Communication et organisation
Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle

5 | 1994
La communication interne : une approche croisée

Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considerer

Christian Michon

Édition électronique
URL : https://journals.openedition.org/communicationorganisation/1713
DOI : 10.4000/communicationorganisation.1713
ISSN : 1775-3546

Éditeur
Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée
Date de publication : 1 mai 1994
ISSN : 1168-5549

Référence électronique
Christian Michon, « Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considerer », *Communication et organisation* [En ligne], 5 | 1994, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 28 juin 2022. URL : http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1713 ; DOI : https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1713

Ce document a été généré automatiquement le 29 septembre 2020.

© Presses universitaires de Bordeaux

Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considerer

Christian Michon

Introduction

1 Définir la communication interne est à la fois une chose facile et une chose difficile. C'est une chose facile si l'on prend une position d'observateur et que l'on recherche une définition neutre. On dira alors que :

> la communication interne, c'est l'ensemble des principes et pratiques qui permettent les échanges de messages, d'idées et de valeurs entre les membres d'une même organisation.

2 C'est une chose difficile lorsque l'on veut en quelques mots exprimer que la communication interne c'est une dimension à part entière du management d'une organisation et qu'elle est indissociable de l'évolution des conceptions en la matière.

3 La prise de conscience récente que la communication interne n'est plus un état naturel et spontané mais un levier de management qui influence les performances de l'organisation, conduit très logiquement à intégrer la communication interne dans le management de l'organisation.

La communication interne, une déjà longue histoire soumis aux effets de l'évolution du management

4 Cette affirmation n'est guère aujourd'hui contestée par les dirigeants d'entreprise mais chacun a souvent une vision qui lui est propre en fonction de ses convictions et de son style de management.

La communication interne, une réponse fonctionnelle à l'évolution du management

5 Les années 80-90 marquent une nouvelle étape parce que la communication interne devient une fonction institutionnalisée dans l'entreprise au même titre que le service de marketing, le service de contrôle de gestion ou le service des méthodes.

6 La fonction de communication interne sera le résultat d'une spécialisation des tâches. Le responsable de la communication interne prend en charge la gestion des outils existants comme le journal interne et se fixe pour mission principale le fonctionnement de la communication à l'intérieur de l'organisation : réseau de correspondants, événements et manifestations internes, accueil et intégration des nouveaux embauchés, développement d'une culture d'entreprise

7 En dehors de cette mission permanente, le responsable de communication interne gère des projets de communication interne liés à l'activité de l'entreprise – adhésion à une nouvelle identité visuelle, projet de renouvellement du système informatique, changement stratégique de l'activité commerciale, projet d'amélioration de la qualité de service, etc..

8 Comme le souligne Thévenet (1988) l'entreprise doit se préoccuper de la communication interne, elle doit veiller à la qualité des relations et échanges entre acteurs dans l'entreprise, car cela détermine son bon fonctionnement. Cette mission est analysée par l'auteur comme la réponse à 4 impératifs :

9 *l'impératif bureaucratique,* c'est l'expression de la conception mécaniste de l'entreprise qui demeure et se développe à travers une multitude de supports et canaux de diffusion comme les notes de services, le journal interne, les réunions d'information ou tout simplement la transmission orale de consignes.

10 *l'impératif relationnel,* c'est la volonté d'instaurer un climat de communication qui agisse sur les comportements et les perceptions. Au plan individuel, chacun a besoin d'établir des relations et de communiquer avec l'entreprise et les autres acteurs. Au plan collectif, un bon climat relationnel est source d'un bon climat social.

11 *l'impératif symbolique,* c'est la dimension qui représente la collectivité humaine et le sens de l'appartenance de chacun, l'expression du sens commun permet à l'entreprise de mieux fonctionner et à chacun de faire vivre sa réalité sociale dans un creuset collectif.

12 *l'impératif stratégique,* c'est la représentation d'un pouvoir qui vise à diriger, contrôler, influencer et maîtriser l'ensemble des stratégies individuelles.

13 Au cours des années 90 les organisations cherchent à privilégier cet impératif stratégique bien que la crise économique agisse comme un courant d'air polaire qui viendrait geler toute évolution du management.

