

RESSOURCES HUMAINES

Jean-Marc DÉCAUDIN • Jacques IGALENS

LA COMMUNICATION INTERNE

Stratégies et techniques

4^e édition

DUNOD

Conseiller éditorial : Christian Pinson

Couverture : Hokus Pokus

Visuel de couverture : © Julien Eichinger – Fotolia.com

Mise en pages : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique

s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2017

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-076194-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire



Introduction	1
Chapitre 1 ■ Pourquoi développer une communication interne ?	5
Le paradoxe de la communication interne	7
Travailler, c'est communiquer	15
Communiquer, c'est créer du lien	22
Communiquer, c'est prendre parti	30
Communiquer, c'est rendre possible la performance globale	43
Chapitre 2 ■ La stratégie de communication interne	53
Le cadre théorique de la communication interne	54
Le plan de communication interne	71
Les décisions stratégiques : segmentation et ciblage	93
Quand faut-il communiquer ?	113
L'évaluation du plan de communication interne	130
Chapitre 3 ■ Les techniques de la communication interne	145
La communication interne classique	146
La communication interne digitale	162
La communication interne événementielle	174
Les synergies formation/communication interne	187

Conclusion	199
Annexe ■ Les métiers de la communication interne	201
Les métiers : profils et compétences	201
Référentiel de compétences	206
Le petit monde de la communication interne	209
Bibliographie	217

Introduction



Microsoft a acheté l'entreprise Yammer en juillet 2012 pour un montant de 1,2 milliard de dollars¹. Yammer, start-up fondée en 2008, est un réseau social d'entreprise qui présente les mêmes capacités que Facebook ou Twitter mais qui est conçu pour une utilisation dans l'univers professionnel : profils des salariés, flux d'activités, forums de discussion, microblogging, wikis, partage de messages et de documents, marquage, analyse de contenu... Plus de 5 millions d'utilisateurs professionnels, plus de 85 % des entreprises classées au Fortune 500, environ 200 000 entreprises dans plus de 150 pays utilisent Yammer.

Le succès économique de Yammer montre la capacité de la communication interne à intégrer les techniques les plus actuelles. Toutefois, derrière cette évolution technologique se trouve une interrogation sur la conception de la communication interne et sur son management.

La communication interne peut se définir dans un premier temps comme l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation. Utilisant des supports tels que le journal d'entreprise, les panneaux d'affichage, les lettres au personnel ou les téléconférences mais aussi les sites internet, les blogs et les réseaux sociaux, la communication interne se conçoit aujourd'hui comme un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et

¹ Source : www.journaldunet.com, 26 juin 2012.

à sa philosophie, comme un instrument de construction d'une solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leur employeur.

La communication interne recourt souvent à des techniques utilisées par les entreprises dans des problématiques de communication externe, en particulier de communication marketing. Ceci peut se justifier par le fait que « le marketing interne repose sur le postulat suivant : l'organisation est un marché dans lequel ont lieu des échanges qui s'apparentent aux échanges marchands. Il est donc pertinent de recourir à des méthodologies qui ont fait leurs preuves en externe » (Seignour, 1998).

La communication interne des entreprises s'intègre dans le *knowledge management* (KM) qui repose sur, entre autres, le partage de l'information et donc sa circulation entre différentes parties prenantes de l'entreprise. Faire du *knowledge management* signifie « gérer un mix comportant quatre dimensions : technologique (les systèmes d'information), stratégique (le portefeuille de connaissances), organisationnelle (une structure favorisant la création et le partage des connaissances) et identitaire (une identité apprenante) » (Métais et Moingeon, 2001). Il est évident que la communication interne est au cœur de ces quatre dimensions, ce qui lui confère une légitimité supplémentaire dans les pratiques managériales des entreprises.

L'exposé des priorités des politiques RH des grandes entreprises¹ met en évidence le rôle de la communication interne dans le fonctionnement de l'organisation :

- attirer et fidéliser les meilleurs éléments pour 65 % des directeurs de ressources humaines ;
- améliorer la gestion des compétences clés pour 50 % d'entre eux ;
- accompagner le développement international pour 44 % d'entre eux ;
- améliorer l'engagement des salariés pour 25 % d'entre eux ;

¹ Source : 6^e baromètre RH, 2008, CSC-Liaisons Sociales-Entreprise & Personnel mené auprès de 150 directeurs de ressources humaines de grandes entreprises européennes.

- impliquer la hiérarchie et les collaborateurs dans la fonction RH pour 24 % d'entre eux ;
- améliorer le dialogue et préserver la paix sociale pour 20 % d'entre eux.

