

*Communication interne*

# Valoriser la communication interne

Des collaborateurs qui se comportent de manière conforme aux valeurs de l'entreprise, en toute connaissance de ses objectifs à moyen et à long termes, c'est la base du succès de l'entreprise. S'ils se sentent estimés, c'est un signe incontestable d'une bonne communication interne. Qui est responsable de la communication interne, quelles sont les tendances et comment puis-je les améliorer dans mon entreprise? **Par Andreas Jäggi**



Illustration: iStockphoto.com/Alex Slobodkin

*L'engagement des collaborateurs se nourrit aussi de la communication de leurs supérieurs directs.*

Les entreprises et organisations sont de plus en plus nombreuses à reconnaître l'utilité d'une bonne communication interne et entretiennent un dialogue systématique avec les collaborateurs. Ce ne sont pas les stratégies de communication irréalistes, mais les modèles axés sur la pratique qui produisent des résultats. La communication interne n'est couronnée de succès que si elle contribue à créer de la valeur dans une organisation. Cela passe par un engagement permanent des collaborateurs en faveur de l'organisation.

Jan Schibli, directeur de l'entreprise électrotechnique Hans K. Schibli AG, comptant 440 collaborateurs répartis sur douze sites, exprime cette idée ainsi: «Ce qui ne brille pas à l'intérieur ne peut resplendir à l'extérieur. L'importance de la communication interne se manifeste surtout par la rapidité avec laquelle elle rejaillit à l'extérieur. Il est inutile de se renseigner tous azimuts pour arriver à cette

conclusion. Les malentendus ne sont guère possibles sur ce point.»

## **Communiquer une stratégie et susciter l'identification**

Les collaborateurs ont aussi choisi leur employeur parce qu'ils lui attribuent un rôle dans la société ou lui reconnaissent un certain prestige social. C'est ce qui donne un sens à leur travail. Si la direction de l'entreprise parvient à rendre ce rôle clairement perceptible et à présenter les tâches de l'avenir comme des défis dont la réalisation peut être vécue comme un succès commun, elle a posé les bases du sens du travail des collaborateurs et de leur motivation. La communication interne a donc principalement pour but de communiquer une stratégie.

Indépendamment de cette «concordance stratégique», il est important d'amener les collaborateurs à s'identifier à leur entreprise pour stimuler

leur engagement. Suivant le modèle d'entreprise, les éléments qui interviennent sont le système de valeurs de l'organisation, la fonction de modèle du chef, un sentiment général d'appartenance à un groupe ou l'identification à une équipe. Au nombre des éléments qui exercent aussi une influence sur l'engagement des collaborateurs figure aussi le degré d'identification avec les produits et services et surtout avec la culture de l'entreprise.

Jürg Stuker, CEO de l'entreprise Namics présente sur Internet, ayant son siège principal à Saint-Gall et forte de 400 collaborateurs répartis sur cinq sites, décrit les choses ainsi: «Vu la manière dont Namics se positionne en tant que fournisseur en ligne, ses collaborateurs sont non seulement sa principale ressource, mais la seule. La qualité de la communication interne, très proche du marché grâce à la communication sociale, est d'une très grande importance. Elle est à la fois le centre culturel de notre activité fondée sur le savoir et le modèle d'interaction de toutes les informations internes.» L'accessibilité générale des informations est un élément essentiel chez Namics: «Dans sa conception, notre communication porte la marque des médias sociaux présents sur l'Internet accessible au public: chaque collaborateur est à la fois auteur et commentateur et toutes les informations sont accessibles à tous dans l'entreprise. A défaut d'une pratique aussi ouverte de la communication, Namics ne pourrait pas fonctionner. La participation

active de tous les collaborateurs et l'automatisme de la transmission des informations est la principale valeur de l'entreprise.»

### **L'épine dorsale de la communication interne**

Indépendamment de la motivation personnelle, l'engagement des collaborateurs se nourrit aussi de la communication de leurs supérieurs directs. Ils fixent les objectifs, réagissent, entraînent leur équipe. Mais tous ne sont pas des communicateurs nés, en particulier sur des thèmes qui vont au-delà des affaires courantes.

CFF Cargo est un autre bon exemple de la manière dont le service de communication peut servir la hiérarchie. Les cadres reçoivent régulièrement deux à trois kits d'information chaque année qui présentent les thèmes de la communication hiérarchique. Cela marche bien. Les échos des cadres sont positifs. Dans une prochaine étape, la réflexion va porter sur la manière d'intégrer la communication des cadres dans leurs conventions d'objectifs et de récompenser ainsi directement une communication de bonne qualité.

### **Médias sociaux et perfectionnement de la communication**

En matière de tendances, il s'agit d'établir une distinction entre grandes entreprises et PME. Les grandes entreprises dotées de leurs propres divisions de technologies de l'information sont en train d'enrichir leurs intranets existants

de nouvelles fonctionnalités de dialogue, telles qu'elles existent dans le monde des médias sociaux. Swisscom est précurseur dans ce domaine. Mais les intranets plus traditionnels ne cessent d'être améliorés eux aussi. Ainsi, la Banque cantonale de Lucerne s'était fixé comme objectif d'épargner à ses collaborateurs une recherche fastidieuse des informations les plus importantes pour eux dans le domaine des produits et d'améliorer ainsi l'efficacité. Ce projet lui a valu le prix 2013 du design Intranet du groupe Nielsen Norman.

On observe depuis de nombreuses années une conscience renforcée dans les départements RH consistant à accompagner les mutations de leur entreprise par des mesures appropriées. Cela va des initiatives portant sur la communication à des ateliers ou des interventions participatives au sein de grands groupes.

Une autre grande tendance est ce qu'on appelle Employer et Behavioral Branding (image de marque de l'entreprise et marketing comportemental). Cette notion recouvre la manière dont une entreprise communique ses valeurs à des collaborateurs potentiels et à ses clients et dont elle gère le comportement de ses propres collaborateurs.

### **Importance croissante également pour les PME**

Dans le domaine de l'administration et des PME, les ressources de communication interne sont par nature plus limitées. Cependant, là aussi, on perçoit une évolution qui va dans le sens d'une plus grande importance attribuée à ce thème par les responsables de la conduite de l'entreprise. Lors de leurs rencontres, ces personnes en débattent de manière approfondie, notamment avec l'aide de modérateurs externes et décident des premières mesures (cf. encadré). Mais ces responsables doivent absolument assurer la responsabilité de la communication interne de manière visible et prendre eux-mêmes à leur charge une partie des tâches. ■

### **Six pas dans le sens d'une meilleure communication interne**

1. Demandez-vous si vos collaborateurs se sentent appréciés. Quand avez-vous fêté des succès en commun pour la dernière fois ou leur avez-vous adressé des félicitations?
2. Vos collaborateurs ont-ils part aux valeurs de l'entreprise? En sont-ils récompensés?
3. Soutenez-vous vos cadres dans leurs tâches de communication?
4. Définissez avec vos dirigeants les principaux objectifs (action et contenus) de la communication interne.
5. Fixez les points forts de la communication interne (contenu, délai, mesures) pour les douze prochains mois.
6. Remettez le thème de la communication interne à l'ordre du jour d'une séance de cadres dans douze mois et commencez au point 1. ■

Andreas Jäggi est conseiller en communication et directeur d'études du cursus postgrade CAS communication interne/RH à la haute école d'économie de Zurich. [www.fh-hwz.ch](http://www.fh-hwz.ch).