14 L'émergence de l'entreprise « post – taylorienne » ne peut qu'accentuer cette intérêt stratégique. La réduction des niveaux hiérarchiques et la modification du rôle des cadres laisse la place à une communication directe avec les salariés qui ne porte pas ombrage à la communication par la ligne hiérarchique.

15 Ce pilotage stratégique en direct permet une meilleure réactivité de l'organisation qui n'était guère possible dans une organisation traditionnelle. L'organisation en réseau avec des partenaires privilégiés liés commercialement ou juridiquement, la décentralisation et

la réduction des effectifs impose une communication fédératrice autour d'objectifs connus et d'une stratégie clairement exprimée et expliquée. La mise en place d'un management transversal et le fonctionnement par la mise en place de projets horizontaux n'est possible que si le dispositif de communication interne est considéré comme stratégique. De même la liaison entre communication externe et interne ne peut relever que d'une passerelle de niveau stratégique.

La communication interne, une réponse stratégique à l'évolution du management

16 Donner à la communication interne ses lettres de noblesse ce n'est plus simplement en faire une fonction de graissage des rouages de la communication, c'est viser à une qualité permanente de la communication interne. C'est, de la même manière que s'est développé le plan qualité, introduire le plan de communication interne pour et avec tous les acteurs de l'entreprise.

17 Dans cette approche, il importe peu qu'il existe ou non une fonction de communication interne, il devient par contre indispensable que ce plan soit initié et soutenu par les dirigeants de l'organisation. Comme pour toute activité planifiée, des indicateurs de la communication interne devront permettre régulièrement de mesurer la qualité de la communication interne, d'en repérer les points faibles et d'y apporter les correctifs nécessaires et en fin de compte d'en mesurer les effets.

18 Le responsable de communication interne prend en charge cette planification au même titre que le responsable de production pour le plan de production ou le responsable marketing pour le plan de marketing.

19 Le plan de communication interne associe la hiérarchie, l'encadrement, le réseau de correspondants. Il sera d'autant plus efficace qu'il s'appuiera sur une participation des salariés de toutes catégories.

La communication interne une valeur ajoutée pour l'organisation

20 On peut dire que la communication interne va avoir un impact indirect sur les résultats d'une entreprise par le biais des attitudes et comportements des salariés.

21 La communication interne apporte une valeur ajoutée au management. Celle-ci dépend du style de management que l'on adopte. Dans un style de management « post taylorien », sa valeur ajoutée sera un facteur – clé parce qu'elle devient une condition indispensable de l'efficacité de ce style de management. On comprend qu'une absence de maîtrise de la communication interne puisse conduire à se replier sur un management plus traditionnel.

22 La valeur ajoutée de la communication interne sera sans doute plus faible dans une entreprise exclusivement taylorienne. Dans une telle entreprise on souhaite faire circuler l'information avant tout pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

23 On considère que la communication est d'abord descendante pour que les ordres soient exécutés. Il existe encore de nombreuses entreprises qui ont conservé un bureau d'ordres, lieu spécifique où le cadre, l'agent de maîtrise ou l'exécutant vient chercher ses consignes de la journée. La multiplication des niveaux hiérarchiques crée un phénomène bien connu de déformation de l'information. On ne connaît pas les objectifs et la stratégie de

l'organisation. Le cloisonnement entre les services est la règle et on ne sait pas ce que font les autres. La remontée d'informations est mal assurée et les initiatives sont rarement le fait des agents.

24 La valeur ajoutée de la communication interne dans une telle entreprise visera d'abord à assurer une large diffusion de l'information avec le danger d'aboutir à une « surabondance» qui produira l'inverse de l'effet recherché c'est-à-dire un appauvrissement de l'information réellement transmise.