Toutes ces priorités supposent la nécessité de développer une véritable stratégie de communication interne, ce qui engendre plusieurs questions :

- D'abord, pourquoi les entreprises sont-elles ainsi amenées à communiquer auprès de leurs salariés ? Pourquoi la communication interne est-elle devenue aussi importante pour les organisations ? Le premier chapitre de cet ouvrage apporte des réponses précises à ces interrogations, en particulier en mettant la communication interne dans la perspective de la responsabilité sociale de l'entreprise.
- Ensuite, comment peut-on définir une stratégie de communication interne ? Le deuxième chapitre, après avoir rappelé les fondements théoriques de la communication interne, insiste sur les décisions stratégiques à prendre et plus précisément sur le ciblage de la communication et la gestion de l'image employeur.
- Enfin, quelles sont les techniques dont dispose la communication interne ? Le troisième chapitre dresse la liste de ces techniques en les classant en fonction de leur nature et de leurs capacités de communication.

Chapitre 1

Pourquoi développer une communication interne ?

Objectifs |

- ▶▶ **Comprendre pourquoi l'entreprise doit communiquer** vers ses salariés et pourquoi elle a des difficultés à le faire.
- ▶▶ **Distinguer les activités de communication interne** et les missions de la direction de la communication.
- ▶▶ **Situer la communication interne** par rapport aux autres types de communication : marketing, financière, institutionnelle...
- ▶▶ **Expliquer l'importance des relations** entre communication interne et responsabilité sociale de l'entreprise.

Jamais les outils de la communication interne n'ont été aussi nombreux et, d'un point de vue technologique, aussi performants. Aux outils traditionnels tels que les réunions animées par la hiérarchie, la presse d'entreprise, la charte graphique, les audits de communication, s'ajoutent désormais la puissance des outils informatiques combinée à celle d'internet. Avec la mise en place d'intranets d'entreprises et l'utilisation des réseaux sociaux, la communication interne accède théoriquement à l'omnipotence : pouvoir communiquer en temps réel avec chaque salarié où qu'il se trouve et obtenir ses réactions également sans délai.

Pourtant les insatisfactions des salariés concernant la communication ne diminuent pas, toutes les enquêtes de climat social en témoignent, et les décisions touchant à la communication interne semblent de plus en plus difficiles à prendre. L'ancien directeur des projets RH d'Alstom, Serge Casarus, illustre ainsi cette insatisfaction : « Remarquez comme il est facile de trouver une information sur internet par l'intermédiaire de Google et, de façon si contrastée, comme vous pouvez vous épuiser à localiser les données que vous cherchez dans votre propre entreprise. »

Les responsables de la communication interne ont l'impression que l'arrivée des nouveaux vecteurs de communication, loin de leur simplifier la tâche, les a rendus plus vulnérables et, de fait, on assiste depuis cinq ans à une rotation plus rapide dans cette fonction que dans d'autres.

Un DRH de France Télécom évoquant la mise en place d'un intranet de communication interactif confie : « Au départ, l'intranet interactif n'était qu'un support supplémentaire de communication de la DRH. Rapidement, nous avons dû nous organiser autour de lui, car il est extrêmement réactif. Quand on communique mal ou trop tard, on est violemment rappelé à l'ordre. C'est bon pour l'efficacité et ça rend plus modeste. » (Merck, 2002)

Une jeune directrice de la communication interne d'un laboratoire pharmaceutique de 500 personnes avait prévu trois mois pour

la mise en place d'un RSE (Réseau Social d'Entreprise). En deux mois, elle a choisi la plateforme technique mais dix mois de plus furent nécessaires pour réaliser un audit préalable, puis pour se concerter avec la DSI (Direction des Systèmes d'Information), les services généraux, la DRH et enfin pour former son service au back office. Il s'avéra d'ailleurs que son propre service fut réticent à jouer le rôle de modération nécessaire dans tout RSE digne de ce nom.

De même que l'on évoque souvent la résistance au changement, on pourrait également considérer qu'il existe un risque de « résistance à la communication » lorsque des entreprises ont engagé des ressources importantes pour communiquer avec des résultats décevants. Comment expliquer ce paradoxe qui semble faire de la communication interne une fonction dont la performance est déconnectée des progrès techniques attachés à ses outils et parfois déconnectée également des moyens financiers qui lui sont dédiés ?

Après avoir fourni une explication prenant en compte les besoins auxquels la communication interne tente de répondre, ainsi que le statut même de cette fonction, cinq objectifs différents seront analysés sachant que chacun d'entre eux est présent avec plus ou moins d'intensité dans la raison d'être de la fonction communication interne des organisations.

