

19

LA COMMUNICATION DANS L'ENTREPRISE
COMMENT LA CONSTRUIRE POUR REUSSIR ENSEMBLE ?

24 MAI 1984

Quelle communication dans l'entreprise ?

1 - INTRODUCTION : LA PLACE DE LA COMMUNICATION DANS L'ENTREPRISE EN
1984

La communication est à la mode. La publicité s'affirme sans hésiter : Communication. Les média se baptisent moyens de "Communication sociale". Dans les entreprises se multiplient les postes de Directeur de la Communication. Au gouvernement : le Secrétariat d'Etat à la Communication. Les années 80 aimeraient être la décennie de la Communication. Chacun s'empare de ce terme en lui donnant le sens particulier qui correspond à son angle de vision du monde, sans chercher à justifier cette utilisation souvent arbitraire. Et cela conduit, en fait, à la confusion la plus grande sur la signification précise du terme, à l'incommunicabilité sur la notion de Communication.

Pour ne pas tomber dans cet écueil, nous vous proposerons tout à l'heure une définition de la communication, que nous appliquerons à notre thème de la "Communication dans l'Entreprise".

Mais tout d'abord : pourquoi avons nous choisi ce thème de réflexion, en dépit des objections de beaucoup de nos amis ? Pour eux, en effet, le problème de la communication paraissait ancien, connu, résolu, banal. C'était, pour eux, au mieux du "social", à un moment ou devait, à juste titre, primer la compétitivité.

a) La Communication, facteur de compétitivité

Or, aux yeux de notre groupe, une communication active, dans l'entreprise, est précisément un des atouts majeurs de la compétitivité puisqu'elle est moteur d'évolution : - évolution des hommes dans l'entreprise, et évolution de l'entreprise par l'effort collectif des hommes qui la composent.

Nous avons connu un temps où les satisfactions matérielles et psychologiques liées à la croissance servaient de motivation à la communauté de travail et permettaient d'accepter l'évolution rapide des entreprises, comme elles aidaient aussi à occulter certaines tensions entre les hommes.

Dans la période de mutation que nous traversons, où les compensations matérielles sont absentes, et qui est une période de risques, les hommes veulent se prémunir contre ces risques et participer aux décisions concernant l'évolution. Si bien qu'il peuvent être

- ou les freins les plus efficaces s'ils se sentent pris en remorque vers une destination qu'ils n'ont pas choisie

- ou les moteurs les plus performants s'ils se voient associés à l'évolution que l'entreprise leur propose.

Dans le contexte culturel qui est le nôtre, le développement de cette adhésion, de cette participation des hommes suppose, c'est notre expérience, l'existence dans l'entreprise d'une politique active de communication.

Qu'il s'agisse pour l'entreprise de la qualité de ses produits, de la valeur de sa recherche, du choix judicieux de son organisation, de la motivation de son personnel, la communication dégage de la valeur ajoutée.

Si, pendant longtemps, on a pu dire : "La communication, ça coûte cher", en temps, en finance, en attention, en formation des hommes, aujourd'hui on constate que "La communication, ça rapporte", et ça rapporte, si l'on y veille, beaucoup plus que ça ne coûte.

Deux raisons complémentaires sont venues d'ailleurs appuyer pour nous l'opportunité d'aborder ce thème de la Communication dans l'entreprise.

b) Les conditions d'une communication efficace sont aujourd'hui bien cernées.

En nous appuyant sur l'expérience de nos entreprises et de celles que nous avons visitées, nous avons pu constater qu'il existe aujourd'hui un consensus de fait sur les principaux facteurs qui assurent le développement de la communication. Le but de cette présentation est d'évoquer, rapidement, la plupart de ces facteurs.

Nous en avons, arbitrairement, retenu neuf, et parmi eux, nous en avons en particulier choisi quatre comme thèmes des quatre ateliers qui vous réuniront tout à l'heure :

- avant tout, le besoin, dans l'entreprise, d'une stratégie de communication liée à la stratégie d'ensemble, mais également
- l'influence des organigrammes et des structures sur la communication,
- la nécessité d'une utilisation judicieuse des divers circuits de communication,
- l'importance d'une vérification régulière de l'existence et de la qualité de la communication.

Bien entendu, les ateliers n'ont pas pour but de dresser un catalogue de techniques ou de recettes. Ils veulent être une réflexion et un échange sur nos expériences diverses de communication.

c) L'aptitude à la communication devient essentielle pour tout l'encadrement

Ce que l'on recherche aujourd'hui, en période de mutation, c'est de plus en plus fréquemment la coopération active de la totalité des hommes dans l'entreprise, quel que soit leur niveau. La communication concerne tous les hommes. Cela implique que le rôle de tout l'encadrement devient essentiel, comme relais de la Communication. Dans le profil du cadre d'aujourd'hui et de demain l'aptitude à la communication prend donc une place primordiale. Mais ce point est-il toujours reconnu ?

La Direction Générale est concernée en premier chef, puisqu'elle est, pour l'encadrement, exemple, référence et moteur. Sans son engagement personnel, sans sa volonté d'animation et de régulation de la communication, pas de réelle communication dans l'entreprise. Et cela, quelle que soit la valeur des spécialistes de la Communication sur lesquels la Direction Générale s'appuie dans beaucoup d'entreprises pour la mise en oeuvre de sa politique.

2 - QUELLE DEFINITION POUR LE MOT "COMMUNICATION"?

Mais comment définir cette communication dans l'entreprise ?

La communication est pour nous caractérisée par trois aspects principaux :

- par une relation entre des personnes ou des groupes, comportant reconnaissance de l'autre comme acteur (et non par opposition comme un "objet récepteur-enregistreur" de messages)

- par l'existence d'un échange réciproque : le flux n'est pas unilatéral mais comporte initiative de part et d'autre ; l'écoute de l'autre est aussi importante que le besoin d'expression.

- par le fait que le contenu des messages peut conduire à une modification des convictions, des représentations ou des comportements de chacun des deux acteurs.

La Communication, dans l'entreprise comme ailleurs, suppose donc que chacun des interlocuteurs souhaite s'exprimer, sur le déroulement d'un travail, ou sur ses préoccupations personnelles, et que ce fait est reconnu par les deux interlocuteurs comme pouvant entraîner un changement de la position de l'un et de l'autre, en vue d'améliorer la qualité de l'action qu'ils mènent en commun dans l'entreprise.

Cela dit, si la communication est notre thème d'aujourd'hui, il ne faut pas sous-estimer la place de trois éléments à la fois proches et différents avec lesquels on la confond souvent : l'Information, l'Expression, et la Relation.

L'Information, terme qui exprime à la fois l'acte d'informer et son contenu (les informations), est le matériau de base de la communication. Mais l'acte d'informer est unilatéral, qu'il soit descendant ou ascendant. L'information n'est pas "interactive".

L'Expression est la condition première de la mise en oeuvre de l'information. Sans expression écrite ou orale, individuelle ou collective, pas de transmission de l'information, pas de possibilité de mise en oeuvre ultérieure de la communication. Mais la communication ne se réduit pas à la juxtaposition de deux "expressions".

