

Comment renforcer l'impact de la presse interne ?

Quelques enseignements transversaux tirés de nos études de perception

Par Christophe HAMEAU,
Directeur général d'Universal
Research

Parmi l'éventail des études qui permettent de mesurer l'impact des supports écrits, les enquêtes quantitatives de lectorat, et notamment l'approche de type **vu-lu** (qui repose sur l'évaluation, auprès d'un échantillon représentatif de lecteurs, de l'ensemble des contenus d'un numéro donné), sont certainement les plus utilisées, tant en matière de presse grand public, que professionnelle et d'entreprise. Et dans chacun de ces univers, l'analyse des résultats est souvent marquée au sceau du contresens ou de l'erreur d'interprétation.

Ceci est particulièrement vrai pour l'**indicateur de volume de lecture** (qui correspond à la question : « *avez-vous lu cet article [ou cette rubrique] en totalité, en partie ou pas du tout ?* »). La lecture « en partie », par exemple, est souvent assimilée à un abandon de lecture face à un contenu jugé décevant, alors que les approches qualitatives

montrent que cette notion recouvre souvent des réalités totalement différentes. En effet, déclarer avoir lu un article **en partie** n'est pas nécessairement lié à un déficit de satisfaction ; la lecture en diagonale, pour se faire une idée du contenu sur un sujet qui n'est pas au centre de mes préoccupations, est une possibilité alternative ; le parcours rapide pour se procurer un niveau minimum d'information sur un sujet en est une autre.

Enfin, il ne faut pas oublier que les études constituent la photographie d'une situation à un moment donné. Or la durée de vie d'un support ne se limite ni à sa périodicité ni à la date de réalisation d'une mesure d'impact : la lecture diagonale peut être, entre autres, annonciatrice d'une lecture différée (j'interromps la lecture d'un article, faute de temps, mais avec la ferme intention d'y revenir plus tard).

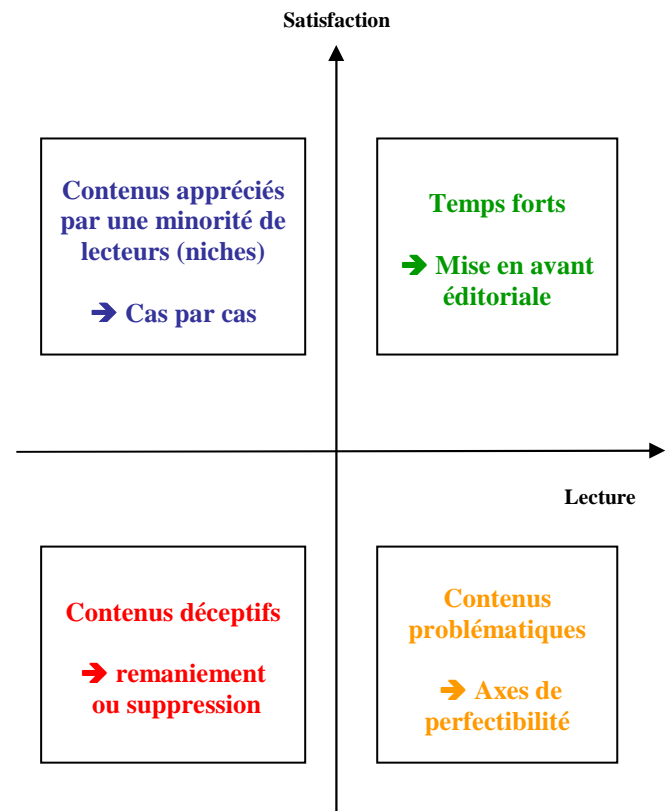
D'une manière générale, le temps disponible pour la lecture des supports de presse professionnelle comme des supports de presse interne n'est pas extensible à l'infini, surtout dans le contexte d'une lecture au travail. Dans ces conditions, le budget-temps alloué par un indi-

vidu donné à la lecture va être naturellement affecté, de manière prioritaire, aux contenus les plus impliquants. C'est seulement s'il lui reste du temps qu'il va ensuite papillonner, en s'arrêtant de ci de là sur tel ou tel article.

C'est du moins ce qu'il fera si le support le lui permet. Or là encore, on a tendance à associer la non-lecture d'un article à un manque total d'intérêt *a priori* pour le sujet, alors qu'il peut s'agir d'un **pur effet de maquette** (voir ci-dessous).