Le paradoxe de la communication interne

La communication interne mobilise de plus en plus de moyens mais elle répond toujours aussi mal aux besoins des salariés. À l'évidence si plusieurs raisons peuvent être avancées pour expliquer ce paradoxe, deux doivent être privilégiées car elles sont déterminantes : l'une a trait aux besoins de l'homme au travail, l'autre au statut même de la fonction qui lui fait souvent jouer le rôle de bouc émissaire.

Des besoins de nature différente

La nature même des besoins auxquels la communication interne est supposée répondre pose problème car on ne peut invoquer *un* besoin de communication interne mais *des* besoins de connaissance de l'entreprise, de ses règles du jeu, des besoins de compréhension des politiques de GRH, des besoins d'appartenance, d'implication organisationnelle, besoins très différents que l'on demande à la communication interne de prendre en charge.

■ De la société de communication à la génération Y

Certains besoins sont insatiables car ils évoluent au fur et à mesure qu'ils sont satisfaits. Des générations d'étudiants en sciences sociales connaissent l'échelle de Maslow qui repose sur le principe que la satisfaction de certains besoins élémentaires (manger, se loger, etc.) fait apparaître l'importance de besoins d'ordre supérieur (être reconnu, apprécié). Il en va de même pour les besoins en communication.

Sous l'appellation unique de besoin en communication se mêlent des besoins de nature différente : certains ne concernent que des besoins d'information, d'autres sont en réalité des besoins de reconnaissance ou de valorisation et ceci explique que, pour ces derniers, la satisfaction soit difficile à maintenir dans le temps car le niveau de satisfaction évolue et s'élève au fur et à mesure de la carrière. Il ne faut pas oublier que la toile de fond de cette évolution est constituée par une société contemporaine marquée par une plus grande considération portée à l'individu. Qu'il s'agisse du marketing, de la politique ou du monde associatif, nous recevons de plus en plus d'informations, cette information est souvent adaptée à notre cas particulier et nous pouvons avoir l'impression que notre point de vue est entendu. La gestion de la relation client, GRC, ou en bon français la gestion des relations avec les clients, repose sur une personnalisation des messages et sur des propositions commerciales en fonction du profil du consommateur.

De même la gestion des relations avec les salariés s'oriente vers une personnalisation des messages et vers des moyens de communication adaptés aux situations et aux besoins personnels. Bien entendu cette communication « sur mesure » est rendue plus facile par l'utilisation des réseaux sociaux d'entreprise. La génération Y, qui correspond aux personnes nées entre 1978 et 1994, a plébiscité Facebook et l'usage des réseaux sociaux. L'entreprise doit en tenir compte si elle ne veut pas être en retard sur la société qui l'entoure.

■ Communiquer, participer

L'entreprise commerciale est passée du marketing transactionnel au marketing relationnel, c'est-à-dire qu'elle gère désormais une **relation personnalisée** et dans la durée alors qu'autrefois elle ne gérait que l'acte d'achat. Ceci contribue à donner à chacun d'entre nous l'impression que son point de vue est important. Les associations auxquelles nous appartenons du fait d'une pratique sportive ou d'engagements sociétaux sont également des lieux où notre avis compte. Dès lors, comment ne pas attendre de l'entreprise dans laquelle nous travaillons une véritable relation de communication qui ne se limite pas à de l'information en provenance de la direction générale mais qui tient compte de ce que nous avons à dire ? La grandeur et la difficulté de la communication interne sont entièrement contenues dans cette confusion des genres : on n'ose pas toujours reconnaître que derrière l'arbre de la communication se cache la forêt de la participation. En entreprise, communiquer c'est à la fois informer et écouter mais l'écoute ouvre tout naturellement la voie au désir que ce qui est dit soit reconnu, considéré, éventuellement pris en compte. Communiquer c'est entrer en relation, échanger et il est presque inévitable que cet échange engendre des attentes dont l'insatisfaction risque de rejallir sur la communication elle-même.

Cependant, les métamorphoses des besoins de communication n'expliquent pas, à elles seules, le paradoxe de la communication interne.

Le statut de la fonction

D'autres raisons tiennent au statut même de cette fonction au sein de l'entreprise. Pris entre la nécessité de communiquer et l'incapacité à satisfaire l'ensemble des besoins de communication, le « dircom » – directeur de la communication – constitue un bouc émissaire idéal.

