



**HAL**  
open science

## La valeur perçue des outils de communication interne : implications théoriques et managériales

Charlotte Ranchoux, Mickaël David, Laurent Maubisson

### ► To cite this version:

Charlotte Ranchoux, Mickaël David, Laurent Maubisson. La valeur perçue des outils de communication interne : implications théoriques et managériales. Congrès International de l'Association Française du Marketing, May 2016, Lyon, France. hal-02499748

**HAL Id: hal-02499748**

**<https://hal.science/hal-02499748>**

Submitted on 8 Oct 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**LA VALEUR PERÇUE DES OUTILS DE COMMUNICATION INTERNE : IMPLICATIONS  
THEORIQUES ET MANAGERIALES**

**Charlotte Ranchoux\***

IAE - UT1 Capitole et CRM de Toulouse (UMR 5303 CNRS)  
[charlotte.ranchoux@iae-toulouse.fr](mailto:charlotte.ranchoux@iae-toulouse.fr)

**Mickael David**

IAE de Tours, Université François Rabelais et VALLOREM  
[mickael.david@univ-tours.fr](mailto:mickael.david@univ-tours.fr)

**Laurent Maubisson**

IAE de Tours, Université François Rabelais et VALLOREM  
[laurent.maubisson@univ-tours.fr](mailto:laurent.maubisson@univ-tours.fr)

\* IAE de Toulouse, 2 rue du Doyen Gabriel Marty, 31042 Toulouse cedex 9, 05 61 63 56 00.

**Résumé :** Cette communication contribue à la problématique du choix d'un média de communication interne par les utilisateurs, présente dans les champs du marketing et des systèmes d'information. Elle développe une échelle de mesure de la valeur perçue d'un média par l'utilisateur. Une phase d'entretiens individuels a permis de faire émerger une liste d'items, administrée dans une seconde phase sous forme de questionnaire. L'analyse factorielle renvoie à 5 dimensions de la valeur d'un média de communication : utilitaire, hédonique, d'échange, d'inadéquation et novatrice. L'analyse causale montre un lien significatif entre les trois premières et l'appréciation globale du média de communication. Des analyses multigroupes permettent d'affiner les résultats (support électronique/ou non, échange simultané/séquentiel, relation directe/médiatisée). Cette échelle de mesure de la valeur perçue d'un média de communication interne peut être utilisée en alternative ou en complément des modèles actuels sur le choix des médias de communication.

**Mots clef :** communication interne ; systèmes d'information ; valeur perçue ; medias internes

**PERCEIVED VALUE OF INTERNAL COMMUNICATION TOOLS: THEORETICAL AND  
MANAGERIAL IMPLICATIONS**

**Abstract :** This communication contributes to the question of users choosing an internal communication media, present in the fields of marketing and information systems. It develops a scale for measuring the value perceived by a media user. A phase of individual interviews helped bring out a list of items, administered through questionnaires in a second phase. Factor analysis refers to 5 dimensions of the value of a communication medium: utility, hedonic, exchange, mismatch and innovative. The causal analysis shows a significant link between the first three and the overall assessment of communication media. Multi-group analysis can refine the results (electronic support/or not; simultaneous/sequential exchange; direct/mediated relationship). This scale for measuring the perceived value of an internal communication medium can be used as an alternative or in addition to current models on the choice of communication media.

