

La communication interne

De quoi parlons-nous ?

La communication d'entreprise organise les échanges d'informations à l'intérieur de l'organisation (communication interne) ou entre l'organisation et son environnement (communication externe). La communication interne est donc une déclinaison de la communication d'entreprise. Sa particularité ne tient pas tant aux techniques de communication qu'elle mobilise, qu'à la cible qu'elle vise - soit l'ensemble des salariés d'une entreprise - et les objectifs particuliers qu'elle poursuit.

La communication interne : quels enjeux ?

1. Partager l'information et donner du sens

Trop souvent encore, la communication interne se limite à la simple diffusion de l'information au sein de l'entreprise, alors qu'il s'agit d'un vecteur indispensable pour donner du sens et responsabiliser les salariés, qui doit s'inscrire dans un processus permanent.

Son premier rôle, c'est **d'aider les salariés à comprendre la situation générale de l'entreprise** pour favoriser la motivation, et par là même, l'atteinte des objectifs globaux, accroître les ventes... C'est d'autant plus vrai que l'environnement de l'entreprise évolue : nouvelles exigences, nouveaux modes d'organisation et de fonctionnement. Jamais les publics auxquels les entreprises s'adressent n'ont été aussi peu étanches : un salarié est un vecteur de l'image de son entreprise, il est aussi un consommateur, un citoyen, un bénévole dans une association... Il convient donc d'insister sur **la cohérence des messages formulés auprès des différents publics auxquels s'adresse l'entreprise** et de rappeler plus que jamais que l'information, qui est la matière première de la décision, n'est pas une simple donnée. Pour être porté, le projet d'entreprise doit être compris et porté par tous : une grande attention doit donc être apportée à sa diffusion.

2. Créer une identité d'entreprise, entretenir l'esprit d'appartenance

Chaque organisation est forte d'une identité qui lui est propre. Elle résulte de son histoire et de la personnalité de ses dirigeants, de son organisation structurelle et de son mode de gouvernance, et des modes de relations qui existent entre les individus qui la composent (rites, langages, symboles). Ce dernier point renvoie à l'attachement de l'individu à l'entreprise. Il lui permet de se situer en son sein et, par là-même, de s'y engager.

Il s'agit là d'un des moteurs de la motivation et de l'engagement individuel, dont on sait qu'il est aujourd'hui crucial pour la performance des entreprises. L'identité d'une organisation permet de la distinguer par rapport à d'autres. **La communication interne est un outil qui s'impose car elle permet aux différents acteurs internes et externes d'avoir une vision générale de l'entreprise et de la comprendre comme un tout.**

3. Expliquer pour rassurer

Alors que les entreprises font face à un paysage économique qui ne cesse de se complexifier, la communication interne est un exercice périlleux mais plus que jamais nécessaire pour accompagner le changement, limiter les zones d'ombre et les incertitudes, et maintenir l'engagement des salariés par la transparence.

En anticipant les conflits et les situations de crise, elle permet aussi d'assurer la continuité de l'activité en cas de difficultés.

A quoi sert la communication interne ?

La communication interne sert à transmettre un message commun à l'ensemble des salariés. Bien entendu, des nuances doivent être apportées en fonction de l'information à communiquer et du contexte socio-économique.

Pour l'entreprise les grands objectifs sont :

- **d'informer** : des résultats, des nouvelles stratégies de développement, de nouvelles organisations internes. Tout ce qui se passe dans l'entreprise (changements, direction, fonctions, actions) doit être expliqué afin qu'il n'y ait pas de qui-proquos ni de rumeurs qui puissent avoir des conséquences néfastes sur le fonctionnement et l'image de l'entreprise.
- **d'expliquer** : informer n'est pas suffisant, il est également indispensable d'expliquer ces évolutions et surtout de communiquer sur l'impact qu'elles vont avoir sur le quotidien des collaborateurs. En toutes circonstances, l'entreprise doit faire preuve de transparence et de pédagogie pour permettre aux salariés de comprendre leurs futures actions. Pour adhérer et avancer avec son employeur, le salarié doit comprendre le projet d'entreprise.
- **de motiver** les collaborateurs. Valorisation du travail fourni, remobilisation des salariés en période difficile, la communication est aussi un outil au service du management.
- **de fédérer** : l'entreprise est un groupe, il faut pouvoir se retrouver autour d'un projet commun, fédérateur. Le but est de créer un esprit de communauté, un sentiment d'appartenance et de fierté.

Souvent lorsque la direction d'une entreprise est absente sur le terrain de la communication, les partenaires sociaux sont seuls à relayer l'information. Mettre en place une communication interne, c'est se donner les moyens de maîtriser davantage les informations qui circulent dans l'entreprise ou le service.

