

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

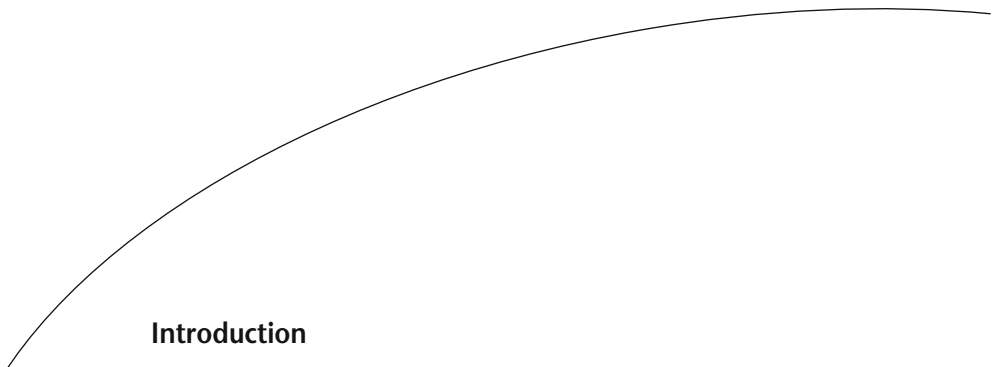
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-076674-1

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.

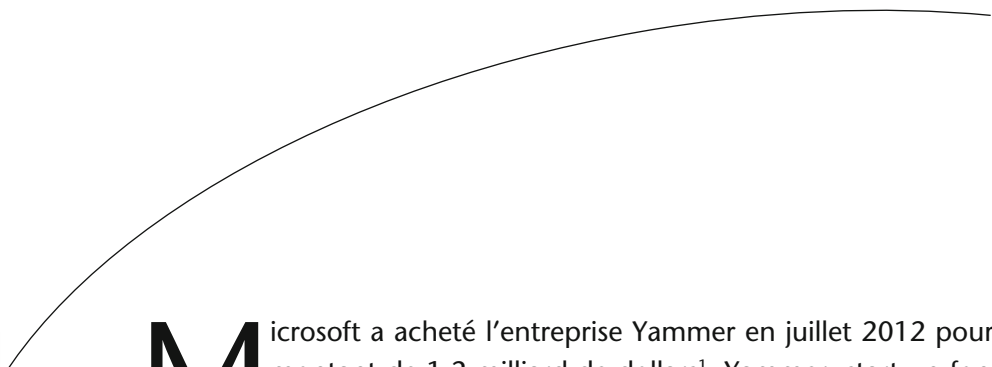
Sommaire



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 Casasus, 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.