**Keywords :** internal communication; information systems; perceived value; internal communication medium

# LA VALEUR PERÇUE DES OUTILS DE COMMUNICATION INTERNE : IMPLICATIONS THEORIQUES ET MANAGERIALES

## Introduction

Les différents médias mis à disposition des salariés dans les organisations multiplient les voies possibles par lesquelles ils peuvent communiquer entre eux (Théorie du millefeuille, Kalika *et al.*, 2007). De nombreux travaux, en marketing ou en systèmes d'information, analysent le choix d'un média de communication<sup>1</sup> au détriment d'un autre en fonction de la nature de la tâche communicationnelle à réaliser, de la nature du média, mais aussi en fonction de la perception qu'en a l'utilisateur (e.g. Décaudin et Igalens, 2009 ; Reix *et al.* 2011 ; Malaval et Décaudin, 2012). Dans ces travaux, la perception des utilisateurs est analysée essentiellement sur la dimension utilitaire, c'est-à-dire sur l'efficacité des médias à supporter la tâche communicationnelle (Davis 1989, Goodhue et Thompson 1995). Or, plusieurs travaux en marketing montrent qu'un individu peut préférer faire usage d'un objet plutôt que d'un autre en fonction de la valeur, non seulement utilitaire, mais aussi hédonique, sociale, voire éthique, qu'il confère à cet objet. Ces autres dimensions de la valeur perçue n'ont jamais été, à notre connaissance, testées dans le cadre de l'analyse du choix d'un média de communication interne. Or, le fait d'en approfondir l'étude pourrait permettre de proposer aux managers des pistes pour mieux choisir les médias destinés aux salariés (en termes d'adoption, d'utilisation et d'appropriation). Dans cette communication nous développons donc une échelle de mesure multidimensionnelle de la valeur perçue d'un média de communication. L'étude empirique associée à ce travail a été réalisée à partir de 12 entretiens individuels (phase qualitative préalable) et de 390 questionnaires (phase quantitative) permettant d'évaluer la valeur perçue de différents outils de communication interne.

Les résultats montrent que (1) la valeur perçue de l'usage d'outil de communication interne est un concept formé par 5 dimensions de la valeur : utilitaire, hédonique, d'échange, d'inadéquation et novatrice, (2) l'influence de ces dimensions sur l'appréciation globale de l'outil varie en fonction de la nature du média. Par ces résultats, nous espérons mieux comprendre les choix de média de communication en entreprise lorsque de nombreuses alternatives, toutes aussi utiles les unes que les autres sont présentes. Ce faisant nous répondons à l'appel d'Antéblian, Filser et Roederer (2013), qui regrettent que les approches factorielles de la valeur aient fait l'objet d'un « *faible nombre de tentatives de développement d'instrument de mesure de cette forme de valeur* ». De même, nous poursuivons l'agenda de recherche lancé par Ortiz de Guinea et Markus (2009) quant à l'intégration des dimensions psychoaffectives dans l'analyse des usages des médias de communication.

## Revue de littérature

Le terme « *communication* » désigne de manière générale et opérationnelle la technologie et les systèmes utilisés pour envoyer et recevoir des messages (Hayase, 2009) et « *interne* » définit le périmètre organisationnel. Nombreux sont les ouvrages dédiés à la communication interne (e.g. Lafrance, 1996 ; Libaert, 2010 ; Décaudin et Igalens, 2009 ; Malaval et Décaudin, 2012). Ils présentent l'ensemble des outils disponibles et les classent selon le sens de la communication, la nature de l'outil, le type de communication, etc. L'influence de la perception des médias sur le choix d'usage d'un média par rapport à un autre n'y est pas développée.

---

<sup>1</sup> Le terme « média » englobe ici toutes les techniques/outils de communication interne, par exemple : réunion de travail, téléphone, mail, courrier interne, affichage, événements, blog interne...

*Les variables perceptuelles dans les modèles de choix de média.* La littérature en systèmes d'information étudie depuis presque 30 ans le choix d'utiliser un média de communication et la satisfaction d'usage consécutive. Ces travaux abordent cette question principalement d'une manière rationnelle et centrée sur l'efficacité de l'exécution du système de tâches. Dans ces travaux, le déterminant principal de la satisfaction d'usage est la notion de *fit* entre la technologie et la tâche communicationnelle, c'est-à-dire à « *le degré avec lequel une technologie assiste un individu dans la réalisation de son portefeuille de tâche* » (Goodhue et Thompson 1995). De la même manière, lorsque les déterminants de l'intention d'usage d'un média sont des variables perceptuelles, elles se focalisent sur la perception utilitaire et pratique du média (« perception d'utilité » et « perception de facilité d'usage » – Davis 1989 ; Venkatesh *et al.*, 2003). L'approche, organisationnelle et ingénierique, dominante dans le champ des systèmes d'information ne s'intéresse pas aux autres dimensions du choix de l'usage des médias, telles quelles peuvent être présentées dans la notion de valeur d'usage en marketing.

