



La communication interne de l'entreprise

Sommaire

- 1/ Introduction
Sources
- 2/ L'impératif de cohérence
- 3/ Les circuits de communication interne
- 4/ Les objectifs de la communication interne
- 5/ Les processus de construction de l'interaction
- 6/ Stratégie et impact sur les pratiques internes de l'entreprise

BORDEAUX Conseil
41 Rue Morton
33200 BORDEAUX
E-mail : contact@bordeauxconseil.com

1/ Introduction

Sources

Sources

La communication interne de l'entreprise – DUNOD
Nicole d'ALMEDIA – Thierry LIBAERT

Approche systémique et communicationnelle des organisations – Armand COLIN
Alex MUCHIELLI

Ingénierie de projet intranet – Editions d'organisation
Frédéric CREPLET

La communication interne est une des déclinaisons de la communication d'entreprise. Elle est la composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges.

Sa particularité réside moins dans les techniques de communication utilisées que dans la cible visée, soit l'ensemble des salariés d'une entreprise, et dans les objectifs particuliers qui sont poursuivis.

En entreprise plus qu'ailleurs, l'information, qui est la matière première de la décision, n'est pas donnée mais elle est construite.

La communication d'entreprise peut être définie comme la production d'information sur le milieu interne et externe et comme la création d'interface.

La communication d'une organisation (entreprise, administration, association) recouvre un ensemble de structures et de procédures :

- elles lui permettent de se situer et de se positionner dans son environnement,
- elles ont pour fonction l'émission, l'écoute et l'échange de messages,
- elles visent à adapter le projet de l'organisation, ses produits ou ses procédures aux contraintes, aux opportunités et menaces émanant de son environnement,
- elles ont pour objectif d'influencer les représentations et comportements des interlocuteurs.

Les différents champs de la communication globale* engagent une stratégie d'image et une stratégie d'opinion. Dans le cadre de la stratégie d'ensemble de l'organisation, il s'agit de mettre en rapport, de manière cohérente et continue, une donnée matérielle (l'information) et une donnée immatérielle (la réputation) par le moyen d'un dialogue organisé avec les publics utiles, externes et internes.

Des chassés croisés entre communication interne et autres formes de communication se développent.

On parle aujourd'hui de « Capital communication », ce qui renvoie aux dépenses de communication conçues comme des investissements et à une valeur d'un genre nouveau (la notoriété).

*communication globale: les différents champs de la communication globale concernent la communication financière, le marché, la communication produits, la communication institutionnelle, visuelle, B to B, de recrutement...

2/ L'impératif de cohérence

■ Les publics auxquels les entreprises s'adressent sont de moins en moins étanches : il y a entre eux un nombre croissant d'interactions et de convergences. Un salarié est un vecteur de l'image et de son entreprise, il est aussi un consommateur, un citoyen, voire un membre actif d'associations. Les messages développés auprès des différents publics doivent donc être cohérents et non pas contradictoires.

■ La communication engage l'entreprise en tant que système d'information et de décision dans son milieu. Elle organise et gère les flux d'informations qui circulent à l'intérieur de l'organisation (communication interne) ou entre l'organisation et son environnement (communication externe). Elle concerne les échanges d'informations qui lui permettent de fonctionner en tant que système et de se positionner dans son environnement.

■ L'identité d'une organisation est le système résultant de l'interaction de quatre types de facteurs : les facteurs politiques (histoire et personnalité des dirigeants, caractéristique du pouvoir de tutelle), structurels (type d'organisation et de répartition du pouvoir, procédures et système de gestion retenu) et symboliques (rites, langages et symboles organisant l'équilibre interne du groupe social). Ce dernier point renvoie à un imaginaire organisationnel qui permet au salarié de se situer et s'engager.

Il s'agit là d'un des moteurs de la motivation et de l'implication de soi. L'identité d'une organisation permet de distinguer cette organisation par rapport à d'autres, elle permet aux publics internes et externes d'avoir une vision globale de l'entreprise et de la comprendre comme une unité.

La cohérence communicationnelle suppose dans chaque entreprise un choix d'organisation et de structures. La structure accompagne la stratégie et non l'inverse, elle est un moyen créé et mis au service de la stratégie.



3/ Les circuits de communication interne

La mise au point d'un système permanent, ouvert et rapide de circulation de l'information dans l'entreprise, est devenue un enjeu important d'efficacité.

