

Nicole d'Almeida
Thierry Libaert

LA COMMUNICATION INTERNE DES ENTREPRISES

7^e édition

DUNOD



© Dunod, 2014

5 rue Laromiguière, 75005 Paris

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-071106-2

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

Avant-propos	5
---------------------	----------

CHAPITRE 1

Rôle et place de la communication interne

I	Communication interne et communication globale	7
II	Les circuits de communication interne	14
III	Les objectifs de la communication interne	22

CHAPITRE 2

Les outils de la communication interne

I	Les outils descendants	30
II	Un outil ascendant	49
III	Les outils managériaux	51
IV	Intranet et audiovisuel	67

CHAPITRE 3

L'audit de communication interne

I	Audit et régulation sociale de l'entreprise	78
II	Les méthodologies de l'audit	86
III	Du bon usage de l'audit	91

CHAPITRE 4

Le plan de communication interne

I	Déontologie et plan de communication	95
II	La démarche globale	99
III	Problèmes actuels de la fonction et perspectives d'avenir	106
	Bibliographie	123
	Index	125

AVANT-PROPOS

Ce livre part d'un postulat : celui de l'absence d'autonomie de la communication interne. Celle-ci dépend étroitement de deux champs de compétence de l'entreprise :

– la communication externe parce que toute communication externe commence ou passe par la communication interne et qu'il existe un continuum opérationnel entre les deux. L'essor des politiques de communication externe concrétisé par la création de directions de la communication dans toutes les grandes entreprises et organisations a eu un effet d'entraînement sur le développement de la fonction communication interne et de ses techniques (communication financière interne, communication de crise, etc.) ;

– le management et la politique de ressources humaines car la communication interne n'a d'efficacité que si elle est accompagnée par une politique de relations humaines concordante et par un appui du management de l'entreprise. À défaut de cette connexion, la communication interne s'apparenterait rapidement à une simple politique d'information descendante dont les effets seraient limités.

Ceci explique qu'en termes organisationnels, la communication interne trouve indifféremment son rattachement à la direction de la communication ou à la direction des ressources humaines, voire à la direction générale ou à une direction spécifique, sans qu'il soit possible de trancher en faveur d'une solution par rapport à une autre.

Entre les deux positions extrêmes que sont la traduction interne d'une politique de communication externe et la « voix de son maître », ce livre propose de situer les contours, les possibilités et les nouveaux défis de la fonction communication interne.

L'évolution du contexte économique et social conduit à un repositionnement de la fonction. Fusions, réingénierie, internationalisation et pression croissante de la logique

financière conduisent à des décisions qu'il est de plus en plus difficile d'expliquer en interne. Par ailleurs, la multiplication des statuts des salariés, le retour du doute voire de la méfiance génèrent une relation distanciée des salariés à l'égard de leur entreprise. Dans ce cadre, le rôle de la communication interne est à la fois plus important et plus complexe. Cela suppose que l'intégralité des paramètres propres à favoriser la contribution des salariés aux objectifs de l'entreprise soit mise en œuvre.

La communication interne n'a de légitimité que si elle sait faire preuve de professionnalisme et d'intelligence économique et sociale. Ce livre rompt avec les approches techniques de la communication interne qui ne saurait être réduite à la mise en œuvre de quelques outils, si sophistiqués et si modernes soient-ils. Il permet de comprendre les conditions de réussite et de crédibilité de cette forme de communication, ces conditions engageant autant l'amont (définition des objectifs et construction d'une stratégie) que l'aval (évaluation des actions dans un contexte de multiplication et réorganisation des moyens d'information revus par le développement des moyens électroniques).

Rôle et place de la communication interne

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 visant un équilibre informationnel et relationnel. 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'informations sur le milieu interne et externe et comme la création d'interfaces.

I COMMUNICATION INTERNE ET COMMUNICATION GLOBALE

La communication interne ne peut être ni conçue ni pratiquée de manière indépendante. La différence entre l'interne et l'externe a tendance à s'effacer au profit d'une logique des parties prenantes, les salariés étant ainsi englobés dans un ensemble de publics.

1 Les champs de la communication d'entreprise

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, opportunités et menaces émanant de son environnement ;
- elles ont pour objectif d'influencer les représentations et comportements des interlocuteurs.

La communication des organisations engage une globalisation de l'action, une coordination des messages, des moyens et des publics qui réconcilient les différentes facettes de l'entreprise.