*La valeur d'usage perçue d'un objet de consommation.* La valeur d'usage (ou de consommation) correspond à « *une préférence relative, caractérisant l'expérience d'interaction entre un sujet et un objet* » (Holbrook et Corfman, 1985). Comme indiqué par Rivière et Mencarelli (2012), Holbrook (1994, 1999) propose une typologie de la valeur d'usage articulée autour de trois facteurs : ontologique (orientation intrinsèque ou extrinsèque), praxéologique (orientation active ou passive) et sociale (orientation vers soi ou vers les autres). Articulé autour de ces trois facteurs, la plupart des travaux sur ce thème appréhendent la valeur perçue à partir d'un cadre d'analyse multidimensionnel (tableau 1).

Tableau 1 : Synthèse des facettes de la valeur perçue (extrait de Rivière et Mencarelli, 2012)

		Holbrook (2006)	N'Goala (2000)	Aurier, Evrard et N'Goala (2004)
Orientée vers soi	Intrinsèque	Valeur hédonique	Valeur hédonique	Hédonique
	Extrinsèque	Valeur économique	Valeur utilitaire	Instrumental
Orientée vers les autres	Intrinsèque	Valeur altruiste	Valeur éthique	Spirituel - Pratique sociale
	Extrinsèque	Valeur sociale	Valeur sociale	Communication

Ce cadre d'analyse peut être mobilisé pour appréhender la valeur perçue de l'usage d'un outil de communication interne. Cet angle d'approche n'ayant pas été mobilisé pour étudier notre objet de recherche, il convient d'explorer ce phénomène par une phase qualitative préalable afin d'en identifier les attributs. Nous pourrions, par la suite, mesurer la valeur perçue de l'usage de différents outils de communication et vérifier son effet sur l'appréciation globale de l'outil (en mesurant, le cas échéant, l'influence de chaque dimension de la valeur perçue dans ce lien).

## Méthodologie

*L'étude qualitative préalable.* Les entretiens individuels ont été réalisés auprès de douze individus, dont les profils ont été diversifiés afin d'enrichir le corpus à analyser (7 salariés, 5 experts académiques ou professionnels en communication interne). Le guide d'entretien est organisé en trois parties : (1) les répondants ont parlé de leur activité et de la communication interne de leur entreprise, (2) il leur a été demandé de qualifier les outils de communication interne qu'ils connaissaient en opérant des regroupements d'outils sur les critères de leur choix, (3) ils se sont exprimés sur la valeur liée à leur utilisation et sur ses conséquences.

La totalité des entretiens a été enregistrée puis retranscrite. Le corpus a été codé, puis traité manuellement à l'aide d'un double codage intégrant une grille d'analyse construite a priori, pour les thèmes issus de la littérature, et une grille de thèmes émergents. L'analyse de contenu a été menée conformément aux recommandations de Giannelloni et Vernet (2001)

et s'est déroulée en deux phases, verticale puis horizontale. A partir des résultats de cette première étude, la phase quantitative de l'étude a permis de développer un instrument de mesure de la valeur perçue de l'utilisation d'un outil de communication interne, respectant ainsi les recommandations de Churchill (1979).

*L'étude quantitative.* L'analyse des entretiens individuels a permis de générer une liste de 23 items associés à la valeur perçue de l'usage d'un outil de communication interne. Ces items (et ceux permettant d'évaluer l'appréciation globale de l'outil) sont couplés à des échelles de Likert en sept points. Chaque répondant a été invité à se remémorer l'utilisation d'un outil de communication, de l'indiquer, puis de répondre aux questions. Des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires ont été réalisées pour s'assurer des qualités psychométriques des mesures. Puis, la méthode des équations structurelles et des analyses multigroupes ont permis de tester les différentes relations considérées (liens directs et modérateurs). Enfin des analyses de variances ont été mobilisées.