Quant à la Relation, son nom même implique la notion de lien, également présente bien entendu dans la communication. Mais la relation peut se limiter à une dimension affective, amicale ou hostile. La communication, telle que nous la concevons, dépasse cette dimension pour viser le changement dans les attitudes, les convictions ou les actions.

En résumé, si information, expression et relation en sont des composants indispensables mais incomplets, seule la communication permet l'échange et apporte dans l'entreprise une possibilité d'évolution cohérente. C'est ce que nous voudrions souligner dans notre "exercice de communication" avec vous aujourd'hui.

En effet, toute rencontre collective comme la nôtre, est un exercice de communication de groupe, difficile, il faut le reconnaître, étant donné le nombre de participants.

Nous ne voudrions pas entretenir de faux espoirs. Le temps nous limite, et le temps est un des éléments essentiels d'une saine communication. Nous espérons cependant que notre Groupe de travail dont la conception de la communication n'a cessé de se préciser depuis deux ans aura continué à avancer grâce à vos témoignages et vos réflexions. Et notre but est que quelque chose ait été également modifié dans votre approche de la communication.

Examinons, tout d'abord, les thèmes des quatre ateliers et, en fin d'exposé, d'autres conditions de l'efficacité de la communication.

3 - RESEAUX ET CIRCUITS DE COMMUNICATION : LEUR COORDINATION - LEUR COHERENCE (Atelier 3)

Il paraîtrait logique de parler par priorité de l'atelier 1 : Finalités et Stratégies. Mais une réflexion sur les réseaux et circuits semble nécessaire pour éclairer les stratégies. Parlons donc d'abord des circuits, ainsi que des groupes de circuits que nous appelons réseaux, par lesquels circule la communication dans l'entreprise.

Nous avons repéré sur le plan interne :

- les réseaux organiques de l'entreprise :
 - . circuit hiérarchique, montant ou descendant, avec ses forces et ses faiblesses bien connues
 - . circuits horizontaux, entre diverses fonctions, par le biais de commissions, régulières ou exceptionnelles, de groupes de travail, etc...
- le circuit syndical, avec ses réunions, ses tracts, ses tableaux d'affichage, sa participation aux commissions paritaires
- le circuit des élus du personnel, avec les comités d'entreprise, les délégués du personnel, les commissions diverses, circuit qui peut être considéré comme une interface entre les deux précédents : hiérarchique et syndical
- enfin, le réseau informel que constituent les relations personnelles des uns et des autres dans l'entreprise, déclenchant la résonance imprévisible des bruits de couloir.

A côté de ces réseaux internes, ils nous faut également mentionner les circuits de communication externe dont les répercussions sont ressentis par le personnel de l'entreprise : communication avec la clientèle (et son retentissement rapide sur les marchés de l'entreprise), communication avec les actionnaires, avec la profession ou la branche d'activité, avec les pouvoirs publics, etc...

L'expérience montre qu'il n'est pas inutile de souligner la nécessité pour l'entreprise de parler le même langage vers l'intérieur (le personnel) et vers l'extérieur (la presse, les actionnaires, etc..) si elle veut garder la confiance de son personnel.

La concurrence entre les divers canaux est d'ailleurs toujours présente et joue, là comme ailleurs, son rôle désagréable et stimulant, qui détecte les faiblesses et permet les progrès. Le personnel de l'entreprise peut fort bien considérer en effet que les "réseaux organiques" de l'entreprise ne sont pas pour lui les plus "performants" ceux par lesquels il a le plus de chance d'être entendu, compris et de recevoir réponse. Dans ce cas, le relais syndical et celui de "radios-couloirs" sont toujours disposés à prendre le relais.

4 - DEFINIR UNE STRATEGIE DE COMMUNICATION (Atelier 1)

Fixer un objectif à l'entreprise, c'est vouloir faire converger l'action des hommes vers cette finalité. Or, "la communication est la mise en relation des hommes entre eux afin de faciliter leur action collective".

C'est donc une tâche permanente et délicate de définir et de mettre en oeuvre la stratégie de communication qui permettra d'associer direction et personnel dans la poursuite d'un objectif donné.

S'il n'existait qu'un seul réseau de communication, nous venons de le voir, la tâche des directions générales serait bien simplifiée. Mais les réseaux sont multiples et chacun possède son dynamisme propre. Il existe d'ailleurs des obligations légales, des rapports de force, souvent des urgences ou des délais à respecter. Il n'est pas toujours possible ni même souhaitable pour une direction d'orienter la Communication vers le réseau qu'elle pense contrôler le plus facilement, celui de la structure hiérarchique de l'entreprise...

Par quels circuits aborder tel ou tel thème ? à quel niveau hiérarchique aborder telle ou telle discussion ? De telles questions impliquent des choix permanents de la Direction Générale. Une stratégie globale est donc nécessaire dans l'entreprise pour garantir l'efficacité de la communication et la cohérence entre les différents réseaux.

5 - L'INFLUENCE DES STRUCTURES SUR LA COMMUNICATION. (Atelier 2)

Parmi les facteurs qui conditionnent la communication par l'intermédiaire des réseaux organiques, le problème des structures d'organisation est prépondérant.

Combien de niveaux hiérarchiques superposés, et, de ce fait, combien de possibilités de blocage de l'information comme de la communication ? Le personnel est-il concentré ou dispersé ? Quels sont les circuits de communication entre le Siège et les grandes unités déconcentrées (production, vente, informatique ou autre) ? Et si la communication est mauvaise, n'est-ce pas le signe d'une organisation déficiente ?

Nous avons déjà évoqué le fait que si la communication passe mal dans les réseaux organiques de l'entreprise : hiérarchique ou horizontal, elle se concentrera sur les autres circuits, en particulier ceux qu'une direction n'a pas la possibilité de réguler. La réflexion sur les structures doit donc prendre en compte la nécessité de faciliter la communication organique tout autant que d'améliorer la production ou la vente. Les structures d'organisation doivent être aussi des structures de communication. Nos structures changent actuellement assez fréquemment pour que nous trouvions l'occasion de nous attacher à obtenir ce résultat.

6 - VERIFIER LE FONCTIONNEMENT DE LA COMMUNICATION (Atelier 4)

Supposons que, dans une entreprise donnée et à un moment donné, l'ajustement entre les types de messages et le choix entre les différents circuits réalise un compromis acceptable entre les souhaits de la direction, et ceux des divers niveaux de personnel.

Il faut nous souvenir alors de la parole de l'humoriste qui a pu dire que "la santé est un état précaire qui ne présage rien de bon". Nous pourrions dire de même qu'un état satisfaisant des communications dans l'entreprise représente un état d'équilibre instable dont il est raisonnable, par définition, de prévoir la rupture plus ou moins proche.

Organiser la communication est un travail de Pénélope, sans cesse à reprendre sans qu'on ait même besoin, comme Pénélope, de le défaire chaque nuit. L'évolution des événements et celle des hommes s'en chargent naturellement.

Il est donc indispensable d'être attentif au bon fonctionnement de la communication dans l'entreprise. Il existe pour cela deux approches différentes.