■ L'aporie de la communication interne

Lorsque les objectifs de la communication n'ont pas été définis, les directions générales ont la fâcheuse habitude de faire porter à la communication des responsabilités qui ne sont pas les siennes. Ainsi une politique qui ne satisfait personne, une décision contestée sont traduites comme des erreurs de communication et donc la responsabilité de l'échec éventuel est supportée par un « dircom » qui n'y est pour rien. L'aporie de la communication interne consiste à confondre le contenu du message et l'adhésion à la décision ou à la politique que ce contenu annonce. Une nouvelle prime dite de progrès est mise en place pour les cadres, une réorganisation des tournées des vendeurs est élaborée par la direction commerciale, la direction générale amorce un virage stratégique et, dans chacun de ces cas, on demande à la communication interne de « mettre le paquet » pour faire passer le message.

Que veut dire, dans ce cas, « faire passer le message » ? Il est certain que pour le DRH, le directeur commercial ou le DG, cela veut dire faire adhérer les collaborateurs concernés et dans leur esprit, s'il apparaît que tel n'est pas le cas, c'est que la communication interne n'aura pas fait correctement son travail.

Pourquoi une telle incompréhension ? Une première explication de portée générale est fournie par la théorie dite de l'attribution : il est courant, consciemment ou inconsciemment, de s'attribuer les causes du succès et d'attribuer à d'autres les causes de l'échec ; ici le directeur n'envisage pas que la nouvelle prime ou la nouvelle politique puisse être rejetée car il devrait alors s'attribuer la cause de l'échec. Il est plus rassurant pour son « estime de soi » de penser que l'échec provient de la communication interne. Mais concernant le

responsable de la communication interne, était-il réaliste d'accepter une mission aussi mal définie (« faire passer le message »), était-il responsable de taire toutes les remontées négatives qui ne cessaient d'affluer par tous les canaux en partant du principe que les porteurs de mauvaises nouvelles ont toujours tort ?

■ La communication autoréférentielle

Autre situation courante et peu productive, la communication sans autre sujet qu'elle-même, « on communique pour communiquer » comme s'il s'agissait d'une pratique qui entraîne obligatoirement des effets inhérents à sa propre existence. Cette dérive de la communication peut être tolérée au niveau des échanges entre les personnes, combien de mails sont vides d'informations et ont pour unique fonction de rappeler l'existence de l'émetteur ? Les linguistes ont inventé un mot pour décrire cela : **la fonction phatique du langage** dont l'objet est d'établir ou de prolonger la communication entre le locuteur et le destinataire sans servir à communiquer. Mais ce qui est utile au niveau individuel devient inutile et dangereux au niveau organisationnel.

En entreprise il arrive que le faste déployé à l'occasion de ce qu'il est convenu d'appeler un « événement » soit inversement proportionnel à l'importance de son contenu. Beaucoup d'entreprises ont connu des conventions réussies, grands rassemblements organisés pour telle ou telle partie du personnel, les cadres, les commerciaux, les responsables qualité, etc. Ces conventions étaient réussies car elles avaient été bien organisées, par un « dircom » ou par un prestataire externe et parce qu'elles avaient été organisées autour d'une annonce, d'une célébration importante ayant un sens pour les participants. Malheureusement, cette première expérience réussie se reproduit annuellement et devient un rituel un peu creux, on cherche à lui trouver un thème en déplaçant des conférenciers prestigieux, on soigne toujours la qualité du décor mais le sens de l'événement a disparu.

Autre version du même travers : l'entreprise connaît des difficultés, la direction de la communication organise une « grande messe » pour qu'un élan fusionnel emporte l'ensemble des collaborateurs avec, bien

sûr, interdiction d'aborder les sujets sensibles. Dans certains villages d'autrefois, on se réunissait, on écoutait des formules incantatoires et parfois on dansait pour faire venir la pluie et rendre les récoltes abondantes. De nos jours, les rites de fertilité se sont déplacés dans les entreprises : pour redonner du dynamisme à des troupes démotivées, pour faire adhérer à des projets élaborés unilatéralement, on se réunit, on écoute des discours incantatoires et parfois on danse. De même qu'il arrivait autrefois qu'il pleuve à l'issue de pratiques magiques, il peut arriver que ces grandes manifestations soient suivies d'améliorations mais il y a rarement un lien de cause à effet. Le « dircom » avisé ne devrait pas trop jouer à l'apprenti sorcier.

Pour sortir de ces situations paradoxales, il convient avant tout de s'interroger sur les objectifs de la communication interne. La prise de conscience de la diversité des objectifs – parfois de leur incompatibilité – doit rendre le responsable modeste : quels objectifs assigner à la communication interne avant de communiquer ? C'est souvent le flou dans la définition des objectifs ou le caractère inapproprié desdits objectifs qui rend le succès de la mission de la communication interne sinon impossible du moins improbable.