Il apparaît clairement, à travers tous ces exemples, que **le volume de lecture est un paramètre nécessaire, mais pas suffisant, de la mesure d'impact**. Il ne devient véritablement efficient, de ce point de vue, que si on le combine avec un autre indicateur de performance, qui est l'indicateur de **satisfaction générée par la lecture**. Cet indicateur, relevé auprès des lecteurs « en totalité » ou « en partie », correspond la question suivante : « *cet article (ou cette rubrique) vous a-t-il (ou vous a-t-elle) beaucoup, assez, peu ou pas du tout intéressé(e) ?* ».

A partir du croisement entre lecture et satisfaction, on peut assez facilement définir **4 types de contenus** :



- **Les « temps forts »**, qui correspondent aux articles ou rubriques les plus fortement lu(e)s et apprécié(e)s, et dont le caractère fédérateur peut être renforcé par une accroche de Une ou par la création d'un dossier spécifiquement dédié au sujet dans un numéro donné.
- **Les contenus fortement appréciés par une minorité**, souvent très homogène, **de lecteurs**. Dans une période où on ne cherche plus seulement à renforcer la cohésion du groupe, mais à fédérer des individualités reconnues pour leurs talents spé-

cifiques, ce sont des articles ou des rubriques qui ont de plus en plus leur place au sein des supports de communication interne.

- **Les contenus « déceptifs »**, fortement lus mais peu appréciés, et à propos desquels il va falloir engager une réflexion pour trouver des pistes d'optimisation.

- **Les contenus « problématiques »**, faiblement lus et faiblement appréciés, et pour lesquels se pose la question de leur remaniement, voire de leur suppression.

Dans ces deux derniers cas (contenus déceptifs et contenus problématiques), la recherche de pistes d'amélioration ne pourra se faire, tout au moins en termes d'étude, que *via* une **investigation qualitative approfondie**, à base d'interviews individuelles ou de réunions de groupe, ou d'une combinaison de ces deux approches.

Si l'on ajoute à cela le fait que les études qualitatives permettent par ailleurs une compréhension très fine des attentes des lecteurs, de leurs perceptions des journaux internes et de leurs modes d'appropriation de ces supports, on peut dire qu'on dispose, à travers cette démarche, d'un vecteur privilégié de connaissance des leviers grâce auxquels on peut améliorer l'impact d'un support de

presse d'entreprise. L'approche qualitative sera d'autant plus performante que l'institut en charge de l'étude aura su préserver une marge de manœuvre importante concernant le recrutement des personnes interrogées. Le commanditaire peut être utilement associé au processus pour présélectionner des répondants sur différents critères (ancienneté, statut, métier, intégration à la vie de l'entreprise, ou encore capacité à s'exprimer en public..); mais l'institut doit aussi se réserver la possibilité de réaliser des entretiens secrets échappant à tout contrôle et à toute censure internes.

Sans vouloir tirer de conclusion universelle sur la manière dont devrait être conçu un journal interne, les études nous fournissent un certain nombre d'enseignements sur les attentes des lecteurs, en matière de contenus (1), de ligne éditoriale et de modes de traitement (2), ou encore de maquette (3).

1- Les contenus

Pour ce qui est des contenus, les études qualitatives confirment largement, aujourd'hui encore, les données d'un sondage

SOFRES / UJEF mené en 1997, qui montrait que les rubriques cristallisant les niveaux les plus élevés d'intérêt et d'attentes sont globalement de deux ordres :

- D'une part, les **informations liées à l'environnement de l'entreprise** : les nouveaux produits, le marché, la concurrence, les résultats financiers de la société...

- D'autre part, et de manière croissante, les **informations de proximité** : la vie des salariés, la gestion des ressources humaines, plus marginalement la vie extra-professionnelle et les loisirs...

Si on entre dans le détail de ces rubriques, on constate en outre que chacune d'entre elles génère des attentes spécifiques.

En ce qui concerne les **informations liées à l'environnement de l'entreprise**, on attendra par exemple d'une rubrique consacrée à **l'actualité de l'entreprise** qu'elle délivre des informations relativement succinctes (sous forme de brèves) et rapidement appropriables (ce qui peut passer par l'utilisation de l'infographie). On attendra aussi des informations réactives (ce que la périodicité du journal ne permet pas toujours), et exclusives (par rapport aux informations disponibles sur l'Intranet de l'entreprise, par exemple).

A l'inverse, l'information sur les **produits, services et stratégies de l'entreprise** rencontrera de réelles attentes d'approfondissement. C'est typiquement le genre de sujet qui, dans le journal, va donner matière à un dossier ou à un article de fond. Dossier ou article qui sera d'autant plus apprécié qu'il ne se fondera pas uniquement sur l'analyse d'un expert maison, mais s'ouvrira à une pluralité d'acteurs internes, voire externes. A travers un large éventail d'exemples, il permettra de donner du sens au travail de chacun. De ce point de vue, le journal interne constitue aussi souvent un palliatif à certaines carences managériales. Et s'il ne joue pas ce rôle lorsque c'est nécessaire, c'est la crédibilité même du support qui risque d'en pâtir.