Le questionnaire a été administré à un échantillon de convenance constitué de 390 individus en activité dans une organisation publique ou privée (quel que soit sa taille ou le secteur d'activité dans lequel elle évolue). Ce questionnaire avait préalablement été prétesté auprès de douze personnes afin de s'assurer de la bonne compréhension des items.

## Résultats

La présentation des résultats est structurée en deux parties : une relative à l'analyse de la qualité du construit proposé dans ce travail, l'autre aux tests de relations causales.

*Qualités psychométriques de la mesure de la valeur perçue.* Les analyses factorielles exploratoires et confirmatoires (tableau 2) nous invitent à retenir 12 items répartis sur 5 dimensions fiables et valides selon les standards établis en sciences de gestion (e.g. Roussel *et al.*, 2002). Ces dimensions de la valeur perçue d'un usage d'outil de communication interne correspondent en partie à celles proposées par Holbrook (1994). La valeur utilitaire est composée de quatre facettes : F1 « valeur utilitaire » qui correspond à la performance de l'outil, F4 « valeur d'inadéquation » à la contre-performance de l'outil, F5 à la « valeur novatrice » et (F2) à la « valeur d'échange ». La valeur hédonique est composée d'une seule facette (F2). Ces résultats montrent que la valeur perçue de l'usage d'outils de communication interne est principalement « orientée vers soi » selon la matrice d'Holbrook (1994).

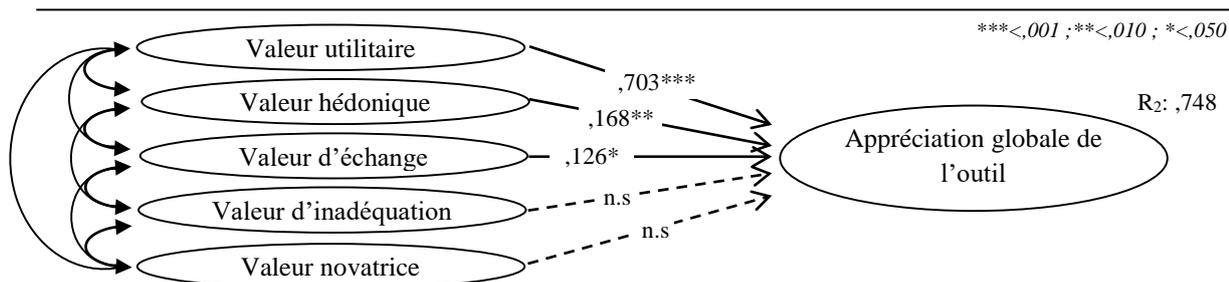
Tableau 2. Résultats de l'analyse factorielle exploratoire et confirmatoire, fiabilité et validité

Items	$\chi^2$ Bartlett = 1456,57	ddl = 66		KMO = .733		p < .001	
	Extraction	F1	F2	F3	F4	F5	
Pratique	,750	,851					
Efficace	,712	,817					
Utile	,672	,795					
Nécessaire	,630	,714					
Plaisant	,836		,882				
Agréable	,827		,872				
Interactif	,812			,871			
Participatif	,779			,821			
Superflu	,762				,858		
Contre-productif	,704				,822		
Moderne	,778					,857	
Original	,721					,777	
	Variance totale (%)			74,57			
	Alphas de Cronbach	,833	,817	,700	,629	,581	
	Rhò de Joreskog	,837	,818	,717	,632	,656	
	Rhò VC	,564	,691	,565	,463	,513	
	Principaux indices d'ajustements	$\chi^2$ /ddl: 2,83 ; CFI: .925 ; GFI: .942 ; RMSEA: .069 [.054-.083] ; SRMR: .056					

Par ailleurs, notons que les qualités psychométriques de la mesure de l'appréciation globale de l'outil (variable dépendante ci-après) sont également satisfaisantes (e.g. Variance totale : 77,5% ; Rhô de Joreskog : ,856 ; Rhô VC : ,665). Cette mesure est composée de 3 adjectifs associés à des échelles de Likert ("Bon support", "Approprié", "Apprécié").

