

LA COMMUNICATION INTERNE AU SERVICE D'UNE POLITIQUE D'IMAGE, Ou Comment vendre l'image de l'entreprise au niveau interne

Samira Ammor

Faculté des Lettres et des Sciences Humaines Ben M'sik

S'il est courant pour les entreprises de communiquer leur image aux publics externes, ou du moins de «travailler» sur cette image, il est beaucoup moins courant de chercher à vendre une image au niveau interne.

Pour développer cette idée nous partons d'une relation de cause à effet qui nous semble nécessaire. Elle réunit forcément entre un management moderne et son corollaire la communication interne et la communication d'image.

Selon cette relation, la communication interne est le véhicule principal d'un management moderne où peut s'insérer également la politique d'image.

Partant de là, la communication ne peut se faire par une simple décision ou choix. Elle reste tributaire d'un management moderne, où le statut du public interne n'est plus celui de simples salariés exécutants de l'entreprise x, mais de véritables partenaires de cette entreprise, réellement concernés par ses objectifs et ses valeurs et motivés pour participer à les réaliser.

Chercher à démontrer cette relation triangulaire nous amène à nous poser des questions qui nous paraissent d'habitude évidentes mais qui ne le sont pas tant que ça.

Pourquoi communique t-on en interne ? quelles sont les retombées d'une communication interne efficace sur le management ? Quel est le rapport entre communication interne et management ? qu'est ce qu'une communication interne d'image?

Pour répondre à ces questions, on peut opter pour la démarche de les reprendre à travers le recensement des facteurs de démotivation et de motivation qui rendent nécessaire une communication interne vis-à-vis du personnel.

Cela nous amènera par la suite au développement des multiples fonctions de la communication interne dans leurs rapports avec le management de l'entreprise.

Enjeux de la communication interne

I. I. Les facteurs de démotivation :

Aussi bien à l'interne qu'à l'externe, l'environnement de l'entreprise peut être une source d'incertitude et de malaise pour les salariés. Cette incertitude trouve aussi souvent son incarnation dans une image négative développée à l'encontre de l'entreprise, si celle-ci ne se presse pas d'y remédier.

En externe, ils peuvent venir d'une crise économique, d'une conjoncture dégradée, de l'évolution des mentalités, d'un climat politique, de problèmes personnels...

Même s'il est impossible pour l'entreprise de modifier ces facteurs, elle peut répondre aux préoccupations des différentes catégories de salariés et comprendre leurs attentes.

En interne, les facteurs de démotivation sont souvent beaucoup plus nombreux. Ils sont majoritairement dépendants de la politique de l'entreprise.

Il peut s'agir de la forme de management, du manque d'amabilité des dirigeants, de l'incompétence des collaborateurs, d'un trop fort cloisonnement hiérarchique, d'un manque d'information, d'un manque de responsabilisation, d'incertitude dans les objectifs et les projets, de l'absence de moyens, de mauvaises rémunérations, ou tout simplement de la routine.

I. II Les facteurs de motivation :

Heureusement ils existent aussi en grand nombre et participent à développer une image positive de l'entreprise chez le personnel.

Certains facteurs sont liés à l'environnement de l'entreprise ; ils concernent le personnel de façon collective. Il s'agit par exemple de l'accueil, de l'ambiance et le cadre de travail, de l'utilité des fonctions, des activités sociales...

D'autres facteurs concernent plutôt les aspirations ; ils relèvent de la dimension psychologique et interviennent à titre individuel, on peut en citer les objectifs assignés au personnel, les formes d'intéressement, les avantages en nature, la promotion ou les primes...

II. LES FONCTIONS DE LA COMMUNICATION INTERNE

II. I La communication interne au service de l'image de l'entreprise

Rappelons d'abord ce qui devrait être une évidence : Une véritable communication d'entreprise répond à une politique d'ensemble où la communication externe et interne, chacune à son niveau répond aux objectifs de l'entreprise, en termes d'image, tout en se complétant pour refléter la meilleure image possible crédible et authentique.