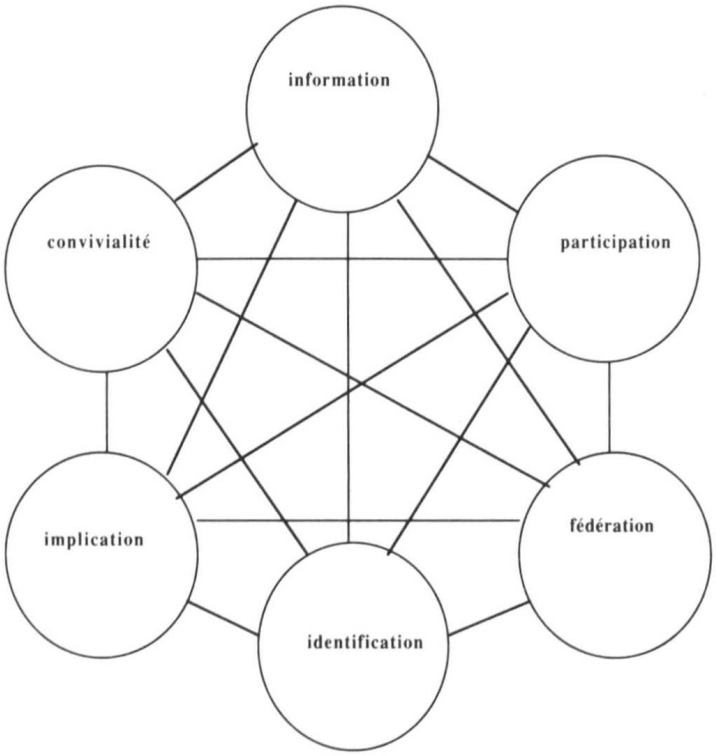
25 La valeur ajoutée sera plus grande lorsque l'entreprise adopte un management plus centré sur les ressources humaines. La communication interne visera alors à faire partager les valeurs et la culture de l'entreprise. Elle s'appuiera sur un management participatif pour fédérer l'ensemble du personnel autour d'objectifs communs. Elle fera sienne l'objectif d'implication et cherchera à développer le sentiment d'appartenance, à développer un bon climat relationnel.

26 La valeur ajoutée que peut apporter la communication interne dans une organisation est donc étroitement liée au type de management qui se pratique mais il est difficile d'en mesurer directement la valeur ajoutée et d'évaluer ses effets sur les résultats de l'entreprise. On sait bien que d'autres facteurs internes ou externes se conjuguent et agissent sur le résultat. On s'attachera donc à établir une grille d'indicateurs qui couvrent les dimensions qui rendent la communication interne performante. L'approche théorique est défaillante pour nous permettre de cerner ses dimensions. En revanche, ce coup d'œil historique sur le lien entre management et communication interne nous permet de recenser six dimensions. Elles nous semblent devoir être des composantes essentielles de la communication interne.

La communications interne, un levier de management que l'on peut décrire à travers six composantes

Le modèle et ses composantes

27 Au total c'est donc six composantes que nous avons identifiées : information, convivialité, participation, fédération, implication, identification. Il est difficile de hiérarchiser ces composantes dans leur relation de cause à effet. A ce stade on considérera plutôt ces dimensions comme interactives. C'est-à-dire que chacune agit sur les autres et que la valeur ajoutée résultante est celle de toutes les dimensions dans leur globalité.



28 **L'information,** elle est au cœur de l'entreprise. Sa maîtrise permet de diffuser les messages de toute nature et de faciliter la circulation d'information. On distinguera les messages concernant la vie professionnelle au quotidien, les messages concernant l'avenir de l'organisation, les messages concernant la vie sociale et collective, les messages concernant la vie affective de l'organisation.

29 L'émission, la transmission et la réception des messages sont une partie importante du temps de travail. On sait par de nombreuses enquêtes que la majorité du temps passé par l'encadrement dans une organisation est un temps consacré à communiquer. Etre bien informé, c'est être informé utilement, avec une information qui arrive à temps, une information claire et précise. C'est aussi savoir être sélectif tant dans la diffusion d'information que dans sa lecture, c'est rechercher un équilibre entre « sur » et « sous » information..

30 Si la qualité de l'information va s'apprécier à travers de nombreuses caractéristiques, il faut également prendre en considération la capacité de l'organisation de l'entreprise à une accélération du processus d'information en cas de crise, la performance des circuits et supports d'information.

31 L'information reste bien la première dimension à considérer car elle est une base vitale de la communication interne

32 **La convivialité,** elle est le fondement de la construction d'un bon climat relationnel entre personnes qui appartiennent à des métiers, à des fonctions, à des sites différents.