- Le circuit hiérarchique : la ligne hiérarchique véhicule naturellement et nécessairement des informations. Son existence est une nécessité organisationnelle qui commande le bon fonctionnement et l'efficacité de l'entreprise.
- Le circuit des instances représentatives : les instances représentatives ont une existence régie par la loi. Leur mission de représentation compte un volet important en matière de communication : droit de recevoir des informations de la part de la direction et droit de transmettre des informations au personnel. Il existe donc un dispositif d'information légal, initié par le législateur, qu'il convient de respecter.
- Le circuit de la communication interne. Ce troisième circuit est organisé par la direction de l'entreprise et destiné à toucher de larges publics internes. Au delà des distances hiérarchiques, fonctionnelles ou géographiques, il s'agit d'irriguer le corps social de l'entreprise par un ensemble d'informations. Ses caractéristiques sont étroitement liés à la taille et la complexité de l'entreprise.

4/ Les objectifs de la communication interne

L'objectif global de la communication interne consiste à gérer de manière optimale le couple demande/offre d'informations dans l'organisation.

- Au service du projet d'entreprise : la communication interne accompagne le projet socio-économique de l'entreprise dont elle présente les objectifs et les modalités. La communication dans l'entreprise repose sur les projets concrets découlant d'objectifs réels. Ceux-ci sont tirés des orientations stratégiques et des engagements budgétaires. La démarche de projet est acte de communication, il devient insensiblement principe d'organisation.
- Accompagner le management : L'imbrication de la communication et du management résulte de la pratique quotidienne des relations organisées aux différents niveaux hiérarchiques entre les différentes équipes de travail. Les organisations modernes dites cellulaires ou en réseau reposent sur la réduction de la ligne hiérarchique et sur le travail de projets transversaux. Elles sont irriguées par la communication : multiplication des échanges, réunions de travail collectif et communication inter métiers. Information et communication sont aujourd'hui des compétences exigées de tout cadre quelque soit son métier ou son secteur d'activité. Pour mener à bien sa mission, l'encadrement doit être bien informé par la direction et aidé dans son rôle communicant.

■ Relier et informer : le troisième grand objectif de la communication interne est de mettre en commun un langage, une culture, un ensemble de valeurs afin de développer une appartenance à l'entreprise. Elle crée un langage commun qui permet à chacun d'orienter et adapter son comportement professionnel.

5/ Tenir compte des processus d'interaction

L'approche systémique des communications managériales fait ressortir que le manager est au centre d'un système récurrent d'interactions. Cela veut dire que l'on ne peut plus considérer qu'il est la source exclusive génératrice et inductrice de tout ce qui se passe du point de vue de la communication.

Il participe à la construction d'un système cohérent d'échanges. Ses actions de communication sont à la fois inductrices des communications des autres et induites par celles-ci.

6/ Stratégie et impact sur les pratiques internes de l'entreprise

Communication interne et profits de connaissance :

Les membres de l'entreprise doivent rechercher à atteindre des profits de connaissances générateurs de sources de différenciation.

Quels sont les facteurs à prendre en compte dans la perspective de performance et dans une économie fondée sur la connaissance ?

Il n'est pas aisé de dégager une approche générique tant la variété des contextes peut impliquer des différences : le secteur d'activité, la taille de l'entreprise, le degré d'internationalisation... Néanmoins, plusieurs critères peuvent être mis en exergue. Chacun d'entre eux influence directement les pratiques de la firme :

Innover

Instaurer une recherche permanente de facteurs de compétitivité

Développer une culture de la performance cognitive

Identifier des signaux faibles

Irriguer l'organisation tout entière de la vision stratégique des dirigeants

Intégrer les termes de la globalisation des économies.

L'information et la connaissance sont indissociables dans les activités aussi bien des collaborateurs que des entreprises.

Ces concepts influencent les modalités de création de valeur des entreprises et organisations. Ils forment les fondements des stratégies et de leurs compétences fondamentales.

L'articulation de l'information et de la connaissance est un objectif stratégique pour les managers. Elle conditionne les capacités des entreprises à évoluer, croître et innover.

Aussi, ces dimensions ont un impact sur les structures des organisations. La firme doit gérer des problématiques nouvelles : la circulation d'information et de connaissance ; leur capitalisation ; leur mise à jour...

Les organisations doivent privilégier la gestion de leurs actifs de connaissances par la coordination efficace de leurs ressources et de leurs compétences.

La variété des enjeux associés à l'économie fondée sur la connaissance renvoie à de nouveaux besoins fonctionnels internes aux entreprises.

Des outils doivent répondre à ces nouvelles exigences en facilitant la réactivité et la flexibilité des organisations et de leurs membres. Ils doivent proposer des solutions en adéquation avec les enjeux de communication et de partage d'information et de connaissances.