*Etude du modèle structurel.* Le modèle structurel testé (figure 1) permet d'apprécier et de commenter la validité prédictive de la valeur perçue de l'utilisation d'un outil de communication interne sur l'appréciation globale de l'outil. Les principaux indices d'ajustement sont très satisfaisants et la valeur du R-deux nous permet d'affirmer que 74,8% de la dispersion de l'appréciation globale de l'outil est expliquée par le modèle de la valeur perçue.

Figure 1. Estimation des paramètres (standardisés) du modèle structurel non-contraint (M1)



Principaux indices d'ajustement : CFI: ,927 ;  $\chi^2$ /ddl: 3,25 ; RMSEA: ,076 [,066-,087]

L'estimation des paramètres standardisés montre, sans surprise, que la valeur utilitaire a une influence forte et positive sur cette variable dépendante. Les effets des facettes hédoniques et d'échange sont également significatifs et positifs, bien que plus faibles. Enfin, notons que les valeurs d'inadéquation et novatrice n'ont pas d'influence significative sur cette même variable à expliquer.

Pour approfondir ces analyses, nous avons réalisé des analyses multigroupes selon la nature du support (électronique : mail, blog interne... vs. non-électronique : réunions, affichage...), de l'échange (simultané : téléphone, réunions... vs. séquentiel : courrier interne, mail...) et de la relation (médiatisée : affichage, mail... vs. directe : réunion, évènement interne...). Les tests de comparaisons de ces modèles sont significatifs (tableau 4) et leurs indices d'ajustement satisfaisants, ce qui nous autorise à les commenter (tableau 5).

Tableau 4. Comparaison des modèles à partir d'analyses multigroupes

Modèles	Contraintes	$\chi^2$	ddl	$\Delta \chi^2$	$\Delta$ ddl	p
Modèle indépendant (M0)	∅	2413,7	105			
Modèle non-contraint (M1)	∅	243,8	75			
Modèle contraint (M2)	Support électronique/ou non	361,8	150	118,0	75	,001
Modèle contraint (M3)	Echange simultané/séquentiel	343,9	150	100,1	75	,028
Modèle contraint (M4)	Relation directe/médiatisée	341,3	150	97,5	75	,042

Tableau 5. : Paramètres estimés des différentes analyses multigroupes

Variables modératrices	Variables indépendantes					[R <sup>2</sup> ]	
	Valeur utilitaire	Valeur hédonique	Valeur d'échange	Valeur d'inadéquation	Valeur novatrice		
Support	<i>électronique</i>	,662***	n.s.	n,s	n,s	n,s	,784
	<i>pas électronique</i>	,687***	,185**	,137*	n,s	n,s	,738
Echange	<i>simultané</i>	,795***	n,s	n,s	n,s	n,s	,761
	<i>séquentiel</i>	,586***	,273**	n,s	n,s	n,s	,777
Relation	<i>directe</i>	,743***	n,s	,289*)	n,s	n,s	,803

