

# ÉCRIRE OU LIRE DES JOURNAUX D'ENTREPRISE

Marie-France FREY

L'opinion est régulièrement alertée, à propos de la lecture de la presse, sur la disparition de titres, sur la baisse des tirages, sur la fragilité financière de certains journaux... Une étude plus attentive montre qu'il s'agit d'un phénomène concernant surtout les quotidiens parisiens à diffusion nationale. En effet, les hebdomadaires, les organes spécialisés, la presse régionale et locale ne connaissent pas, ou connaissent moins, ces difficultés et on assiste par ailleurs à la multiplication de journaux à diffusion restreinte, destinés à des publics caractérisés. Des explications autorisées ont été données, notamment sur le fait que les Français lisaient les journaux diffusant des informations ou traitant de sujets que ni la grande presse nationale, ni la radio, ni la télévision ne peuvent aborder ou développer suffisamment. Par ailleurs, nous savons bien que *"l'extension du nombre de lecteurs passe par le développement d'écrits nouveaux ayant dans leur conception un référentiel et des valeurs différentes"*. La réalisation de ces écrits à diffusion restreinte, s'adressant à un public identifié et quelquefois "non-lecteur" d'autres écrits, remaniables en fonction de ce qu'on sait de la manière dont ils sont "reçus", est un des points composant, selon nous, une politique de lecture. Les journaux d'entreprise ont apparemment toutes les caractéristiques de ces écrits. Comment sont-ils conçus ?

Quels critères prédominent dans leur mise en œuvre ?

Comment tient-on compte de leur impact ?

Y a-t-il souci de les rendre lisibles à un public de non-lecteurs d'autres journaux ?

Et si oui, comment ?

Marie-France FREY a rencontré une journaliste participant à la conception et à la réalisation de journaux d'entreprise...

J'ai rencontré Marie, jeune journaliste et co-fondatrice de TEXTUEL, société chargée de concevoir et réaliser des journaux d'entreprise. Elle a bien voulu me parler de ce métier, pas toujours valorisé dans le monde de la presse et de l'édition : "Journaliste aux ordres - journaliste de commande". Et pourtant, on est bien séduit par la manière dont TEXTUEL affirme ses convictions.

*"Les journaux créés à TEXTUEL appartiennent à une espèce en voie de développement, les journaux de communauté. Ce sont des journaux nécessaires. Des journaux utiles. Des journaux complices. Leur raison d'être : faire que des individus communiquent entre eux sur ce qui les unit. Faire circuler des informations et des convictions sur le territoire qu'ils partagent, qu'il soit professionnel ou passionnel. Que l'on partage une entreprise, un projet, un marché ou une démarche culturelle, on a beaucoup de choses à se dire. Le journal est le ciment et le moteur d'une aventure commune."*

Alors, je me suis dit : et si les Français qui, semble-t-il, lisent assez peu la grande presse, étaient davantage lecteurs de cet écrit qui les concerne de près, sur leurs lieux de travail ?

Si le journal d'entreprise vit au cœur d'une politique globale de communication, s'il est l'outil stratégique - passage obligé des stratégies nouvelles de communication des "grosses boîtes" clientes de TEXTUEL (EDF, Philips, Gaz de France, etc.) - je me suis demandée comment cela se passait.

Ces convictions annoncées par TEXTUEL, dans la réalité d'un rapport de commande, sont-elles faciles à tenir ? Comment l'expression de la vie dans l'entreprise, les préoccupations réelles des salariés résistent-elles à tous les systèmes de verrouillage, à toutes les peurs que l'on imagine ?

MARIE : *"Ce que l'on propose d'emblée à l'entreprise - souvent le directeur de la communication - c'est une formule, qui comprend les options éditoriales du journal, son graphisme, l'organisation de remontée et de gestion des informations et un système de fabrication... formule proposée après enquête sur le territoire, sur les lecteurs, sur le projet. On préfère passer du temps en amont que gâcher son temps en aval !*

*La formule éditoriale et la formule graphique se voudraient, dans l'idéal, le reflet l'une de l'autre - pour les cadres par exemple pas besoin de quadrichromie: on peut faire dans le "sobre mais classe" - deux couleurs, mettre de l'humour dans le format, faire dans la connivence, quoi ! Ça passera bien ! Pour un public plus large, plus composite aussi, il faudra se maintenir dans le classique !*

