66-74

- FLORIS Bernard (1996), *La communication managériale : la modernisation symbolique des entreprises*, Presses universitaires de Grenoble, Grenoble
- FOEHRENBACH Julie et GOLFARB Steve (1990), "Employee Communication in the '90s : Great(er) Expectations", *Communication World*, mai-juin 90, pp.101-106
- FOEHRENBACH Julie et ROSENBERG Karn (1982), "How are we doing [with organization's communication program] ?", *Journal of Communication Management*, vol. 2, n°2, pp. 3-11
- GAGNON D. Jean (1994), "La presse d'entreprise cible et se multiplie", *A rayons ouverts* (bulletin de la Bibliothèque nationale du Québec), vol. 7, n° 27, pp. 3-5
- GATES Bill (1995), *La route du futur*, Robert Laffont, Paris
- GEOFFROY Louis (1944), *Le journal d'entreprise : élément de progrès social dans les communautés de travail*, Vigot Frères, Paris
- GIROUX-BEAUREGARD Michèle (1984), *La presse d'entreprise : pourquoi et comment ?*, Agence d'Arc, Montréal
- GUIDICELLI Carine (1994), "La communication d'entreprise en mutation : de l'information au dialogue", *L'Entr'ARCQ*, n°6, printemps 94, Québec, pp. 1-7
- GULATI Devendra, (1997), "Intranets : the Second Wave", *Management Accounting*, pp. 6-9
- HINRICHS Randy J. (1997), *Intranets: What's The Bottom Line?*, SunSoft/Prentice Hall
- JEFFERS Dennis W. et BATEMAN David N. (1980), "Redefining the Role of the Company Magazine", *Public Relations Review*, vol. 6, n°2, pp. 11-29
- LAMBERT Jacques (1993), *La presse d'entreprise*, Presses universitaires de France, Paris
- LARDELLIER Pascal (1998), *Le journal d'entreprise : les ficelles du métier*, Les Éditions d'Organisations, Paris
- LEKIME Fernand (1990), *La presse d'entreprise : un phénomène médiatique du 20e siècle*, Éditions Labor, Bruxelles
- MAISONNEUVE Danielle et al. (1998), *Les relations publiques dans une société en mouvance*, Presse de l'Université du Québec, Québec
- McGREGOR Douglas (1976), *La dimension humaine de l'entreprise*, Gauthier-Villars, Paris
- MIREL, Barbara (1990), "Expanding the Activities of In-House Manual Writers : Strategies for Complex Audiences and Purposes", *Management Communication Quarterly*, vol. 3, n° 4, pp. 496-526
- PAQUIN Guy (1996), "Intranet : quand les employés surfent", *La Presse*, 22 juillet, Montréal, p. A15
- PARADIS Mylène (1998), "Internet, les médias et les journalistes : l'expérience nord-américaine", *Les Cahiers du journalisme*, n°4, janvier 98
- PAVLIK John V., NWOSU Ikechukwu E. et ETTTEL Diana G. (1982), "Why Employees Read Company Newsletters", *Public Relations Review*, vol. 3, n°3, pp. 23-33
- PETERS Thomas et WATERMAN Robert (1983), *Le prix de l'excellence : le secrets des meilleures entreprises*, InterÉditions, Paris
- PUTNAM L. et CHENEY G. (1985), "Organizational Communication : Historical Development and Future Directions", in BENSON T. W. (dir.), *Speech Communication in the Twentieth Century*, Southern Illinois University Press, Carbondale, pp. 130-156
- RILEY Sam G. (1992), *Corporate magazines of the United States*, Greenwood Press, New York
- ROGERS Andrew (1996), "Inside Knowledge [of Intranets]", *Marketing*, 16 mai 96, pp. 35-36
- RUPP Denise (1996), "Tech Versus Touch", *HR Focus*, vol. 73, n°11
- SEITEL Fraser P. (1998), *The Practice of Public Relations*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
- SERVRANCKX Nathalie (1997), *Intranet : un nouvel outil de communication au sein de l'entreprise*,

Bruylant-Academia, Louvain-la-Neuve

SMITH Alvie L. (1991), *Innovative Employee Communication : New Approaches to Improving Trust, Teamwork and Performance*, Prentice Hall, Englewood Cliffs (New Jersey)

SULLIVAN Christopher B. (1995), "Preferences for Electronic Mail in Organizational Communication Tasks", *The Journal of Business Communication*, vol. 32, n°1, pp. 49-64

TAYLOR Frederick Winslow (1967), *La direction scientifique du travail*, Gérard & Co, Verviers (Belgique)

TURGEON Danielle (1997), "Les Intranets : les façons de communiquer changent radicalement", *Les Affaires*, 15 février 97, Québec, p. C1

VIDAL Francis, SAINTOYANT Pierre-Yves et MAILHAUD Jean (1998), *Objectif Intranet : enjeux et applications*, Les Éditions d'Organisation, Paris

VITO (de) Lucie (1991), "L'évolution de la presse d'entreprise au Québec depuis 1980", Rapport de recherche non publié, présenté à la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec, Montréal

WATSON S. Dunn (1986), *Public Relations*, Irwin, Homewood, Illinois

WILCOX Dennis L. et al. (1986), *Public Relations : Strategies and Tactics*, Harper & Row, New York

Sites Internet

- <http://www.intranetjournal.com/>
- <http://www.intranetjournal.com/newbie.html>
- <http://ebusiness.org/VIP/595794677/Fil/1344.html>