La variété des conceptions données au management des entreprises laisse voir une autre variété au niveau des classifications des objectifs de la communication interne, correspondant chacune à un type de management. On peut en citer trois grandes conceptions:

La conception « scientifique » dont le principe est donner des ordres. Ses mots clés sont la discipline et l'obéissance et le but recherché est la rationalité.

La conception « relations humaines » dont le principe est d'informer. L'information verticale est son mot clé et le but recherché est la paix sociale.

La conception « ressources humaines » dont le principe est de communiquer. La culture d'entreprise, le partage des valeurs et des objectifs sont ses mots-clés. Le but recherché est la mobilisation des ressources humaines et des énergies.

La communication d'image à l'interne d'une entreprise renvoie à la 3^e conception du management, relative aux « ressources humaines »

Selon cette conception, la communication ne doit pas se contenter d'informer, elle doit aussi échanger pour crédibiliser la relation de l'entreprise avec ses publics. Il s'agit dès lors d'une communication managériale et institutionnelle avec l'objectif de vendre une image.

Or, pour que la communication soit managériale et institutionnelle, elle doit devenir un outil de management en accompagnant la stratégie d'entreprise, en la diffusant et en créant le consensus de tous autour d'elle. Par voie de conséquence, elle devient également le véhicule principal pour une communication d'appartenance et de la culture d'entreprise,

La communication interne est donc un véritable support pour créer le sentiment d'appartenance, pour développer la culture d'entreprise, pour diffuser sa stratégie et

pour accompagner le management. Ce sont là quatre dimensions sur lesquelles se déclinent les objectifs de la communication interne.

II. II La communication interne, support d'une communication d'appartenance chez le personnel

Notion psychologique, sociologique, culturelle et anthropologique, elle est la résultante d'une relation du salarié avec l'entreprise, où les buts collectifs de l'entreprise deviennent identiques à ceux du salarié.

Au-delà du salaire, de l'argent, l'appartenance à un groupe social, l'adhésion à ses normes, à ses valeurs, à son soutien, représente un facteur fondamental de la motivation au travail.

Or, appartenir à une organisation ne suffit pas pour déclencher le sentiment d'appartenance. Pour encourager cette relation d'identité gratifiante au groupe, il s'agit de favoriser chez l'individu les conditions d'une prise de conscience de son rôle, de sa situation et de ses besoins.

C'est la base du management participatif, qui fonde son efficacité sur l'implication des acteurs dans le projet de l'organisation et dans le partage des valeurs.

3 vecteurs indissociables pour une communication d'appartenance :

- Identifier les objectifs qui sont porteurs pour tous les acteurs au sein de l'organisation,
- Faire agir tout le monde par l'effet d'entraînement récolté ; le feedback du récepteur en est le garant,
- Faire participer intelligemment ; chacun selon ses possibilités, ses moyens, ses compétences et sa volonté également.

II. III La communication interne comme support de la culture d'entreprise

En relation avec le sentiment d'appartenance, la culture d'entreprise en constitue le pilier. Le développement d'une culture d'entreprise autour de valeurs symboliques et matérielles communes participe à construire une image positive de l'entreprise, mais aussi à instaurer une relation de confiance et d'appartenance envers elle.

Cette culture d'entreprise est suscitée bien sûr par l'histoire de l'entreprise, par les ressources humaines qui font l'entreprise, des salariés aux cadres et par les événements importants qui l'ont marquée. Capitalisée, l'histoire constitue une source d'identification indéniable à l'entreprise.

La communication interne est le véhicule principal qui permet de mettre en scène la culture de l'entreprise à travers le journal interne, les livres, les événements, les fondations, les musées d'entreprise...

II. IV La communication interne comme support de la stratégie d'entreprise

Perçus comme des acteurs de l'entreprise moderne, les salariés ne peuvent être mobilisés tout en les laissant à l'écart de sa stratégie. Partie prenante de son développement, ils deviennent aussi concernés par ses objectifs économiques, financiers, sociaux, politiques, éthiques et culturels. À travers une démarche projet.