*... Mais on n'imagine pas les allers-retours, les temps de discussion, de relecture des différents staff concernés. La peur rôde tout de même : peur d'en avoir trop dit, peur de se faire "couper la tête". Ces peurs, qui n'ont souvent de sens que dans les enjeux internes de pouvoir entre les personnes, les services, tendent à figer les discours, à les banaliser. De l'extérieur, ce n'est pas si facile à comprendre.*

*On se bat avec les clients, plus d'une fois, pour relativiser ces inquiétudes, pour rappeler aussi que si tel article fait scandale, s'il amuse, c'est d'abord le signe que le journal est lu !... et puis, quelquefois, on perd aussi la bataille, on se venge alors en signant un article que l'on n'assume pas par une signature fictive, toujours la même : on l'appellera "Madame Maryvonne", personne n'est dupe ! Difficile de tenir le cap de ses convictions ! "*

**MFF: "Mais au départ, quelle est la nature de la commande ? Comment naît un projet ?"**

MARIE : *"Cela peut être très divers... Un événement nouveau, une restructuration par exemple... Il faut dire, "faire passer" ces idées, et faire en sorte que chacun soit concerné... D'autres fois, les gens ne savent pas trop ce qu'ils veulent faire. Parfois, il existe déjà un journal dans l'entreprise. Il n'est pas vraiment lu. On commence alors par une enquête sur la circulation de l'information dans l'entreprise."*

**MFF : "Et quand votre cible est large : cadres, agents de maîtrise, agents de production... Quel lecteur vous ciblez ? Tout le monde, est-ce que ça n'est pas personne ?"**

MARIE : *"On souhaite vraiment être lu par un public large. On navigue donc, sur la même page, entre des titres, des chapeaux, des photos qui s'adressent à des non-spécialistes, et des articles ou encadrés pointus, pour que les spécialistes s'y retrouvent aussi. On ne cherche pas à simplifier: on travaillera plutôt sur des aides à la lecture que sur une simplification des contenus. Moi, je rêve de faire quelque chose comme "Femme Actuelle" : ça se lit bien, mais développer "des brèves", inscrire ses idées par page, par paragraphe, c'est très difficile à faire. Quelquefois, on propose, dans un journal de cadres, des rubriques qui tranchent : par exemple celle que l'on a appelé "fenêtres", dans un journal d'informatique. On y inscrit, à côté du champ informatique, des projets ou des rêves un peu fous (science-fiction par exemple), ou des états d'âmes, ou sur la vie dans les bureaux, les pots, la décoration... On voulait aussi faire quelque chose sur "la quarantaine", mais là, ça a été refusé. En résumé, à TEXTUEL, on a d'abord envie d'être lu... d'être compris... et surtout, d'être cru ! Un journal efficace est un journal qui n'a peur ni des faits, ni des mots, ni des images. Qui n'a pas la faiblesse d'enjoliver ou de travestir la réalité."*

Pari difficile tenu par une équipe exigeante, sérieuse, prête à défendre ses convictions auprès de ses clients.

Côté pile, la conception et l'écriture du journal.

Côté face, les lecteurs, leurs réactions, leur implication.

Alors, j'ai rencontré Catherine D., de la société MOVING CONSEIL, qui fait des études d'impact pour TEXTUEL. Les propos qui sont rapportés là concernent une étude sur un journal que l'on appellera **J.**, et qui ressemble, comme deux gouttes d'encre, à ses petits frères, dans les entreprises d'à côté.

Nous nous sommes simplement demandé comment ce journal était lu, par qui... à qui il servait vraiment...

Au départ, la cible visée est très hétérogène :

DES NIVEAUX DE COMPÉTENCE DIFFÉRENTS, les implantations géographiques variées (urbaines - rurales), les repères culturels différents (les métiers des "lecteurs" étant plus ou moins techniques, en contact ou pas avec des clients, administratifs ou commerciaux).

DES HABITUDES DE LECTURE DIFFÉRENTES, deux grandes catégories de lecteurs :

- **de grands lecteurs** (des cadres, principalement) qui reçoivent beaucoup d'informations. Les journaux tous publics de l'entreprise leur apportent assez rarement une information totalement nouvelle, et pourtant, ce sont des lecteurs attentifs ;

- **des gens** qui, de manière générale, lisent peu (personnels d'accueil par exemple), qui eux, lorsqu'ils lisent, recherchent une information à laquelle ils n'ont pas accès par ailleurs. Et pourtant, une attitude commune à tous: aller du connu vers l'inconnu. Pour tous, le choix des articles est déterminé par la reconnaissance d'un thème. L'article parle de quelque chose dont ils ont déjà entendu parler.