La plus souvent évoquée est celle des enquêtes d'opinion auprès du personnel. Quel que soit le type de sujet sur lequel on cherche à apprécier la satisfaction du personnel, on peut dire qu'une corrélation étroite existe, dans chaque unité de l'entreprise, entre la satisfaction des hommes, et la qualité de la communication dans cette unité. D'où l'intérêt de ces enquêtes.

Mais les entreprises peuvent aussi opter - et cela est à la portée de chacune d'elles - pour une approche plus légère: l'écoute attentive des mille bruits (ou signes, si vous le préférez) que savent détecter les membres de la hiérarchie. Il s'agit par exemple du niveau d'intérêt porté par le personnel aux tracts syndicaux, de l'opinion de certains cadres ou contremaîtres connus pour représenter l'opinion de beaucoup, et, bien entendu, de la nature des bruits de couloir.

Cette vérification du fonctionnement de la communication doit être permanente pour détecter des défauts éventuels, en analyser les causes et prendre les dispositions requises.

Une fois détectés les points faibles de la communication dans l'entreprise, reste, et c'est le plus important, à corriger ces défaillances, qu'elles proviennent de la stratégie de communication, des hommes ou des structures.

7 - DIVERS AUTRES CONDITIONS DE L'EFFICACITE DE LA COMMUNICATION

Il est naturel de parler, comme nous venons de le faire, de la pathologie de la communication, si nous voulons l'améliorer. Mais il est plus important encore de poursuivre la recherche des éléments constitutifs, des ingrédients de base d'une bonne communication.

Nous n'en épuiserons pas la liste dans les minutes qui nous restent. J'aimerais cependant en énumérer cinq sans insister, faute de temps.

a) Importance d'une culture commune dans l'entreprise.

Le mot culture est, pour beaucoup, je le sais, trop obscur ou trop ambitieux. Je voudrais l'illustrer par deux exemples :

- dans une usine que nous avons visitée, nous avons discuté à loisir avec les contremaîtres et les ouvrières. La préoccupation permanente de chacun et de chacune était la qualité du produit. Toute remarque concernant le volume de production ou le prix de revient était reçue par eux et par elles à la lumière de son impact sur la qualité. Le souci de la qualité avait été à la base de leur formation et était devenu un élément essentiel de la culture de cette usine.

- dans une entreprise de grande importance, une règle a été fixée par la direction. Dans toute séance d'information du personnel, quel que soit son niveau, 40% du temps doit être consacré aux problèmes d'avenir, 60% au maximum au présent ou au passé. Le désir de la direction est visiblement d'infléchir la préoccupation de tous, la culture commune, vers la prise de conscience des mutations à venir.

A partir de ces exemples, et d'autres qui peuvent vous venir à l'esprit, on pourrait définir la culture comme un ensemble de valeurs ou de références qui viennent spontanément et à la longue inconsciemment à l'esprit des membres de l'entreprise (ou d'une de ses unités) lorsqu'un choix est à faire, une décision à prendre.

Quand il existe une culture fortement ancrée dans une entreprise, au moment de la réflexion ou de la discussion, ses membres ne perdent pas de temps à négocier ou à reconstruire un système de valeurs ou à rechercher un langage accepté par tous. Un cadre de référence commun existe qui permet une approche commune des problèmes, qui facilite et accélère la communication dans le groupe.

Comment développer ou réorienter une culture d'entreprise ? C'est là une question essentielle, mais qui devrait faire l'objet d'une autre réunion comme celle-ci.

b) Importance de la prise en compte de la durée

Communiquer pour quoi ? Pour un objectif à court terme, une action prochaine comme un changement de méthode, ou d'outillage, ou une modification de produit ? Ou pour une modification profonde et durable de la relation des hommes avec leur entreprise, dans une période de réorganisation stratégique, impliquant ou non réduction d'effectifs ?

La durée, l'intensité et la continuité d'un effort de communication sont liées à l'échéance et à l'importance des modifications souhaitées. Cet effort peut être court et concentré pour préparer, avec la participation des intéressés, un changement d'outillage ou de procédure. Mais le but recherché peut modifier profondément pour les hommes l'image de leur entreprise ou de leur unité : par exemple, recherche d'évolution de la qualité vers le "zéro défaut" ; réorientation stratégique devant la crise ; réorganisation profonde des structures hiérarchiques et fonctionnelles. Il importe alors, pour que les changements puissent être durables, de prendre en compte la sage lenteur de l'évolution du comportement des hommes et la longue maturation indispensable lorsqu'ils se trouvent réunis en groupe. Dans ces derniers cas, l'effort doit être de longue durée, l'ensemble des circuits de communication doit être utilisé et les résultats obtenus fréquemment vérifiés.

c) Importance de la formation des hommes à la communication

La communication, nous ne le savons que trop, n'est ni facile, ni spontanée. Etre motivé à communiquer, c'est avoir fait sauter en soi des barrières nombreuses et solides. Il faut accepter de partager un pouvoir que l'on croit facilement lié à la détention d'informations exclusives. Il faut croire à la possibilité de l'évolution des convictions et des attitudes, non seulement pour les autres mais aussi pour soi-même. Il faut accepter de s'exposer en parlant, alors que le silence protège.

L'effort de formation à la communication dans l'entreprise doit être régulier, permanent et toucher progressivement tous les niveaux de personnel. Il est évidemment nécessaire bien que difficile d'y inclure le plus haut niveau.

d) Importance de l'attention aux événements

Une pédagogie collective de la communication s'enclenche naturellement et de façon durable, lorsqu'un "événement" vient stimuler naturellement un groupe d'hommes.

Communiquer comporte toujours un risque. Mais il existe un risque plus grand encore : celui de "manquer le coche" d'un événement porteur, pour amorcer ou pour entretenir la communication dans l'entreprise. En se souvenant d'abord qu'un événement négatif et déplaisant est tout aussi porteur pour le développement de la communication et l'implication du personnel, qu'un événement agréable ou favorable.

Ces événements peuvent être à titre d'exemples, et pour des unités de tailles très différentes : - des incidents répétés de fabrication, - le lancement d'un nouveau produit, - des résultats financiers à redresser, - la proposition d'un nouveau mode d'appréciation du personnel, ou la réorganisation d'un secteur de l'entreprise.

e) Importance de l'engagement personnel de la Direction Générale

C'est au fond le point crucial dans le domaine de la communication. Une Direction Générale, qui n'a pas la volonté de communiquer n'engendrera pas une entreprise où la communication fleurit.

Cette remarque est transposable à bien d'autres domaines que celui de la communication : politique de délégation, gestion prévisionnelle des hommes, etc... Car le comportement du patron conditionne profondément celui de ses collaborateurs, avec l'effet en chaîne que l'on peut en attendre.

Qu'il s'agisse de l'existence même d'une politique de communication, de ses points d'articulation avec la stratégie générale de l'entreprise, du souci de la remontée des échanges de niveau en niveau, si la Direction Générale n'est pas partie prenante, on peut être certain des résultats négatifs.

Les meilleurs spécialistes de la communication intérieure, les meilleures enquêtes, l'utilisation la meilleure des média conduiront tout au plus à dépenser beaucoup d'argent et à se donner une fausse bonne conscience. C'est dans de tels cas que l'on pourra dire à juste titre que la communication coûte cher, puisque les mesures voulues n'auront pas été prises pour que la communication rapporte.