33 L'envie de communiquer et d'échanger avec les autres est un facteur qui évite l'exclusion de la vie sociale et collective de l'organisation. Chacun individuellement a besoin d'une communication sociale et ne pourrait supporter longtemps un système de production où aucun rapport humain ne serait possible.

34 La convivialité est aussi une manière de créer une dynamique qui active le flux d'informations qui circule. Il est pour le moment utopique de vouloir mettre en place un système d'informations qui réponde instantanément et complètement aux besoins et attentes de chacun ; il est donc nécessaire que se produisent des phénomènes d'ajustement à travers la communication informelle. La convivialité va aider à cet ajustement en favorisant l'échange spontané. Bien évidemment, un excès de communication informelle peut conduire à des phénomènes perverses comme celui de la rumeur.

35 La convivialité c'est aussi le maintien d'une relation affective et émotionnelle (Bateson, Watzlawick, 1972) qui permet de faire vivre un bon climat relationnel. Une relation totalement dénuée de sentiments ne peut conduire qu'à un monde de relations artificielles source d'une ambiance sans attrait voire repoussante, de stress individuel et de mèche explosive dans le domaine social.

36 La convivialité s'organise et se construit dans l'entreprise à travers des moyens comme les fêtes collectives, les journées ou événements associant le personnel, les journées portes ouvertes, le parrainage interne d'activités, les simples rencontres dans le cadre d'une détente ou d'un loisir commun, etc..

37 **La participation** permet à chacun d'être acteur de l'entreprise. La participation est une reconnaissance et une mobilisation de toutes les compétences dans le cadre d'un management s'appuyant sur les ressources humaines.

38 Dans cette optique, la communication ne se limite pas à un échange, simple transmission d'information à double sens où les messages se croisent mais où chacun ne cherche qu'à influencer l'autre. Pour que la communication interne donne pleinement sa valeur ajoutée participative, il faut aller au delà de la concertation factice et permettre aux salariés d'être responsabilisés non seulement dans leur domaine mais également au niveau des décisions qui concernent l'ensemble de l'organisation.

39 Une communication qui s'appuie sur une démarche participative enrichit la vision de la position de travail et donne une plus grande conscience des enjeux de son rôle et du rôle de l'autre, conduit à une posture psychologique orientée vers la résolution de problèmes et non vers la recherche d'un pouvoir individuel, à une meilleure compréhension des objectifs et des obstacles à surmonter, à un plus grand souci de responsabilité dans la diffusion de l'information, enfin, à une plus grande conviction dans la défense de la stratégie collective (Michon, Stem, 1985).

40 Le dialogue et la concertation, la prise en compte des idées de chacun, la valorisation des mérites individuels et la reconnaissance du rôle de chacun, la valorisation du travail en petit groupe, la délégation, l'autonomie et la confiance sont l'expression d'un management participatif.

41 **La fédération,** c'est l'adhésion de tous à des objectifs partagés et à des valeurs communes. La fédération se traduit par un esprit de groupe. Elle s'exprime par une entraide et une solidarité collective.

42 Le projet d'entreprise, la charte de valeurs, la plate –forme des objectifs, le code d'éthique, les règles de management, l'histoire de l'entreprise et de ses dirigeants, etc. sont les supports d'une communication fédératrice.

43 La fédération participe à la formation d'une communauté de pensée qui oriente les actions, les initiatives, dans le même but et avec un même respect des valeurs et des sous

– cultures. Elle suppose que les objectifs soient clairs et compréhensibles par tous, Elle favorise la conscience d'un intérêt collectif qui dépasse le cadre individualiste ou bien même le cadre du groupe de collègues que l'on fréquente au quotidien. Elle permet de regrouper et de faire jouer toutes les individualités pour défendre les buts de l'organisation. Elle est source de cohérence culturelle indispensable au bon fonctionnement de l'organisations (Schein, 1985).

44 **L'implication,** l'investissement de son énergie dans le domaine professionnel. Cette force motrice permet d'orienter et d'augmenter l'énergie individuelle dans un sens collectif. L'implication traduit l'engagement personnel au service de l'entreprise et de ses objectifs.

45 Elle ne peut prendre sa force que s'il y a harmonie entre les croyances et les convictions de chacun et celles de l'organisation, si l'esprit d'initiative est favorisé à tous les niveaux, si chacun a le sentiment que son effort aboutira à un résultat visible.

