



## **Quelques clés pour réussir une stratégie de la communication interne.**

### **1° Situation actuelle**

De plus en plus, l'entreprise doit gérer des ruptures qualitatives ou quantitatives importantes et souvent imprévisibles. Cela implique un certain nombre de changement dans l'organisation, dans la structuration, dans la culture et vraisemblablement dans les projets.

La communication interne telle qu'elle est souvent pratiquée ne remplit pas suffisamment son rôle de "lubrifiant" qui doit permettre à toute entreprise de fonctionner avec plus d'efficacité. Il en découle fréquemment une certaine opacité dans les échanges.

Toute collectivité humaine a besoin que circule l'information. En l'absence d'une véritable stratégie de communication interne, ce sont les réseaux parallèles, informels qui prennent le relais. Leur première fonction est de remplacer un manque, mais cela se passe hors de toute stratégie d'ensemble (même si ces réseaux parallèles sont souvent diablement efficaces !).

De plus, une réflexion d'ensemble des différentes fonctions de la communication interne et une approche détaillée de la (ou des) missions de chacun dans ce domaine paraît aujourd'hui aller de soi.

Pourquoi et comment conduire le changement vers une entreprise transparente ?

## 2° Quelles stratégies pour aller vers une entreprise "transparente" ?

La communication interne s'appuie sur 4 piliers principaux qui influencent complètement son efficacité et son opportunité :

- a) les lieux : espaces et territoires
- b) la culture, les valeurs et le climat
- c) l'organisation
- d) le projet d'entreprise

### **a) les lieux : espace et territoire.**

L'efficacité personnelle et professionnelle passe nécessairement par la prise en compte des espaces au sein desquels les individus sont appelés à vivre, agir et à communiquer.

L'espace fait partie intégrante de la culture d'un organisme, ou d'une entreprise, et de la gestion des ressources humaines.

On entend ici par espace, non seulement l'espace normatif, c'est à dire le volume dans lequel évolue tout individu, mais surtout l'espace "sociétal", au sein duquel il participe, seul ou en groupe, à l'élaboration et à la réalisation d'un "projet".

Il faut donc prendre en compte la dimension sensorielle qui conduit l'être humain au travail à s'approprier ou non l'espace dans lequel il doit agir, ce que Edward T. Hall, inventeur du concept de proxémie appelle la "dimension cachée".

Faire de la "proxémie" en milieu professionnel, pour SOPHTE, c'est d'abord observer comment les individus vivent leur territoire de travail, comment ils sont amenés à le partager, c'est à dire à laisser d'autres personnes y pénétrer ou à investir celui des autres.

C'est également observer les habitudes, les rituels, les tics liés aux cultures individuelles auxquelles vient se superposer la "culture d'entreprise".

Or, nous vivons tous dans des cultures différentes où la rationalité n'est pas la même pour tous et au sein desquelles les organisations mises en place, si fonctionnelles soient-elles, ne donnent pas toujours les résultats escomptés.

Dans ses interventions en communication interne, SOPHTE intègre cette "dimension cachée" : celle qui permet à chacun d'appréhender sensoriellement son espace de vie, de travail, donc d'échange et de s'y trouver, selon les cas, bien ou mal sans raison logique évidente.

Basée sur l'éthologie humaine, c'est à dire sur l'étude du comportement des être vivants en rapport avec leur environnement, la proxémie nous paraît être aujourd'hui une méthode fondamentale d'analyse de la société post-industrielle.

Elle se révèle un appui précieux dans les actions de développement et dans le management des ressources humaines en ce qu'elle prend en compte trois notions fondamentales :

- l'appropriation sensorielle du territoire personnel
- les inter-relations corporelles dans les territoires partagés,
- l'interculturalité à laquelle nous sommes tous confrontés et qui nous conduit à donner aux choses et aux mots des significations différentes.

Toute activité humaine doit se dérouler dans une "mise en scène" appropriée, que ce soit une activité de formation, de bureau, de recherche, de détente, etc...

Il n'existe donc pas de lieu universel, à usage multiple. Chaque activité humaine dans ce lieu nécessite quelques aménagements.

### ***b) la culture, les valeurs et le climat***

Détenir, adopter, se créer un système de valeur, c'est disposer de normes, hiérarchisées, agencées entre elles. Ces normes permettent les jugements (dits de

valeur) sur les choses, les situations, les personnes physiques ou morales, orientent les conduites et autorisent la définition d'un comportement.

Selon les entreprises, l'histoire, la culture et les valeurs sont des notions plus ou moins fortes (sur lesquelles s'appuie d'ailleurs souvent une bonne partie de la communication externe). C'est une donnée non négligeable qui a une incidence importante sur le climat et partant sur les comportements.

Dès lors se pose le problème de la cohérence entre le système de valeur de l'individu, salarié de l'entreprise, et le système de l'entreprise elle-même.

La nature même des normes est double : économique et sociologique. L'entreprise, organisme économique, traitera tout naturellement des objectifs qui sont essentiellement des normes économiques.

Mais pour le personnel, selon l'adage célèbre : "on ne tombe pas amoureux d'un taux de croissance", c'est dans les normes non économiques qu'il peut surtout s'investir émotionnellement. Il sera donc important d'identifier avec précision quelles sont ces normes non économiques en vigueur.