\*\*\* $p < .001$  ; \*\* $p < .010$  ; \* $p < .050$

médiatisée ,687\*\*\* ,177\*\* n,s n,s ,284\* ,780

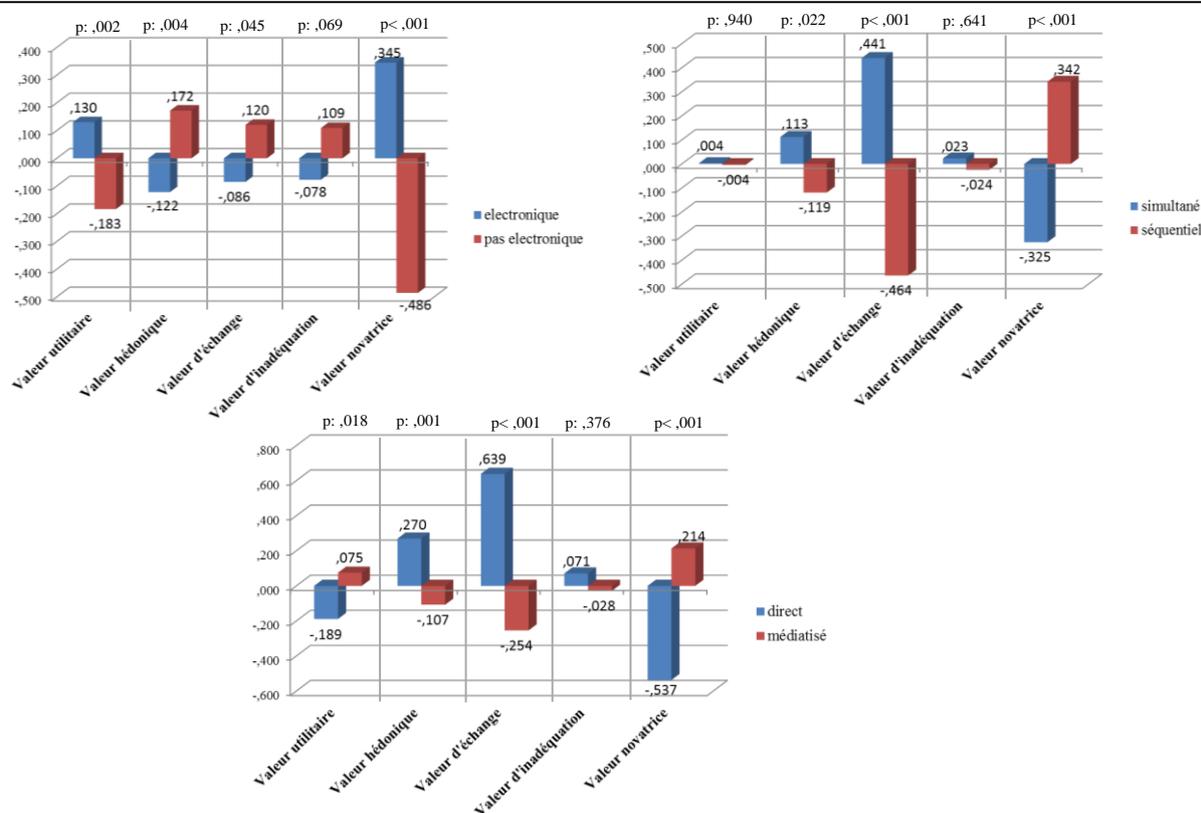
Ces résultats, mis en perspective avec l'évaluation de chaque dimension pour chaque groupe considéré (figure 2), montrent par exemple<sup>2</sup> que :

*Pour les supports électroniques ou non :*

- La valeur utilitaire associée aux outils non électroniques est plus faible que celle associée aux outils électroniques (figure 2), alors que l'effet sur l'appréciation globale de l'outil est sensiblement plus fort (tableau 5). **Il faut donc valoriser la valeur utilitaire perçue lors de l'utilisation d'outils non-électronique** (en plus des valeurs hédoniques et d'échange qui ont un score perçu déjà satisfaisant).

- La valeur novatrice d'un outil électronique est plus forte que celle d'un non électronique, mais cela n'a aucun effet significatif sur l'appréciation globale de l'outil. **Il est donc inutile de promouvoir l'aspect novateur d'un outil électronique.**

Figure 2. Dimensions de la valeur perçue en fonction des caractéristiques de l'outil



## Discussion

Le principal apport théorique de ce travail consiste à vérifier que le cadre conceptuel de la valeur perçue est pertinent pour appréhender l'utilisation d'outils de communication interne. Les résultats de cette étude montrent également qu'il est préférable de construire des mesures adaptées à l'objet de recherche puisque ni la phase qualitative, ni la phase

<sup>2</sup> Ce travail d'interprétation peut également être réalisé en commentant les résultats obtenus pour les comparaisons relatives aux échanges simultanés/séquentiels et aux relations directes/médiatisées.

quantitative n'ont permis d'identifier les dimensions "altruiste" et "sociale" couramment associées à la valeur perçue (Holbrook, 1994, 1999, 2006).