8 - CONCLUSION

Nous avons donné pour titre à cette journée : "La Communication dans l'entreprise. Comment la construire pour réussir ensemble ?".

L'objectif de cette intervention a été d'établir la liste des divers ingrédients dont nous avons constaté qu'ils existent dans la recette d'une bonne communication.

Mais l'important n'est pas d'analyser, c'est de construire. Trois chefs d'entreprise vont maintenant vous parler, très succinctement, de leur expérience personnelle.

Napoléon a dit qu'un court croquis valait mieux qu'un long rapport. Après ce trop long rapport, trois courtes interventions, trois courts croquis vont enfin donner une allure concrète à la notion de communication.

INSTITUT DE L'ENTREPRISE

LA COMMUNICATION DANS L'ENTREPRISE
COMMENT LA CONSTRUIRE POUR REUSSIR ENSEMBLE ?

24 MAI 1984

ATELIER n°1

LA COMMUNICATION DANS L'ENTREPRISE :
SES FINALITES, SES STRATEGIES

Une approche opérationnelle de la communication

Octave GELINIER

UNE APPROCHE OPERATIONNELLE DE LA COMMUNICATION

1 - DEFINITION DE LA COMMUNICATION

"On appelle communication un échange d'informations entre plusieurs individus (ou groupe d'individus), constituant une relation réciproque, signifiante et librement consentie".

La théorie de l'information distingue les données et les informations.

Données : Ce sont les éléments de fait saisis à l'état brut, et qui pourront servir à produire de l'information. Un fait, un chiffre, une série de chiffres, etc...

Informations : Ce sont les données qu'un émetteur traite pour les transmettre à un récepteur afin de modifier ses représentations, voire son comportement.

Le contrôleur de gestion qui, à partir de données comptables brutes, calcule des ratios financiers faisant apparaître une situation difficile et les présente au comité de direction, fournit à celui-ci une information qui influera éventuellement sur son jugement et sur ses décisions.

Communication :

Elle s'établit entre des individus ou des groupes qui échangent de l'information. Ceci suppose :

- une réciprocité (le flux n'est pas unilatéral mais comporte des réponses). D'où la nécessité de médias ou de canaux formels ou informels qui facilitent le dialogue.

- un contenu des messages qui soit signifiant, puisque des deux côtés il est censé modifier les représentations ou comportements, et déboucher sur l'action. Pour cela il faut un langage et aussi un contexte (culture) communs, faute de quoi le message sera rejeté...

- une relation entre les personnes comportant, au-delà du contenu objectif, une acceptation de l'autre. Cette relation induit un méta-message du type : "voici comment je me vois" qu'appelle lui-même un autre méta-message : "voici comment je vous vois", qui peut selon les cas :

. confirmer l'autre dans son identité, avec ses différences (la confirmation de soi est le but social que recherche chaque personne).

. rejeter l'autre : "Vous avez tort"

. nier l'autre : une réponse fort courtoise peut signifier : "Vous n'existez pas" si elle ne prend en compte aucun des éléments exprimés par l'autre. La relation d'antagonisme et de conflit ouvert peut pousser cette négation de l'autre à la limite où la communication cesse d'exister.

Pour développer les communications utiles, il faut éclairer par l'information, polariser par les buts, offrir aux personnes et aux groupes de la liberté d'initiative, et simultanément développer l'art et l'éthique qui permettent de construire des relations professionnelles positives, faites de confirmations nuancées et de rejets partiels.

2 - ROLES RESPECTIFS DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION DANS L'ENTREPRISE

Le bon fonctionnement de l'entreprise repose à la fois sur l'émission d'informations et sur l'établissement de communications réciproques : ces deux composantes ayant des rôles différents et complémentaires dans le système de communications au sens large.

L'information est un moyen d'action sur les représentations mentales des salariés pour les fidéliser et les intégrer.

Les entreprises y ont recours pour faire connaître, non seulement les données opératoires, mais aussi le projet d'entreprise, les contraintes, les enjeux, les résultats, et aussi pour redresser les interprétations erronées d'évènements actuels. S'il est crédible, ce flux d'information contribue à constituer un contexte culturel commun dans l'entreprise ou dans un établissement. L'information, dans la mesure où elle est accompagnée de commentaires et de réponses aux questions, nous fait déjà entrer dans le domaine de la communication, et prépare le terrain à une communication au sens plénier du terme.

La communication a pour objet d'enrichir les perceptions des personnes qui oeuvrent à un même but, et par là d'accroître leur efficacité.

Si l'information est la mise en relation des hommes avec les événements, la communication est la mise en relation des hommes entre eux afin de faciliter leur action collective.

Soulignons que la communication à développer est celle qui accroît l'efficacité dans l'action, et ceci à trois niveaux :

- gestion plus fine de la routine, aléas mieux réglés, avec progrès
- mise en oeuvre plus créative et aisée des innovations, redéploiements, etc
- et dans les deux cas, motivation, qualification, climat social améliorés

C'est pour ce triple but qu'il faut une stratégie de communication.

Le rôle de la communication se développera dans le sens de l'efficacité professionnelle (plutôt que de l'efficacité contestataire) si la direction met en jeu :

. une information intégratrice et d'ambiance qui crée le contexte culturel commun, accepté parce que crédible

. et un système de management plaçant les personnels dans un champ d'objectifs clairs, avec liberté de contact et pouvoir d'initiative.

Le tableau de la page 4 schématise le système de communications (au sens large) de l'entreprise : avec d'une part les leviers d'action qui produisent l'efficacité du système, et d'autre part la typologie des entreprises suivant leur système de communication.

3 - LES LEVIERS D'ACTION SUR LE SYSTEME DE COMMUNICATION

Ces leviers d'action sont présentés dans les cinq colonnes A à E du tableau.

A - Information opératoire

C'est toute l'information (orale mais surtout écrite, et sur support informatique) qui est nécessaire pour que le travail se fasse : ordres, consignes, modes opératoires, bons de travail, etc... qui sont émis par tous les services, mais principalement par les services fonctionnels (pour les normes et les procédures) et par les chefs hiérarchiques (pour les décisions particulières).

L'organisation taylorienne repose sur la codification de ce type d'information.

B - Information intégratrice et d'ambiance

C'est l'information non nécessaire au sens taylorien, mais que les responsables de l'entreprise jugent utile de produire et de diffuser pour élargir la compréhension du travail et enrichir les représentations dans le sens d'une meilleure adhésion.

Les trois principales composantes en sont :

- l'information péri-opératoire, qui porte sur le fonctionnement de l'entreprise au-delà du strict nécessaire, élargit la connaissance du métier, du produit, des techniques, des coûts, etc... pour faciliter la compréhension, la délégation et les initiatives.

- l'information sur le sens de l'action, qui porte sur les menaces et opportunités externes, les enjeux stratégiques, les critères de réussite dans le métier, les plans de progrès..., pour agir sur les représentations et rallier l'adhésion ; cette information pouvant être :

. défensive, pour réfuter ou prévenir les malentendus et conflits d'opinions

. mobilisatrice, pour donner de l'identité de l'entreprise une image visible, cohérente et crédible obtenant un certain degré d'adhésion.