Les responsables de communication participent à la mise en place des projets. Et s'ils n'y participent pas, ils doivent tout mettre en œuvre pour connaître les origines de la stratégie, les événements qui la modifient, le contexte socioculturel, etc.

Les démarches projets qu'ont entamées beaucoup d'entreprises leur ont permis de mobiliser tous les partenaires, y compris ceux qui ne travaillent pas forcément ensemble.

La communication dans l'entreprise repose aussi sur des projets concrets découlant d'objectifs réels. Ceux-ci sont tirés des orientations stratégiques et des engagements budgétaires.

La démarche projet est donc déjà un acte de communication et la communication interne a en charge de fabriquer les supports et de trouver les médias pertinents pour véhiculer la stratégie.

Sans cela, le risque est grand de ne communiquer que des finalités alors que la transmission du sens du projet est primordiale. Nous ne pouvons pas nous approprier ce que nous ne comprenons pas.

II. V La communication interne comme support d'accompagnement du management

La communication interne est forcément l'outil principal d'un management moderne où les relations verticales laissent davantage la place en faveur des relations horizontales.

Les organisations taylorisées comme les organisations pyramidales ne sont franchement pas concernées par des problèmes de communication. On pourrait aller jusqu'à dire qu'elles se contentent d'informer, se situant dans le strict schéma de la communication où il y a un destinataire qui émet un message et un récepteur qui reçoit (ou pas) le message. La communication y est mécanique et se préoccupe peu de l'impact.

Les organisations cellulaires ou en réseau reposent sur la ligne hiérarchique et sur le travail par projets transversaux. Irrigué par la communication descendante, ascendante et latérale, le management est caractérisé par une multiplication des échanges, des réunions de travail collectif et des communications inter-métiers. Ce qui suppose le développement de relations, de dialogue et d'écoute.

III. LA COMMUNICATION D'IMAGE ET SES LIMITES

La communication d'image n'a pas pour mission d'embrigader, d'aliéner, de manipuler, de nourrir la propagande ou de servir la langue de bois.

Réceptionner un message et adhérer à un message ne va pas forcément de pair. Dans les entreprises de type pyramidal, on ne se pose guère le problème de l'adhésion. Dans les autres organisations où il est question de vendre l'image de l'entreprise au personnel, il faut s'interroger sur la production des messages qui ne s'accompagnent pas d'une action.

En effet, étant donné ses objectifs qui visent essentiellement la paix sociale au moyen de l'appartenance, la communication d'image craint deux écueils :

III. I. La manipulation

L'appartenance ne doit pas être taxée de « manipulatrice » Pour cela, ses actions doivent être authentiques, et non pas s'arrêter aux slogans. Ses modes doivent être perçus pour être efficaces. Enfin elle doit être réaliste et réalisable, de façon que l'ambition aille de pair avec les moyens de réalisation et d'implication des salariés.

Concrètement, la communication d'une image ne doit pas être du vent, elle doit être suivie de faits, d'actions visibles incarnées par des situations réelles.

III. II. L'aliénation :

La culture d'entreprise ne doit pas être perçue comme une tentation forcée de fusion entre l'individu et l'entreprise. Il ne s'agit pas de fabriquer une culture d'entreprise artificielle et fausse, ni d'aliéner les individus coûte que coûte à cette culture.

Pour cela, la communication d'appartenance ne doit pas étouffer la participation réelle des individus au moyen d'un discours démagogue qui veut éviter tout désaccord et toute confrontation, sachant qu'il n'y a pas pire crise que la non-crise.

En clair, sa mission n'est pas de régler les désaccords, conflits et crises dont les causes sont souvent d'origine organisationnelle, mais d'offrir une bonne plate-forme pour cela.

CONCLUSION :

Dans une entreprise, vendre une image au personnel, ou développer le sentiment d'appartenance chez les salariés a des incidences certaines sur la motivation au travail et sur la productivité des salariés. Mais il n'a pas qu'un but de profit, bien qu'il soit légitime pour l'entreprise. Grâce à ce sentiment, on peut surtout réduire la culture de conflits et de contradiction entre les intérêts des acteurs, en faveur d'une culture de complémentarité et d'intérêts communs et susciter une plus grande satisfaction de tous.