Ses composantes sont détaillées ci-dessous.

➤ **La communication financière: l'entreprise titre**

Cette forme de communication est destinée à créer et à entretenir des liens de confiance mutuelle entre l'organisation et ses actionnaires (présents et futurs) ainsi que les différents intervenants de la communauté financière (banquiers, gestionnaires financiers, investisseurs institutionnels, leaders d'opinion, journalistes économiques, etc.).

Les obligations légales et la modification des structures du capital des entreprises ont accéléré le développement de la communication financière. Le rapport annuel est une obligation légale, il constitue la pièce maîtresse d'un dispositif d'information de plus en plus sophistiquée. Les attentes des milieux financiers conduisent à une accélération du rythme de production des messages et des supports, ouvrant la voie à une inventivité qui dépasse largement le cadre traditionnel de présentation des tableaux de bord.

➤ **La communication commerciale: l'entreprise productrice**

Cette communication est celle de l'entreprise sur ses marchés en tant que producteur ou distributeur. La publicité est une dimension du marketing qui vise la gestion optimale du couple produit/marché. Elle comprend l'ensemble des moyens mis en œuvre pour faire connaître un bien, un service ou une cause. La forme la plus connue est la publicité

qui recourt à l'achat d'espace, elle est étroitement liée aux médias (presse, TV, radio, affichage, Internet, cinéma, etc.). Cette technique est aujourd'hui dépassée par les techniques dites hors média (tels les relations presse, les relations publiques et le parrainage) qui mettent en scène le produit sans acheter d'espace. Elle déborde aujourd'hui le cadre des produits pour se consacrer à la mise en scène des marques et leur cortège d'imaginaire, de valeurs et de modes de vie.

La publicité engage une stratégie de promotion du produit qui se déroule en plusieurs étapes : de la détermination d'un registre de communication aux études d'audience en passant par la définition des cibles et le plan (pluri)médias.

► **La communication institutionnelle : l'entreprise citoyenne**

Les noyaux de cette forme de communication sont constitués par :

- les relations publiques qui créent des occasions, des événements auprès de médias et publics spécialisés pour bâtir ou entretenir une notoriété. Les relations avec les médias en font partie ;
- les relations extérieures qui visent à entretenir dans la durée et la continuité des relations d'intérêt mutuel avec les publics de l'organisation : pouvoirs publics, décisionnaires, diverses collectivités, écoles, etc. ;
- le lobbying : par un travail de veille envers la législation et la réglementation, l'objectif est de créer des relations avec les décideurs administratifs et gouvernementaux qui, sur un plan local, national ou international, décident des droits et des devoirs qui s'imposent aux organisations économiques.
- la publicité institutionnelle : grand public ou spécialisée, elle met en scène la mission de l'entreprise et met pour cela en avant sa contribution ou responsabilité sociale.

Ses principaux supports sont les brochures institutionnelles, les interventions des dirigeants, le site web et la présence sur les réseaux sociaux de l'entreprise ainsi que le rapport annuel dont la forme a beaucoup évolué ces dernières années. Ce dernier a changé autant en quantité (augmentation du nombre de pages) qu'en qualité (sophistication de la présentation matérielle et graphique). Il accompagne la présentation des don-

nées chiffrées par une vision d'ensemble de la mission et des principes d'action de l'entreprise. Pour les entreprises cotées en Bourse (mais de plus en plus souvent pour les autres), il est assorti d'un volet environnemental ou de développement durable tel que le prévoit la loi Grenelle II de 2010.

La communication visuelle construit l'identité visuelle d'une entreprise, elle agence un certain nombre de signes en vue de créer un style propre et reconnaissable. Logotype (un nom, un graphisme, un éventuel symbole et un système de couleurs), documents d'entreprise (lettres, plaquettes), signalétique, voire architecture, sont conçus en complémentarité de telle sorte qu'ils forment un ensemble harmonieux, spécifique donc identifiable.

La communication de crise, la communication business to business, la communication de recrutement sont autant d'autres formes d'actions spécifiques qui participent de la communication institutionnelle.

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.

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) qui fait l'objet d'une estimation ou transaction financière dans le cas du rachat d'une marque ou d'une entreprise.

2 L'impératif de cohérence

Les publics auxquels les entreprises s'adressent ne sont pas étanches et sont marqués par un nombre croissant d'interactions et de convergences. Un salarié est un vecteur de l'image 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 cohérence de la communication est une des conditions de sa crédibilité.