- L'information personnelle et sociale, celle qui concerne personnellement chaque salarié, et celle concernant les dispositions collectives.

L'information intégratrice est émise par le service Information, mais aussi par la Direction et par tous les Services comme sources ou comme relais.

Ainsi est préparé un terrain favorable au développement de la communication-
efficience.

Encore faut-il que le système de management et la DG y apportent les soutiens présentés aux paragraphes suivants C, D et E.

Tableau de synthèse
SYSTEMES DE COMMUNICATION

CINQ LEVIERS D'ACTION DU MANAGEMENT POUR CONSTRUIRE LE SYSTEME DE COMMUNICATIONS						
	A INFORMATION OPERATOIRE (minimale, pour que le travail se fasse) - Ordres, consignes, normes opératoires... (Mais par tous services, unilatéral)	B INFORMATION INTEGRATICE ET D'AMBIANCE - Péri-opéra- toire (pour com- préhension, délégation) - Sur le sens de l'action défensive/ préventive/ offensive (pour repré- sentations et adhésion) - Personnelle et sociale (Mais par Sce information, Dir. et tous organes ; peu de dialogue)	C VOLONTÉ POUR COMMUNICATION ORGANISEE - Projet d'entreprise buta et principes clairs ; - Médias de diffusion générala. réunions d'échange - Ecoute, DPO, concertation - Information de prioritaire de l'encadrement - Incitation des cadres à informer, des personnels à questionner (Dialogue cadré)	D FACILITES POUR POUVOIRS INITIATIVES COMMUNICANTES - Valeurs, structures, implantations - Stratégies, plans de progrès, DPO - Pouvoirs de proposer et d'agir ; procédures d'initiative (C.O., Gr. de progrès) - Centres de profit, "dérégulation" - Communication ascendante par la hiérarchie et a. b. w. a. (Dialogue multicentré)	E CONCERTATION sur les PRINCIPES D'ACTION - Occasions de contribution au projet d'entreprise et de concer- tation sur les principes d'action - Procédures d'interrogation de la direction, voies de recours, porte ouverte...	PERFORMANCES - EC (économique) - et S (sociale) des entreprises du type - EC assez bon, peu messifié - S mauvais - S amélioré mais info peu reçue, peu d'adhésion - Faute de contexte, la com. dévie Peu durable - EC et S assez bons - Adhésion AB mais peu d'initiatives - EC et S excellentes - Adhésion et initiatives communicantes - de + appartenance - TB performances - Risque d'intrusion
1	Taylorien. Non commu- nication	+	-	-	-	
2	Bureaucratique bienveillant	+	-	-	-	
3	Taylorien activiste	+	-	-	-	
4	Paternaliste éclairé	+	+	+	-	
5	Communicant ouvert	+	+	+	+	
6	Communauté combattante	+	+	+	+	

C - Volonté de la Direction pour une communication organisée

L'information intégratrice dont nous venons de parler est nécessaire mais non suffisante.

Elle n'atteint son but que si la Direction y ajoute des actions et structures de soutien parmi lesquelles on observe généralement les suivantes :

- L'élaboration et la présentation d'un projet d'entreprise qui enrichit la perception du sens de l'action en y ajoutant la cohérence du dessein, la finalité de service, les valeurs de réussite et la légitimité de principes d'action donnant aux hommes leur part dans la réussite.
- La mise en place de médias de diffusion générale, pour certains messages ; et aussi d'écoute de l'opinion, d'enquête, etc
- Pour les messages devant passer par le canal personnalisé de l'encadrement, organisation du fonctionnement de ce canal par quatre mesures :
 - . information dense et prioritaire fournie à l'encadrement par la direction,
 - . mission officiellement donnée à l'encadrement de répercuter à ses collaborateurs l'information reçue et de recueillir l'information venant d'eux avec facilités et formation pour récupérer
 - . incitation des personnels à questionner leur chef, en réunions ou en entretien privé, sur tout problème les préoccupant
 - . dispositif de remontée de l'information.

Grâce à ces pressions conjuguées, les cadres sortent de leur mutisme.

L'information ainsi soutenue obtient un effet d'intégration qui va faciliter la communication. Mais il y faut encore des enjeux d'action

D - Facilités et pouvoirs pour initiatives de communication opératoire

La Direction ne doit pas seulement soutenir la transmission de l'information, elle doit prendre des dispositions qui favorisent les initiatives de communication-efficience. Parmi ces dispositions, nous pouvons citer :

- Des valeurs, structures, implantations ayant un effet stimulant sur les initiatives communicantes informelles dans le travail : chacun peut questionner, visiter les collègues, provoquer une petite réunion informelle pour le travail.
- Une stratégie vigoureuse et des plans de progrès exigeants
- La décentralisation en centres de profit, la direction par objectifs, avec latitude dans l'emploi des moyens, et l'allègement de la réglementation fonctionnelle.

- Des structures formelles d'initiative, notamment de bas en haut, (telles que Cercles de qualité, groupes de progrès, etc...), et plus généralement des procédures d'initiative permettant à un individu ou à un petit groupe de discuter puis de formuler officiellement des propositions, qui seront officiellement examinées, avec refus motivé ou mise en oeuvre financée.

- En d'autres termes, des pouvoirs pour proposer, et si possible pour agir.

- Enfin des occasions de communication conviviale (débat amicaux, pots, sports, fêtes...) qui contribuent aux relations personnelles, donc à l'ambiance communicante.

Si de telles conditions sont à peu près réunies, on voit le travail s'enrichir et s'affiner par le fruit de multiples initiatives de communication pour l'action permettant une gestion plus fine, plus mobile, plus créative, dans un climat humain stimulant.

Un pas de plus est parfois franchi.

E - Concertation sur les principes d'action et valeurs

Certaines entreprises vont jusqu'à engager sur ce plan un processus régulier de concertation : c'est habituel au sein du comité de direction, moins fréquent au niveau des cadres, et rare au niveau maîtrise et exécutants. Cette concertation se réalise sous des formes diverses :

- Questions et débats au cours des séances d'information.

- Occasions de contribution au projet d'entreprise et de concertation sur les principes d'action.

- Procédures d'interrogation de la direction, porte ouverte, prise de parole, etc.

- Et pour une part les occasions de communication conviviale citées plus haut.

On peut dire que la communication active portée à ce niveau fait de l'entreprise une communauté, de type fortement polarisé vers ses buts ; une communauté combattante, avec fort sentiment d'appartenance.

3 - TYPLOGIE DES ENTREPRISES SUIVANT LE NIVEAU D'ENGAGEMENT DE LEUR DIRECTION DANS LEUR SYSTEME DE COMMUNICATION

Nous avons schématisé la définition de 6 types de systèmes de communication dans l'entreprise, en allant du plus pauvre à celui qui cumule tous les leviers d'action.

1) - Information opératoire seulement (A)

Système taylorien de non-communication

Efficacité économique assez bonne pour une production massifiée, mauvaise pour des activités segmentées, évolutives.