On retrouvera la même quête de sens à propos des articles consacrés au **marché** et à la **concurrence**. Avec un enjeu d'importance, puisqu'il s'agit rien moins que de renforcer le sentiment d'appartenance des salariés, et la cohésion du groupe par rapport à l'extérieur.

Enfin, les lecteurs exprimeront, à l'égard des informations **économiques et financières touchant**

à l'entreprise, des attentes de transparence (sachant que, de ce point de vue, il y a encore, dans la plupart des cas, beaucoup de chemin à faire) et de clarté (c'est à dire de pédagogie et de lisibilité).

Du côté des **informations de proximité**, les attentes sont tout aussi variées.

Ainsi, en ce qui concerne la **vie des salariés**, tout ce qui contribue à replacer l'humain au centre de l'entreprise, à valoriser le travail des collaborateurs à tous les niveaux hiérarchiques, et à donner du sens à leur activité est généralement plébiscité. C'est là que la fonction miroir du titre prend toute sa dimension. En termes de modes de traitement, elle va trouver sa traduction dans les reportages de terrain, les interviews, et les photos de collaborateurs, de préférence placés en situation de travail.

La rubrique dédiée à la **gestion des ressources humaines** aura quant à elle une vocation très pratique et très concrète d'information sur les perspectives d'évolution ou de mobilité interne, ainsi que sur les possibilités de formation. Ce qui ne cadre pas forcément avec la conception parfois très institutionnelle que peuvent avoir, de la communication interne, certains concepteurs de journaux d'entreprise, et ce qui suppose aussi un minimum de

collaboration entre la Communication et la DRH. C'est également sous cette rubrique qu'on va trouver des informations factuelles, et très prisées, sur les nominations, les arrivées, les départs et les mutations.

2- La ligne éditoriale et les modes de traitement

Si l'on envisage la relation des lecteurs au journal interne, non plus sous l'angle des contenus, mais sous celui de la ligne éditoriale et des modes de traitement, on peut schématiquement recenser 4 grands types d'attentes : des attentes de transparence ; des attentes de pluralisme ; des attentes identitaires ; et des attentes de pédagogie :

Par **transparence**, on entend à la fois véracité des informations et refus de l'esquive.

La véracité des informations signifie davantage « absence de mensonge » (y compris par omission), qu'« objectivité ». D'une manière générale en effet, si les lecteurs condamnent toute limitation flagrante apportée à la liberté éditoriale des rédacteurs et toute forme trop voyante d'interventionnisme de la part de la Direction de l'entreprise, ils acceptent dans le même temps un certain droit de regard de la

DG sur la publication, dont ils perçoivent bien qu'il s'agit fondamentalement d'un support de *communication*.

Par ailleurs, ils comprennent parfaitement l'existence de restrictions à la divulgation d'informations concernant l'intérêt des personnes ou bien encore les secrets de fabrication et les intérêts stratégiques de l'entreprise, mais souhaiteraient que soient moins systématiquement évités les « sujets qui fâchent », c'est à dire les grèves, les conflits, les tensions ; les licenciements, les plans sociaux ; les accidents ; les ratages de l'entreprise et les mauvaises performances financières ; voire l'activité des syndicats.

L'attente de **pluralisme** se définit moins aujourd'hui par opposition à un style rédactionnel de type « la Voix de son Maître », ou à des éditoriaux infantilisants et paternalistes (qui font plutôt figure d'exception aujourd'hui), que par réaction à un manque assez classique d'ouverture à la libre expression du personnel. De ce point de vue, il s'agit moins d'ouvrir les colonnes du journal aux institutions représentatives du personnel (qui, généralement, disposent déjà de leurs propres supports d'expression) qu'aux salariés eux-mêmes, qui peuvent ressentir le besoin de s'adresser à leurs collègues ou à la hiérarchie à travers un courrier des lecteurs ou une tribune d'expression libre.