46 La fierté d'appartenance, la défense de l'entreprise, l'effort professionnel, la fidélité, la capacité de réaction sont les signes de l'implication.

47 L'implication est source de satisfaction quand elle ne trouve pas d'obstacles à sa mise en œuvre. Elle contribue à une plus grande efficience et a une plus grande qualité du travail. Elle communique son énergie à la communication interne et la rend motrice.

48 Une absence d'implication réduit le niveau d'échanges et appauvrit la qualité de la communication interne.

49 **L'identification** exprime l'adhésion à la personnalité de l'entreprise, à sa culture et à son identité. Elle se traduit par un sentiment d'appartenance d'autant plus fort que l'on s'identifie à l'organisation. Il peut être uniquement intériorisé ou s'exprimer par des signes comme les emblèmes, les logotypes, et autres objets de focalisation. Les symboles, les mythes, les rites peuvent aussi en être l'expression.

50 L'identification est un acte de reconnaissance et d'intégration à une communauté. S'identifier à l'entreprise, c'est adhérer à sa culture, à ses valeurs, à sa personnalité et cela se traduit également par un ensemble de comportements qui respectent et renforcent les valeurs et la culture de l'organisation. Elle entraîne un sentiment de fierté qui s'exprime et contribue à l'image de l'organisation tant au niveau de l'extérieur qu'au niveau des nouveaux membres.

L'utilisation du modèle comme levier de management

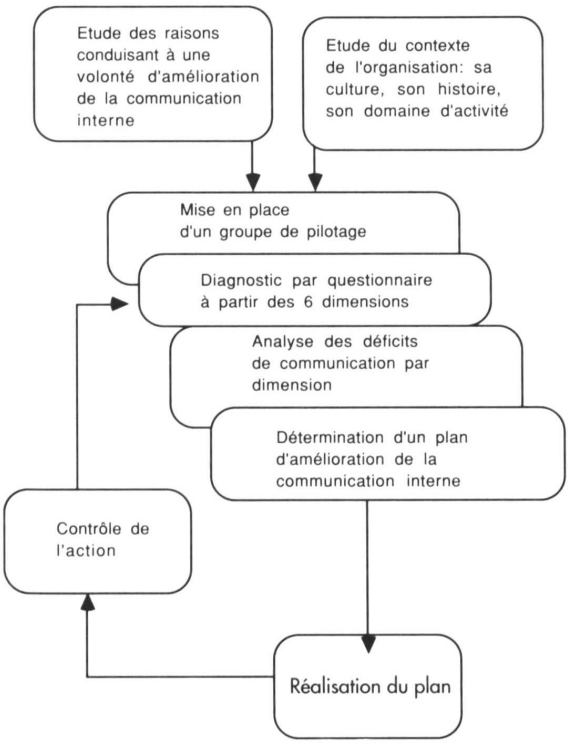
51 On peut s'interroger pour savoir si ces six dimensions font partie de la communication interne ou bien si ce n'est pas la communication interne qui est au service de ces six dimensions. Posons cette question d'une autre manière : la communication interne peut-elle être considérée comme un champ spécifique du management avec ses concepts, ses principes et ses applications ou bien n'est – elle que la recherche d'une optimisation des outils qui permettent un échange d'informations, d'idées et de valeurs ?

52 Il ne suffit pas de construire un voilier et de l'appeler « esprit d'équipe » pour fédérer le personnel, il ne suffit pas d'exiger le port d'un uniforme aux couleurs de l'entreprise pour qu'il y ait identification, il ne suffit pas d'institutionnaliser les groupes d'expression pour qu'il ait participation, il ne suffit pas de généraliser les messageries pour qu'il y ait circulation d'informations. La communication interne ne sera qu'apparence si elle n'est pas l'expression d'un fondement plus profond que sont ces six dimensions. Ces six dimensions nous semblent bien constituer un paradigme qui se situe au sein du

management de l'organisation. Appelons-le « communication interne » et donnons lui une visibilité.

53 Ce modèle reposant sur une base épistémologique se veut également opérationnel. Il doit permettre à toute organisation d'évaluer la qualité de sa communication interne à partir de ces six dimensions. Cette démarche peut être illustré par le schéma suivant qui en indique les grandes étapes.