Cela est d'autant plus important si l'entreprise traverse une zone de turbulences qui déstabilise émotionnellement l'ensemble des salariés de l'entreprise. Une des spécialités de SOPHTE est d'apprendre aux gens à gérer le stress, l'angoisse. Le Centre Hospitalier Régional Universitaire de Montpellier, qui est un lieu de travail grand consommateur d'émotionnel, a confié pour une partie de son personnel, une mission de ce genre aux intervenants de SOPHTE.

Identifier, définir, orienter et communiquer ces normes non économiques, voilà une des principales tâches devant laquelle se trouve la Direction de la Communication Interne.

C'est ainsi que le climat de l'entreprise peut être préservé et permettre aux salariés de se consacrer entièrement à la réalisation du projet d'entreprise.

### **c) l'organisation.**

Souvent mise en place dans le louable souci de produire mieux et plus, l'organisation, qu'elle soit hiérarchique ou fonctionnelle, n'est souvent pas ou peu connue avec le souci de permettre à l'information de bien circuler. De plus elle favorise les prises de distances par la mise en place de niveaux de responsabilité souvent cloisonnés. Le temps est un facteur de renforcement de ces barrières et le quotidien émousse souvent les plus farouches volontés de communiquer.

Il est donc souhaitable de bien vérifier que cette dimension première de "relais de communication" est bien incluse en terme de responsabilités et de moyens.

Ceci nous conduit à poser le problème de la formation permanente de tous ceux qui dans l'entreprise sont des relais de communication.

Cette formation est utile :

- parce que l'information, nécessairement réciproque, est une communication, et que la pratique de la communication exige un entraînement.

- parce que l'écoute n'est pas une disposition naturelle ; il est indispensable d'apprendre à recevoir, à comprendre, à ajuster les messages avant de les transmettre.

- parce que l'acte d'informer exige un effort ; il est rarement spontané et il faut apprendre à tenir correctement les rôles d'émetteur et de relais en fonction d'un récepteur défini.

Cette formation peut être assurée par SOPHTE, qui forme régulièrement des chefs d'entreprises, des cadres et des élus aux techniques de communication.

Les caractéristiques évidentes d'une telle formation est qu'elle porte autant sur l'état d'esprit et le comportement des hommes (savoir être) que sur les techniques et les procédés (savoir-faire).

Il faut noter enfin qu'il est souhaitable que ces actions soient menées en premier lieu en faveur des plus hauts degrés de la hiérarchie. Elles devront comporter notamment un entraînement à l'expression orale sous ses différentes formes. Elles pourront ensuite s'appliquer à l'encadrement de l'entreprise et à l'ensemble du personnel.

#### ***d) le projet d'entreprise***

Les entreprises efficaces sont celles qui ont une philosophie et une vision du monde qui permet de donner un sens au travail, de vivre le changement, telles que chacun peut situer ce qu'il a à faire, même sans avoir reçu d'instruction particulière.

La conception d'un projet d'entreprise ne saurait procéder de la seule volonté d'un état-major. Si de grandes orientations doivent partir de la Direction Générale, c'est des "ateliers", là où des femmes et des hommes se battent, avec passion souvent, chaque jour, avec les complexités de leur travail que doivent remonter les expressions concrètes des cibles du projet.

Il est donc nécessaire de mesurer avec précision et objectivité quelles sont les attentes et les valeurs des collaborateurs.

On constate que se met en place dans les entreprises où une démarche de ce type a été conduite, un vaste mouvement de réflexion, d'animation, de concertation et de dialogue dans la confiance réciproque.

Donner à chacun le droit au rêve, nécessaire et ambitieux, de façon si possible ludique, c'est prendre en compte la dimension affective de l'homme au travail, c'est le considérer comme une force de proposition, c'est le respecter en tant que collaborateur utile à la bonne marche de l'entreprise.

### 3° Comment SOPHTE peut-il intervenir ?

SOPHTE, positionnée autour de l'Optimisation du Potentiel Humain dans les Territoires et les Entreprises, réunit en son sein une équipe de consultants et d'intervenants confirmés dans des disciplines complémentaires. Indépendants, ils sont animés d'une même foi en l'homme, acteur du changement dans les structures.

Sa vocation est d'aider à conceptualiser, à mettre en place et à accompagner un processus de changement dans le cadre de **projets opérationnels**.

Sa méthode d'approche est pragmatique. Nous faisons **"avec"** les acteurs du changement et non seulement **"pour"**.

SOPHTE a développé un savoir-faire particulier dans la mise en place et l'accompagnement dans une démarche d'identification et de communication autour de la culture de l'entreprise, notamment avec un outil informatique performant de récolte de points de vues et d'aide à la décision en groupe : *l'abaque de SOPHTE®*

Bien évidemment, avec les missions d'analyse et de conseil, SOPHTE assure le suivi et l'accompagnement des actions de formations.

Par un réseau dense de formateurs spécialisés, SOPHTE est à même de répondre directement ou indirectement aux demandes et contraintes les plus diverses. Elle intervient notamment dans des domaines suivants :

- management
- animation d'équipe
- management par projet
- gestion de la communication interne
- accompagnement de certification ISO 9002
- développement personnel (gestion du stress, de la mémoire, du temps, etc...)

Tulle, octobre 2007.