Les études psychosociologiques ont démontré que les phénomènes de tension à l'intérieur d'un groupe diminuent l'efficacité et la cohésion du groupe. À l'autre appposé, elles ont démontré qu'un climat de dialogue, de consentement et de participation pourrait être une source de gains symboliques et matériels pour les organisations, à condition que l'objectif « appartenance » cimenter les groupes sur des bases authentiques.

Développer une telle culture d'entreprise et la vendre au personnel, n'est pas une chose aisée. Il ne suffit pas de le décider. Moderniser le management est son corollaire, faire appel à une plus grande participation du personnel dans la vie de l'entreprise en est l'expression.

Un tel investissement est en apparence lourd et onéreux, mais, ô combien salutaire et payant pour tous les acteurs de l'entreprise dans sa pratique, à commencer par les décideurs qui y trouvent reconnaissance et dévouement de la part de leurs salariés.

Grille d'auto-diagnostic simplifié de la communication interne

ORGANISATION :	B	M	N
J'ai défini les besoins de l'équipe de direction			
Je connais les attentes des salariés			
J'ai défini des objectifs de communication			
J'ai défini des messages clés par cible			
Les objectifs de communication sont déclinés en actions			
L'équipe de direction pilote la communication interne			
L'encadrement est formé à la communication interne			
Les outils de communication fonctionnent efficacement			
J'évalue régulièrement l'impact de la communication			

ACTIONS ET OUTILS :			
Les actions de communication sont définies et planifiées			
Les moyens de communication sont adaptés à la structure, le style de management et le style de communication de l'équipe de direction			
Les réunions sont efficaces et appréciées des participants			
Les collaborateurs bénéficient au moins une fois par an d'entretiens personnalisés			
Les responsables de service et d'équipe sont appréciés pour leurs qualités d'animateurs d'équipes			
Des moments et un espace de convivialité sont prévus			

RESULTATS :			
L'information correspondant aux besoins et attentes circule bien dans l'entreprise (descendante, ascendante, latérale)			
Les comportements d'échange, de dialogue et d'écoute orientés vers l'efficacité et la qualité des relations humaines favorisent la cohésion des équipes			
Les moyens de communication mis en œuvre favorisent le décloisonnement des services et la collaboration			
La cohérence des messages avec le style de management et l'histoire de l'entreprise, la constance des messages et les attitudes favorisent le développement d'une culture commune et d'une image interne de l'entreprise			
Les rapports directs et naturels et les échanges informels permettent des réunions conviviales avec la participation active du plus grand nombre			
L'ambiance de travail et le climat social favorisent l'intégration des nouveaux embauchés et limitent la rotation du personnel			

Bibliographie :

- ALMEIDA d'(N.), *Les promesses de la communication*, Paris, PUF, 2001.
- AUVINET (J.-M.), BOYER (L.), BUREAU (R.), CHAPPAZ (P.) & de VULPIAN (G.), *La communication interne au cœur du management*, Paris, Editions d'Organisation, 1997.
- BARTOLI (A.), *Communication et organisation. Pour une politique générale cohérente*, Paris, Editions d'Organisation, 1991.
- BEAU (D.) & DAUDEL (S.), *Stratégie d'entreprise et communication*, Paris, Dunod, 1992.
- BRAULT (L.), *La communication d'entreprise au-delà du modèle publicitaire*, Paris, Dunod, 1993.
- BONIS (J.), *Le management comme direction d'acteurs : maîtriser la dynamique humaine de l'entreprise*, Paris, CLET, 1997.
- BRIGNANO (S.), *Communication RH - Quelle réalité ?*, Paris, éd. Liaisons, 2006
- DETRIE (Ph.), MESLIN-BROYEZ (Catherine), *La communication interne au service du management*, Paris, Liaisons, 2002.
- ELDIN, (F), *Le management de la communication : de la communication personnelle à la communication d'entreprise*, Paris, L'Harmattan, 1998
- MUCCHIELLI (A.), *Communication interne et management de crise*, Paris, Editions d'Organisation, 1994.