Les **attentes identitaires** recouvrent, pour l'essentiel, un besoin de reconnaissance de l'individu, de sa place et de son statut au sein de l'entreprise. Toute la difficulté pour un support de communication interne est de fédérer le personnel autour d'une culture, d'un projet et d'objectifs communs, sans donner le sentiment de vouloir gommer les différences entre salariés et de prétendre à l'universel. De fait, les lecteurs assignent à leur journal interne une véritable fonction miroir : ils veulent pouvoir se reconnaître (c'est à dire voir qu'on s'intéresse à des gens comme eux et qu'on valorise leur travail) dans les photos, dans les exemples cités, dans les reportages, voire dans des informations spécifiques. Ce qui signifie aussi qu'à l'échelle des structures les plus importantes, un support groupe ne peut se permettre d'ignorer les différents établissements au sein desquels il est diffusé.

Enfin, on observe aujourd'hui, à propos de la presse d'entreprise, les mêmes demandes de **pédagogie** qu'à l'égard de la « grande presse » : on attend du journal interne qu'il soit clair et facile à lire ; qu'il soit informatif et explicatif ; qu'il permette de distinguer les faits de l'analyse et du commentaire, par des procédés favorisant leur compréhension et leur appropriation (par

exemple les encadrés ou l'infographie) ; et qu'il accorde une place importante aux sujets concrets susceptibles d'être illustrés par l'image.

3- La maquette

La professionnalisation des métiers de la presse d'entreprise et l'externalisation du traitement éditorial ont fortement contribué à l'amélioration formelle des journaux internes, qui ont adopté très largement les codes de la presse grand public en matière de format, de graphisme, de typographie, ou bien encore d'iconographie. Au risque de devoir s'adapter périodiquement aux évolutions et aux tendances du marché.

S'il est clair que les concepteurs de journaux internes, lorsqu'ils réalisent des études de lectorat, accordent généralement plus d'importance à la relation des lecteurs aux contenus qu'à leurs jugements concernant la maquette, il est tout aussi évident **qu'en termes de perceptions, le fond est largement tributaire de la forme.** Nous avons par exemple déjà eu l'occasion de constater, en testant parallèlement un numéro zéro et un numéro normal, que **des évolutions concernant la maquette peuvent générer des gains importants sur le plan de la**

satisfaction à l'égard des éléments rédactionnels, à contenu constant.

De ce point de vue, une belle mise en page, un papier de qualité, un graphisme soignés peuvent réellement contribuer à valoriser les contenus rédactionnels, et accessoirement à renforcer l'image d'excellence de l'entreprise auprès de ses salariés, et la fierté qu'ils peuvent éprouver à y travailler.

Mais avant même de valoriser les contenus, la fonction première de la maquette réside dans **l'incitation à la lecture.** Or l'expérience montre qu'une forte densité rédactionnelle, l'absence d'intertitres, d'encadrés, d'illustrations, loin de favoriser la juxtaposition des niveaux de lecture, placent le lecteur dans une logique du « tout ou rien » : ou bien il entre dans l'article, qu'il est condamné à lire *in extenso* pour simplement savoir « de quoi ça parle » ; ou bien il en est dissuadé, et le contenu de l'article demeure pour lui totalement hermétique. De même, la maquette doit faciliter le repérage du lecteur, et lui permettre d'accéder rapidement, par une signalétique appropriée, aux contenus qui correspondent à ses principaux centres d'intérêt et à ses priorités de lecture.

Ce document est une synthèse réalisée sur la base de certaines des conclusions globales tirées de nos nombreuses études sur les supports de presse interne d'entreprise et sur les attentes des lecteurs-salariés. De ce fait, **ces conclusions doivent être adaptées et complétées, pour chaque journal interne, dans chaque entreprise considérée.**

En effet, seul un travail dédié, spécifique, avec en particulier **l'injection en laboratoire d'une série de numéros « exemplaires » du journal de votre entreprise**, pourra permettre :

- **d'évaluer et de positionner les différents contenus**, l'éventail des possibles dans le mapping « lu - non lu » / « satisfait - non satisfait » présenté dans ce document.
- **de définir les forces et faiblesses de l'existant** (ou de propositions alternatives dans les études de pré-test)
- **de faire l'inventaire des attentes**, honorées ou non
- de **définir *in fine***, et précisément, **l'ensemble des axes de perfectibilité, tant en termes de contenus que de ligne éditoriale et de maquette.**

De plus, les lecteurs salariés s'expriment libres de toute contrainte, et leur définition du support idéal ne coïncide pas nécessairement avec les impératifs de production, ni avec la vision et les objectifs que peuvent avoir de leur côté les responsables de la communication. **C'est en intégrant ces paramètres et ces contraintes que la société d'étude peut, au-delà de l'analyse, fournir à ses clients une prestation de conseil totalement individualisée, et émettre des préconisations opérationnelles quant aux améliorations à apporter à leurs publications.**