■ Direction de la communication et activités de communication

La première distinction à opérer consiste à séparer ce qui relève de l'entité organisationnelle couverte par l'appellation « communication interne », de ce qui relève des activités de communication interne ou même de la situation de communication.

Pour cette dernière, la situation de communication, on sait depuis l'école de Palo Alto « qu'il est impossible de ne pas communiquer ». De fait, on peut considérer que « tout communique » dans l'entreprise :

- La configuration physique, les bâtiments, les bureaux, l'architecture. Des bureaux paysagers chez Hewlett-Packard étaient porteurs d'un certain type de communication interne, « Challenger », le siège social de l'entreprise Bouygues l'est également.

- Les règles, les procédures, voire les habitudes ou les traditions. Le pot de départ, les discussions devant la machine à café sont d'intenses moments de communication.
- Les vêtements, le « look » des personnes. On pourrait reconnaître une agence de pub d'une agence bancaire uniquement en voyant les choix vestimentaires de ceux qui y travaillent et le *casual Friday* est devenu un symbole pour certaines entreprises de la City comme du quartier de la Défense.

Le problème de cette conception très extensive de la communication, c'est que lorsque tout fait sens il y a des risques de confusion, à trop vouloir déchiffrer on « sur-interprète » et on se trouve face à un excès de signes qui peut nuire à une authentique communication.

Concernant l'entité organisationnelle « communication interne », elle peut être identifiée sous forme d'une direction, d'un service ou ne pas être identifiée et se retrouver en tant que responsabilité d'un DRH ou d'un « dircom » à vocation plus large. En aucun cas, ce service ou ce responsable ne peuvent à eux seuls prendre en charge l'ensemble des activités et des responsabilités de communication interne car ces activités et responsabilités sont obligatoirement partagées par l'ensemble du personnel, et tout particulièrement par la hiérarchie. La communication est une responsabilité essentielle du manager. L'idée d'un centre qui serait capable de tout voir et de tout retransmettre en fonction des besoins ressemble à cette utopie que Foucault appelle le panoptisme en référence au *panopticon* de Jeremy Bentham. Le *panopticon* est un modèle de prison permettant à un seul gardien placé au centre d'un bâtiment en anneau de surveiller un grand nombre de détenus. Le responsable de la communication interne n'est pas plus un gardien de prison qu'il n'est un apprenti sorcier.

L'autre image qui vient souvent à l'esprit n'est pas moins trompeuse, il s'agit du réseau « acentré », c'est-à-dire d'une configuration réticulaire qui relie des nœuds de communication entre eux sans ordre apparent. La communication interne n'est pas non plus la représentation d'une structure dissipative car ni le hasard ni le

chaos ne président à son organisation. En tant qu'entité ou en tant que responsabilité, la communication interne, comme toute entité, poursuit des objectifs et il est hautement souhaitable que ces objectifs soient quantifiés. Lorsqu'il s'agit de mettre en place des outils, il est également recommandé qu'ils soient assortis de délais. De même il est souhaitable que les indicateurs qui servent à la quantification soient définis en même temps que les objectifs et non *a posteriori*. Enfin, comme pour toute entité ou responsabilité, la définition des objectifs doit s'accompagner de moyens appropriés. Bien entendu, il est impossible de définir abstraitement une feuille de route type pour la communication interne car chaque organisation poursuit des objectifs spécifiques dans des environnements particuliers et l'aspect contingent de la communication interne l'emporte de loin sur ce que la fonction peut avoir d'universel.

Toutefois, il est utile de faire ressortir les motifs principaux qui président à la fixation des objectifs sachant qu'ils se retrouvent dans des proportions très différentes d'une organisation à l'autre.

L'entreprise conçoit, met en place et évalue l'efficacité de la communication pour les raisons suivantes :

- Le travail devient pour partie communication. **Travailler, c'est communiquer.**
- La relation entre le salarié et l'organisation est complexe, les notions d'implication, d'appartenance, de loyauté sont au centre des préoccupations des DRH. La communication a une influence de premier plan sur cette relation. **Communiquer, c'est créer du lien.**
- L'entreprise ne se réduit pas aux individus qui la composent, elle est aussi un champ de forces sociales plus ou moins reconnues et organisées. Les institutions représentatives du personnel, les syndicats mais aussi les lobbies internes (anciens de telle école, les « informaticiens » ou autres professionnels fortement solidaires), entrent dans des jeux de pouvoir avec la direction. La communication interne est à la fois un carburant et un enjeu de ces affrontements. **Communiquer, c'est prendre parti.**