Le principal apport managérial de ce travail consiste à proposer une mesure de la valeur perçue de l'utilisation de différents outils de communication. Son utilisation peut permettre non seulement de comparer différents outils au sein d'une même organisation, de les comparer selon leur nature, l'ancienneté de leur utilisation, selon le profil de leur utilisateur ou encore selon la nature de la communication (ascendante vs. descendante par exemple). Ces applications constituent autant de limites et voies de recherche et constituent un agenda de recherche à entreprendre. Les protocoles d'études mobilisant cette approche pourront également intégrer des modèles TAM par exemple, afin de vérifier leur capacité à s'enrichir ou se substituer. Dans le cadre de ce travail, de nature exploratoire, nous n'avons pas contrôlé ces paramètres, mais la méthode de traitement des données (analyses multigroupes et de variance) peut être aisément dupliquée dans la mesure où son application est simple, robuste et source de recommandations managériales précises.

## Références

Antéblan B, Filser M et Roederer C (2013) L'expérience du consommateur dans le commerce de détail : une revue de littérature. *Recherche et Applications en Marketing* 28(3): 84-113.

Aurier P, Evrard Y et N'Goala G (2004) Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur. *Recherche et Applications en Marketing* (19)3: 1-20.

Churchill G (1979) A Paradigm For Developing Better Measures of Marketing Construct. *Journal of Marketing Research* (16)1: 64-73.

Davis FD (1989) Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly* (13)3: 319-340.

Décaudin J-M et Igalens J (2009) *La communication interne*, 2<sup>ème</sup> éd. Paris: Dunod.

Giannelloni JL et Vernet E (2001) *Etude de marché*, 2<sup>ème</sup> éd. Paris: Vuibert.

Goodhue DL et Thompson RL (1995) Task-technology fit and individual performance. *MIS Quarterly* (19)2: 213-236.

Hayase LKT (2009) *Internal communication in organizations and employee engagement*, Mémoire de maîtrise en journalisme et études des médias. University of Nevada, Las Vegas.

Holbrook MB (1994) The nature of customer value: an axiology of services in the consumption experience. In Rust R et Oliver RL (coord.) *Service quality: new directions in theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications, 21-71.

Holbrook MB (1999) Introduction to consumer value. In Holbrook MB (coord.) *Consumer value: a framework for analysis and research*. Londres et New York: Routledge, 1-28.

Holbrook MB (2006) Consumption experience, customer value, and subjective personal introspection: an illustrative photographic essay. *Journal of Business Research* (59)6: 714-725.

Holbrook MB et Corfman KP (1985) Quality and value in the consumption experience: phaedrus rides again. In Jacoby J et Olson JC (coord.) *Perceived quality: how consumers view stores and merchandise*. Lexington: Lexington Books, 31-57.

Kalika M, Boukef Charki N et Isaac H (2007) La théorie du millefeuille et l'usage des TIC dans l'entreprise. *Revue française de gestion* (172)3 : 117-129.

Lafrance A (1996) *Réseaux et programmes de communication*. Paris : Les Presses du Management.

Libaert T (2010) *La communication d'entreprise*, 3<sup>ème</sup> éd. Paris : Economica.

Malaval P et Décaudin J-M (2012) *Pentacom*, 3<sup>ème</sup> éd. Paris : Pearson.

N'Goala G. (2000), Une approche fonctionnelle de la relation à la marque: de la valeur perçue des produits à la fidélité des consommateurs, *Thèse de Doctorat*, Université Montpellier 2.

Ortiz de Guinea A et Markus ML (2009) Why break the habit of a lifetime ? Rethinking the roles of intention, habit, and emotion in continuing information technology use. *MIS Quarterly* (33)3: 433-444.

Reix R, Fallery B, Kalika M et Rowe F (2011) *Systèmes d'information et management des organisations*, 6<sup>ème</sup> éd. Paris : Vuibert.

Rivière A et Mencarelli R (2012) Vers une clarification théorique de la valeur perçue en marketing. *Recherche et Applications en Marketing* (27)3 : 97-123.

Roussel P, Durrieu F, Campoy E et El Akremi A (2002) *Méthodes d'Equations Structurelles : Recherche et Applications en Gestion*. Paris: Economica.

Venkatesh V, Morris M, Davis G et Davis F (2003) User acceptance of information technology: toward a unified view. *MIS Quarterly* (27)3: 425-478.