À première vue, si l'on regarde les chiffres, **C'EST UN JOURNAL QUI MARCHE !** Lu par 93% des personnes qui le connaissent, apprécié par 67% d'entre elles, conservé par 75% de ses lecteurs. Si l'on écoute les lecteurs : "*il donne le sentiment d'appartenir à une même famille*", "*on se retrouve bien dans ce journal...*" Bref, "*c'est un journal qui existe dans la tête des gens !*"

Le visuel est réussi : la maquette d'ensemble du journal est appréciée, photos et dessins aèrent le texte, rendent plus attrayante la lecture. Le rédactionnel est bien géré : journal facile à consulter, d'une bonne lisibilité... le principe des interviews plaît, parce que cela rend l'article plus vivant... les encadrés et fiches techniques sont jugés utiles.

On aime le feuilleter, le lire...

Mais lorsque l'on regarde de plus près à qui il sert, et pour quoi faire, les réponses sont déjà plus complexes. **J.** reste pour la majorité de ses lecteurs un journal de sensibilisation. L'information est jugée intéressante, mais elle est dite aussi trop édulcorée, trop optimiste. Le risque permanent d'un journal d'entreprise c'est de rendre les choses plus belles que nature.

*C'est le risque d'un "journal vitrine. On nous montre des endroits où tout est extraordinaire... et pourtant, nous, on le sait bien que le travail, dans les établissements, est pénible. Ici, l'information est aseptisée... jamais on ne pose les questions de fond sur des opérations qui n'ont pas marché".*

On sent bien que la fonction attendue de cet écrit, ce serait de pouvoir situer mon expérience par rapport à d'autres, comparer, réfléchir... Le décentrer de mon point de vue par rapport à celui du "client", mieux comprendre un métier, de bout en bout (distanciation, théorisation qu'ils disaient !).

On se demande aussi ce qui fait que cet écrit-là a tant de mal à exister, malgré la volonté et les convictions des équipes qui le font. Cette analyse des expériences, cette volonté de les comparer amèneraient-elles un besoin de transformation difficile à gérer ? Si l'on écoute les améliorations souhaitées, on ne peut qu'être frappé par l'envie de comprendre le comment et le pourquoi des choses. Grands lecteurs et faibles lecteurs semblent d'accord pour dire qu'on devrait plus interroger les gens sur les problèmes auxquels ils sont confrontés et comment ils les résolvent. Souhait donc d'une information centrée non sur les produits mais sur leur utilisation par les gens. Les produits sont présentés par ceux qui les ont conçus et de ce fait, ce qui est mis en avant, ce sont les caractéristiques techniques. En revanche, on a très peu d'informations sur les avantages que va en tirer l'utilisateur...

Par contre, cet article est bien car il explique pourquoi on a fait cette campagne de pub... Il faudrait qu'il y ait plus souvent des articles qui expliquent les décisions prises...

Le journal rêvé par ses lecteurs, ce serait donc celui qui aide à comprendre pourquoi et comment les décisions sont prises... celui donc qui rend possible la confrontation des points de vue sur les choses, celui qui serait un outil de formation, un guide pour l'action quotidienne. (Cela nous renforcerait bien dans l'idée que quelqu'un lira, et écrira, dans un journal de ce type parce qu'il pourra raccrocher les informations, les prises de position à quelque chose qu'il peut s'autoriser à vouloir transformer sur son lieu de travail, et dans des rapports avec les autres... )

Mais l'occasion ici me paraît trop belle pour ne pas me glisser dans mon envie de questionner aussi le lecteur des ACTES DE LECTURE. Et vous, les militants, les formateurs, les chercheurs, les documentalistes, les parents... si l'on vous demandait :

- ce que vous pensez, globalement, de la revue... ;
- ce que vous lisez, dans LES ACTES DE LECTURE... et les articles dont vous vous souvenez... ;
- ce que vous auriez envie d'y écrire, pour nous dire à quel point... ;
- ce que vous en utilisez, pour votre travail, pour votre réflexion... ;
- ce que vous pensez de son (ses) écriture(s), son format, ses illustrations.

Et si, surtout, vous nous précisiez les conditions qui vous paraissent nécessaires pour que vous y écriviez ?

Marie-France FREY

(À partir de l'interview de Marie DEPLÉCHAIN, de TEXTUEL, et de celui de Catherine DUBOIS, de MOVING CONSEIL.)