Qui sont les acteurs de la communication interne ?

Elle peut être mise en place par différentes personnes :

- **Le dirigeant** : il est le garant de la politique de l'entreprise. Ainsi c'est lui qui décide du contenu et de la diffusion du message à faire passer et comment le faire passer. Il est également le 1^{er} porte-parole de cette communication.
- **Le directeur des Ressources Humaines ou le chef du personnel** : si l'entreprise considère que la communication interne est totalement liée à la gestion, à l'information, à la cohésion du personnel.
- **Le directeur de la Communication** : si l'entreprise considère que la communication interne est liée à l'image global de l'entreprise.

En tout état de cause, il est primordial que l'ensemble de l'équipe dirigeante travaille de concert et que les managers soient le relai de la communication. Le dirigeant ne peut, à lui seul, établir et mettre en œuvre sa stratégie de communication, il doit s'appuyer sur l'ensemble de son équipe pour une meilleure cohérence et une meilleure diffusion du message.

A quel moment faut-il communiquer ?

La communication interne n'est efficace que si elle est réalisée sur la **durée** : il faut établir une adhésion réelle au projet d'entreprise en créant du lien. C'est un long travail de « tissage » entre l'entreprise et ses collaborateurs qui doit dépasser le seul « plan de communication »

Toutes les occasions sont bonnes (surtout à l'oral !) pour communiquer avec ses salariés. Il ne faut pas hésiter à expliquer, à féliciter, à motiver, à informer régulièrement. Il faut se créer des occasions (vœux, anniversaires, annonces de résultats,...)

Quels outils mobiliser ?

Il existe des moyens qui peuvent être mis en place de manière récurrente :

via l'oral :

- Conférences, séminaires
- Vidéos
- Tchats

via le support papier :

- Magazines d'entreprise, magazines ciblés (aux cadres, à tout le personnel, à destination des commerciaux,...)
- Affiches, lettres d'information

via le support numérique :

- Intranet
- Newsletters
- Mails d'information

A qui s'adresse-t-on ?

La communication interne varie donc en fonction de la cible et des informations à communiquer.

Focus

La communication de crise

La communication de crise regroupe l'ensemble des techniques et actions de communication entreprises pour lutter contre les effets négatifs d'un événement imprévu. Elle nécessite une grande cohésion de l'équipe de direction : soudée et unie, elle doit porter un même message.

Dans ces moments, il faut impérativement que les employés restent soudés et fidèles à l'entreprise, c'est pourquoi la communication interne doit être accentuée. L'entreprise doit expliquer aux salariés ce qui se passe, ce que l'entreprise va mettre en œuvre pour régler la situation. Dans ces périodes, les salariés sont aussi des porte-paroles : ils jouent un rôle majeur dans la réputation de l'entreprise. S'ils ont confiance dans leur entreprise et dans son aptitude à gérer la crise ils pourront transmettre cette confiance à l'extérieur (banques, clients, fournisseurs, famille, grand public,...) et ainsi contribuer au rayonnement de leur société.

Les sujets dits « sensibles » ne seront pas communiqués à l'interne de la même façon que des sujets « courants » qui n'ont pas un grand impact sur la vie des collaborateurs. De même, il faudra adapter le message au public visé, même pour communiquer sur les mêmes éléments.

Les écueils à éviter :

- mentir, masquer une information « délicate »
- oublier une cible/une population
- ne pas respecter l'information légale des salariés et des instances représentatives du personnel (comité d'entreprise,...)
- informer l'externe avant le personnel

Quelles étapes pour structurer la communication interne ?	Questions à se poser	Actions à mettre en place
Etape n° 1 : Diagnostic	Quels sont les messages que je veux faire passer ? - Sur quoi portent-ils ?	Consultations de l'équipe dirigeante, des Institutions Représentatives du Personnel...
Etape n° 2 : Segmentation	A qui s'adressent mes messages (équipe dirigeante, managers, tous les collaborateurs) ?	Choisir son cœur de cible Structurer le message pour chaque cible (pourquoi, comment, quelles conséquences)
Etape n° 3 : Message	Quel support et quand dois-je choisir pour diffuser les informations ?	Etablir un plan de communication
Etape n° 4 : Retour	Est-ce que le projet d'entreprise est connu de tous ? Les actions mises en place sont-elles bien perçues et comprises ? Les salariés adhèrent-ils au projet d'entreprise ?	Enquête(s) d'opinion Baromètre(s) de perception Feedbacks du terrain