Démarche pour la mise en œuvre d'un plan d'amélioration de la communication interne



54 Cette démarche de management a été récemment appliquée dans une grande entreprise publique au cours d'une opération pilote. Elle concernait trois établissements de 120 à 180 personnes. A l'issue d'une phase de diagnostic portant sur les six dimensions, un plan d'action a été élaboré pour résorber les déficits de communication interne observés sur l'une ou l'autre des dimensions.

55 À l'issue de l'opération, l'opinion recueillie auprès des personnels montre que l'action mise en œuvre a été considérée comme un facteur de progrès dans le management. Les participants ont notamment déclarés avoir constaté :

56 – une stimulation de la communication et de l'expression d'idées nouvelles

57 – une meilleure implication du personnel et une plus grande volonté d'adhésion aux objectifs

58 – un plus grand sentiment d'appartenance à l'établissement

59 – une meilleure coopération et compréhension entre les services

60 – un sentiment de reconnaissance et d'intérêt

61 – un climat plus convivial

62 – un sentiment de reconnaissance et d'intérêt

63 – moins de tension dans les rapports de force et un climat social plus serein

64 La prudence impose de ne pas hâtivement conclure à un effet du exclusivement à l'application de cette démarche. Aucun échantillon constitué d'autres établissements similaires n'a servi de témoin.

65 Par ailleurs, on sait bien que l'approche participative par elle même peut modifier les perceptions et masquer une absence d'amélioration réelle de la communication interne. Cette expérience pilote démontre simplement que cette approche de la communication interne peut s'inscrire dans un cadre opérationnel et être un levier de management.

66 La prise de conscience que la communication interne est devenue incontournable dans un management de type « post taylorien » semble gagner du terrain. L'idée qu'elle soit une source de valeur ajoutée semble acquise. Il reste cependant à mieux en maîtriser les contours et les composantes pour que son rapport efficacité/coût soit le plus performant. Les six dimensions que nous proposons issus d'une vision épistémologique du management nous paraissent de nature à s'engager sur cette voie.

BIBLIOGRAPHIE

Bateson C., *Steps to an ecology of mind*, San Francisco, Chandler, 1972 { trad. fr. Vers une écologie de l'esprit, Le Seuil, 1977.

Michon C. et Stern P., *La dynamisation sociale*, Paris, Les éditions d'organisation, 1985.

Schein E.H., *Organizational culture and leadership,* San Francisco, Londres, Joseph Bass, 1985.

Thévenet M., *La communication interne « au delà de la falaise » ou la recherche d'une problématique,* Revue Française du Marketing, n° 120, 1988.

Watzlawick P., Beavin H., et Jackson D., *Une logique de la communication*, Paris, Le Seuil, 1972.

RÉSUMÉS

L'évolution du management des organisations a conduit à considérer la communication interne comme une fonction à part entière puis à en faire un levier stratégique de management.
Mais au-delà cette reconnaissance, le gestionnaire ressent le besoin d'un modèle qui lui permette de définir une politique de communication interne et d'en mesurer la qualité. Une lecture épistémologique de la liaison entre management et communication nous a permis d'identifier 6 composantes fondamentales qui agissent de manière interactive : l'information, l'identification, la convivialité, la participation, la fédération et l'implication. Une première application en entreprise a permis de tester avec succès la valeur opérationnelle du modèle.

The evolution of management in organisations has led to the acceptance of internal communication as a fully recognized function and consequently to its use as a strategic management tool

However. besides this recognition. the manager feels the need for a model that allows him to construct an internal communication policy and to measure its quality. An epistemologic review of the link between management and communication leads us to the identification of six fundamental components : information, convivial atmosphere, participation, identification, federation and personal involvement. The operational use of this model has been successfully tested following its first application within a firm.

AUTEUR

CHRISTIAN MICHON

Docteur en économie et administration des entreprises, l'auteur est professeur à l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris. Ses recherches appliquées dans le domaine du management et du marketing interne l'ont conduit à créer en 1988 l'Association Française de Communication interne, association regroupant des professionnels de la communication et des enseignants chercheurs. Il est l'auteur de plusieurs articles et ouvrages dans le domaine du management et de la communication interne.