Mauvais climat social

2) - Information opératoire + intégratrice et d'ambiance (A + B)

Système bureaucratique bienveillant, peu communicant : information médiocrement reçue, adhésion faible ou minoritaire.

Efficacité économique comme ci-dessus, en un peu mieux.

Climat social moyen

- 3) - Information opératoire + soutien aux communications opératoires (A + D)

Système taylorien et activiste. On l'observe dans les entreprises dont la direction technocratique est soudain prise d'un virus d'activisme "populiste", et veut stimuler les initiatives de groupes de base sans avoir développé un contexte culturel.

La communication dévie et patine.

Système non durable.

- 4) - Information opératoire + intégratrice + communication organisée (A + B + C)

Système paternaliste éclairé obtenant une assez bonne adhésion mais assez peu d'initiatives communicantes faute de voies et structures qui leur soient offertes.

Efficacité économique assez bonne.

Climat social assez bon.

- 5) - Information opératoire + intégratrice + communication organisée + initiatives communicantes (A + B + C + D)

Système de l'entreprise communicante, avec contexte d'adhésion et de nombreuses initiatives de communication-efficience.

Excellentes performances économiques et sociales.

- 6) - Aux éléments précédents s'ajoute la communication sur sens et valeurs avec participation active à leur évolution : ce qui approfondit l'appartenance.

Système de la communauté combattante.

Excellentes performances économiques et sociales. Haute adaptabilité, avec petit risque d'introversion.

Observation : lorsqu'on arrive aux systèmes 4, mais surtout 5 et 6, il est possible d'alléger les contraintes tayloriennes du système 1, réduit à l'information opératoire. Enrichir la communication permet de déréglementer.

Variété des stratégies de communication

Les stratégies de communication disposent des leviers d'action schématisés sous la rubrique A à E. Il est possible de faire un diagnostic du système de communications de l'entreprise en cotant sa position sur ces 5 leviers, et en y ajoutant le repérage des principaux obstacles à la communication.

Le but est toujours d'améliorer les performances de l'entreprise.

Supposons une entreprise qui pratique A, B et C :

- si le degré d'adhésion est insuffisant et le climat social médiocre, il faut probablement renforcer B (sur mode défensif ou préventif) et C, tout en préparant D.
- si l'adhésion et le climat sont assez bons, il faut probablement centrer tout l'effort sur D pour réaliser une percée d'efficacité.
- etc.

On aperçoit qu'avec l'apport de tous les faits spécifiques du cas, un diagnostic d'orientation de la stratégie de communication peut éclairer les choix.

Coût et rendement

L'information opératoire A a un coût élevé. Elle est nécessaire au fonctionnement et au contrôle de l'entreprise.

L'information intégratrice et d'ambiance B et son soutien managérial C ont un coût notable :

- . le rendement à ce stade se limite à un meilleur climat humain, davantage de bonne volonté.
- . schématiquement, c'est le gâchis en moins
- . on ne peut le calculer que par comparaison à une situation de référence avec tensions, parlottes parasites, arrêts de travail, obstacles au changement, etc... car le processus opératoire est inchangé.

Le soutien managérial à la communication D et E, ainsi que la mise en oeuvre d'initiatives de communication active ont un coût notable, notamment en temps :

- . le rendement à ce stade résulte d'améliorations dans le processus opératoire : gestion plus fine, service client personnalisé, stocks réduits, qualité, productivité, simplifications, innovations, rapidité de décision, qualité des décisions (moins de cloisons étanches), flexibilité des structures, etc... et finalement économies sur le système lourd d'information opératoire paperassière.
- . schématiquement, c'est l'efficience en plus.
- . l'impact global peut être mesuré soit en progrès absolu, soit en progrès par rapport aux concurrents : mais cet écart n'a pas la communication comme seule cause.

Grille d'évaluation (tableau ci-contre)

Permet une première esquisse de diagnostic du niveau d'engagement de la direction dans sa politique de communication ; donc de positionnement dans la typologie correspondante des systèmes de communication.

Grille d'évaluation

du niveau d'engagement de la Direction dans votre système de communication

	+	=	-	Dominante
A - <u>Information opératoire</u>				
. ordres, consignes, normes...				
B - <u>Information intégratrice et d'ambiance</u>				
B1 - Centrée sur l'activité opérationnelle				
B2 - Centrée sur le sens de l'action				
B21. défensive				
B22. préventive/offensive				
B3 - Centrée sur les aspects personnel et social				
... - ...				
Sous-total B				
C - <u>Management intégrateur par</u> <u>Engagement de la volonté de direction</u> <u>pour la communication organisée</u>				
C1 - projet d'entreprise, valeurs				
C2 - défis et enjeux externes				
C3 - stratégie, D.P.O.				
C4 - média de diffusion générale				
C5 - info spéciale encadrement				
C6 - remontée et écoute				
C7 - réunions, incitation à questionner				
... - ...				
Sous-total C				
D - <u>Facilités et pouvoirs offerts aux</u> <u>initiatives de communication opératoire</u>				
D1 - décentralisation, délégation, Centres de profit				
D2 - C.Q., groupes de progrès, etc				
D3 - dérèglementation				
D4 - procédures d'initiatives				
D5 - enveloppes budgétaires				
D6 - facilités informelles, spontanées				
D7 - occasions conviviales				
... - ...				
Sous-total D				
E - <u>Concertation sur les principes d'action</u>				
E1 - au niveau du projet d'entreprise				
E2 - au niveau des finalités et valeurs				
E3 - procédures formelles d'interrogation de la direction sur ces points				
... - ...				
Sous-total E				
TOTAL				

Pour déduire de cette évaluation votre position dans la typologie des systèmes de communication, reportez les totaux sur le tableau de synthèse... et interprétez au mieux.

INSTITUT DE L'ENTREPRISE

LA COMMUNICATION DANS L'ENTREPRISE
COMMENT LA CONSTRUIRE POUR REUSSIR ENSEMBLE ?

24 MAI 1984

ATELIER n ° 2

INFORMATION, COMMUNICATION ET STRUCTURES

Bernard GALAMBAUD

INFORMATION, COMMUNICATION ET STRUCTURES
--

Une entreprise est en relation d'échange avec son environnement, et pour contrôler au mieux cette relation, elle s'est dotée d'une organisation, c'est-à-dire d'un ensemble de moyens définis et utilisés de façon rationnelle à des fins d'efficacité. Ces moyens sont agencés en deux systèmes interdépendants : un système de production regroupant les moyens nécessaires à l'échange centré sur les biens et services, objets de l'activité de l'entreprise; un système social regroupant les moyens nécessaires à l'échange centré sur la main d'oeuvre. Le système de production comprend entre autre la structure de l'entreprise. Le système social comprend entre autre les pratiques d'information et de communication. Les deux systèmes étant interdépendants, il est bien évident que les pratiques d'information et de communication ne sauraient ignorer les structures.

Par structure de l'entreprise, il faut entendre le mode d'organisation en unités de fonctionnement hiérarchisées les unes par rapport aux autres. En effet, la définition d'unités regroupant les diverses missions nécessaires à la bonne marche de l'entreprise n'épuise pas la question. La structure d'une entreprise est aussi un ensemble hiérarchisé. L'entreprise répartit l'autorité entre diverses fonctions. Et à côté de cette répartition formelle de l'autorité, s'organise une répartition du pouvoir qui se distancie, peu ou prou, de la répartition de l'autorité. Ce sont ces dimensions là que les pratiques d'information et les pratiques de communication doivent prendre en compte.

Cette articulation entre les pratiques d'information, les pratiques de communication et les structures de l'entreprise, ne peut être comprise qu'à partir d'une définition des finalités que l'entreprise cherche à atteindre en développant l'information de son personnel et les pratiques de communication.

TROIS CATEGORIES DE PROBLEMES

Une entreprise pour être viable doit résoudre par son système social trois catégories de problèmes. Elle doit d'abord acquérir la main d'oeuvre nécessaire à son activité. Mais cette main d'oeuvre doit accepter de rester un certain temps au service de l'entreprise. Ce temps est bien sûr de durée variable selon les entreprises, et, au sein d'une même entreprise, selon les catégories socio-professionnelles. Quoi qu'il en soit, toute entreprise doit réussir le minimum de fidélisation nécessaire au meilleur fonctionnement possible. Mais si acquisition et fidélisation adaptée de la main d'oeuvre sont indispensables à la bonne marche de l'entreprise, elles ne sont pas suffisantes. Une entreprise a aussi besoin que cette main d'oeuvre rassemblée et fidélisée produise un travail correspondant à certaines exigences de quantité et de qualité ; une entreprise doit rendre l'utilisation des hommes efficiente.

INFORMATION ET FIDELISATION

La politique d'information d'une entreprise peut avoir des visées différentes. Mais si cette politique est intégrée au fonctionnement organisationnel de l'entreprise, l'information joue un rôle spécifique dans le système sociale de cette dernière ; l'information participe à la fidélisation des salariés.

D'ailleurs, quand on parle des pratiques d'information d'une entreprise, on ne vise nullement la transmission des consignes indispensables à l'exécution du travail. On vise essentiellement des informations qui concernent l'environnement des salariés. Et ces informations ont pour finalité le développement, parmi les membres du personnel, d'un sentiment d'appartenance ; sentiment nécessaire à cette fidélisation. Il est à remarquer que les entreprises peuvent rechercher cette fidélisation par des moyens différents. Elles peuvent rechercher la fidélisation à l'aide de moyens économiques (évolution du salaire dans le temps, prime d'ancienneté, ...etc.). Mais elles peuvent aussi rechercher cette fidélisation par une action culturelle, c'est-à-dire par une action sur les représentations mentales des salariés, par une action d'information.

Fidéliser, intégrer le personnel implique que l'entreprise définisse une entité capable de focaliser ce sentiment d'appartenance. Cette entité d'intégration se caractérise par deux dimensions : le lieu et le contenu. La définition de ce lieu impose nécessairement la prise en compte de la structure. En effet, l'entreprise peut choisir pour lieu d'intégration l'équipe de travail, l'atelier ou le service, l'usine ou encore l'entreprise dans son ensemble, voire même le Groupe industriel auquel cette dernière peut éventuellement appartenir. Une entreprise doit donc, avant de conduire toute politique d'information, définir ce lieu d'intégration. Cette définition doit bien entendu être cohérente avec le fonctionnement de l'entreprise. Ainsi, si un Groupe industriel s'offre en lieu d'intégration à ses cadres, il faut que, pour ces derniers, le Groupe **soit** une réalité de fonctionnement, de développement de carrière, enfin qu'il soit autre chose qu'un bilan consolidé. De même, une entreprise qui intègre son personnel autour de ses usines ne peut demander à ce dernier une mobilité inter-usine ; elle pourra par contre demander une mobilité intra-usine. Cette définition du lieu d'intégration implique, en fait, une réflexion sur le fonctionnement de l'entreprise, sur les éléments de ce fonctionnement qui sont décentralisés et sur les éléments qui relèvent du niveau central. Elle implique une réflexion sur "l'assiette" de

gestion des carrières des collaborateurs, sur les solidarités (ou les absences de solidarité) que l'entreprise veut voir jouer.

La seconde dimension de cette entité d'intégration est le contenu. En effet, le lieu ne peut suffire à cette focalisation du sentiment d'appartenance. Il doit être occupé, garni, meublé par des éléments susceptibles de capter l'intérêt des membres de l'entreprise. Et là encore, les Dirigeants ont un choix à effectuer. Ils peuvent choisir, par exemple, pour contenu, la communauté de travail insérée dans le lieu d'intégration. Ils peuvent également opter pour un projet autour duquel ils fédéreront toutes les énergies, un projet qui deviendra le centre de gravité de tous les intérêts et de toutes les actions. Ils peuvent encore choisir comme contenu de cette entité d'intégration, une certaine mystique de l'entreprise, une certaine image de l'entreprise qui transcende tout aussi bien ses Dirigeants que son personnel et fait ainsi exister l'entreprise au-delà des hommes. D'autres choix sont encore possibles. Ainsi des entreprises ont-elles pu prendre, pour contenu de l'entité d'intégration, un leader charismatique.

Le rôle que doit jouer l'encadrement dans la mise en oeuvre d'une politique d'information est souvent sujet de préoccupation. En fait, le rôle de chaque niveau hiérarchique est fonction des divers choix opérés par les Dirigeants. Il est bien évident que si le lieu d'intégration des ouvriers est leur usine, le directeur d'usine va être appelé à jouer un rôle majeur. Si par contre, le lieu d'intégration de ces mêmes ouvriers est leur atelier, le rôle majeur sera joué par le chef d'atelier et non plus par le directeur d'usine.

COMMUNICATION ET EFFICIENCE

Quant aux pratiques de communication, elles ont pour objet d'améliorer l'efficacité du personnel. Cette amélioration de l'efficacité est le résultat d'une implication des salariés dans leur travail. Cette implication est liée à la capacité que reconnaît l'entreprise à chaque membre du personnel d'intervenir, à travers un collectif et de façon plus ou moins organisée, sur son propre univers de travail, sur les moyens de réaliser sa tâche, ...etc. Ces processus d'intervention qui reposent sur la création de petits groupes capables d'action, constituent la pratique de développement de la communication. *Si l'information est la mise en relation des hommes avec les événements, la communication est la mise en relation des hommes entre eux afin de faciliter leur action collective.*

Mais cette action collective que la communication recherche ne peut se déployer que si l'entreprise a défini au préalable ce que nous pouvons appeler une entité d'action. Cette entité se caractérise essentiellement par deux dimensions : le lieu et l'intensité. En effet, une action organisée d'un groupe de salariés ne peut se réaliser que si l'entreprise a défini le lieu sur lequel le groupe de travail va pouvoir agir. Ce lieu d'action peut être l'équipe de travail, l'atelier, l'usine ou encore l'entreprise dans son ensemble. Ce lieu d'action est différent du lieu d'intégration. Bien sûr, il peut arriver qu'ils soient confondus. Mais nous n'avons là qu'un cas particulier. Généralement, le lieu d'intégration est d'un niveau organisationnel plus élevé que le lieu d'action. Ainsi, par exemple, une entreprise offre, à ses ouvriers leur usine pour lieu d'intégration et leur équipe de travail pour lieu d'action.

Cette capacité d'action que l'entreprise reconnaît à un groupe de salariés doit nécessairement être définie également par son intensité. Le groupe peut se voir reconnaître par l'entreprise un simple droit à l'interrogation de la hiérarchie. Pouvoir interroger est déjà une capacité d'action mais tout de même bien limitée. Aussi, des Dirigeants d'entreprise peuvent-ils aller plus loin en reconnaissant au groupe un droit de proposition ou même un droit d'élaboration, de conception d'un projet de changement. Enfin, il est tout à fait concevable qu'une entreprise reconnaisse à un groupe la capacité de conduire la réalisation d'un projet initialement conçu par ses soins. En matière de communication, comme en matière d'information, le rôle de chaque niveau hiérarchique est lié au choix politique arrêté par les Dirigeants. En effet, la définition de lieu d'action et de l'intensité de cette action impose l'attribution à tel ou tel niveau d'encadrement de jouer le rôle majeur et définit très largement ce rôle. Ainsi, par exemple, si le lieu d'action choisi est l'équipe de travail, les contremaîtres seront bien entendu appelés à jouer le premier rôle. Et si l'intensité de cette action est la conception et la conduite d'un projet, ce contremaître devra bien entendu avoir lui-même la capacité de "négocier" avec son groupe les éléments de ce projet.

EN CONCLUSION

Si l'on dit parfois avec raison que l'information et la communication doivent être organisées par les Dirigeants au sein de leur entreprise, on pourrait de même affirmer que l'information et la communication doivent être conçues. Et cet effort de conception n'est guère aisé. Si l'organisation d'une entreprise repose sur deux systèmes interdépendants -un système de production et un système social- le second de ces systèmes est moins "visible".

Moins "*structuré dans la tête*" des Dirigeants que le système de production, le système social ne reçoit pas toujours l'effort de conception qu'une recherche d'un fonctionnement optimum de l'entreprise nécessiterait. Le système social, tout comme le système de production, demande à être pensé par les Dirigeants. Il demande à être d'abord conçu puis ensuite mis en oeuvre. Il n'y a pas de politiques d'information et communication (au sens où nous les avons définies) au service d'un meilleur fonctionnement de l'entreprise sans cet effort de conception ; effort qui se concrétise par les choix essentiels des entités d'intégration et d'action. Bien entendu, une entreprise n'est pas tenue d'offrir à tous ses salariés les mêmes entités. Des choix différents peuvent être opérés selon les catégories socio-professionnelles.

Quant aux responsables hiérarchiques, contrairement à une idée assez répandue, ils n'ont pas nécessairement à jouer un rôle tout écrit en matière d'information et de communication ; rôle qui serait défini une fois pour toute, valable pour toutes les entreprises et pour tous les niveaux hiérarchiques. La définition du rôle de chaque niveau de l'encadrement est fonction de sa place occupée dans l'organisation en regard du fonctionnement de l'entreprise et en regard de sa politique d'information et de communication.

Ainsi, si la définition d'une politique d'information et de communication d'une entreprise impose la prise en compte de ses structures, c'est la mise en oeuvre de cette politique qui définit le rôle à attribuer à chaque niveau de la hiérarchie.

Bernard Galambaud
Directeur d'Etudes

à l'Institut ENTREPRISE et PERSONNEL

LA COMMUNICATION DANS L'ENTREPRISE
COMMENT LA CONSTRUIRE POUR REUSSIR ENSEMBLE ?

24 MAI 1984

ATELIER n°3

GERER LES RESEAUX DE LA COMMUNICATION :
UN CHOIX DE DIRECTION GENERALE

De multiples voies de communication innervent l'Entreprise. Si toutes ne dépendent pas de la volonté de la Direction Générale, toutes réagissent à ses propos. Aussi, une Direction responsable doit-elle se préoccuper des différents RESEAUX DE COMMUNICATION de son Entreprise, et de l'esprit qu'elle souhaite y insuffler.

La question n'est pas de communiquer ou ne pas communiquer, mais de savoir comment organiser ou orienter la communication qui, de toute façon, pré-existe à la réflexion du dirigeant. Il s'agit de faire, pour ne pas laisser faire.

Avec l'Entreprise, corps social vivant et évolutif, de nombreux réseaux de communication se développent nécessairement tant à l'intérieur qu'à l'extérieur.

A l'intérieur, il y a les circuits formels, établis principalement par le travail : c'est la ligne hiérarchique et les rapports fonctionnels ; il y a aussi la voie syndicale et les rapports informels autour du travail (ce qu'on a coutume d'appeler la communication sociale).

A l'extérieur, il existe les circuits commerciaux avec les fournisseurs comme avec les clients, mais il ne faut pas oublier aussi les rapports avec les actionnaires et avec le public, en général.

Dans sa forme aussi, la communication d'entreprise prend simultanément et successivement des aspects très variés : individuelle ou collective, informelle ou organisée, spontanée ou contrainte, ascendante ou descendante, directe ou médiatisée...

Comme il serait vain de vouloir ramener toute la communication à une seule forme, il faut se méfier d'un effort de communication trop centré sur un seul réseau. Si un cadre cohérent et réfléchi permet notamment d'éviter les redondances, le pluralisme et une saine concurrence sont le plus souvent les meilleurs stimulants pour améliorer la qualité de l'information.

Il ne s'agit pas d'inventer un processus nouveau, de créer un ensemble de toutes pièces, mais bien de mieux organiser pour mieux tirer parti des avantages potentiels et éviter les écueils ou déviations que rencontre forcément tout système non canalisé et livré à lui-même. Il s'agit aussi de mettre en cohérence des stratégies diverses élaborées par des fonctions différentes de l'Entreprise. Ainsi conçue, la définition d'une politique de communication offre alors l'occasion d'une réflexion approfondie sur l'Entreprise, sa finalité, ses objectifs et son mode de fonctionnement.

En fait, LA COMMUNICATION, CE N'EST PAS UNE ACTION A MENER, MAIS UN ENSEMBLE A COORDONNER. Il faut en détecter les dysfonctionnements, les analyser, les corriger. Il faut en vérifier la cohérence et en assurer la richesse par la diversité des canaux efficaces. Ainsi, la communication apportera à l'Entreprise la souplesse indispensable pour la bonne évolution de ses buts, de ses structures et de ses moyens.

Hormis les actions correctrices qui peuvent être ponctuelles, construire une communication efficace suppose une politique d'ensemble, valorisée par la Direction Générale. Celle-ci devra entretenir la cohérence entre tous les réseaux, en concentrant ses efforts sur les occasions qui peuvent concerner plusieurs d'entre eux à la fois.

LE CHOIX POLITIQUE : VALORISER LA COMMUNICATION

* POUR ETRE PLUS EFFICACE

Aucun dirigeant n'en doute plus : pour être efficace, l'Entreprise doit savoir communiquer à tous niveaux. Il doit donc le dire, l'affirmer à tout son personnel.

Face à l'internationalisation des marchés, face à un environnement de plus en plus turbulent, face à des mesures législatives plus incitatives dans le domaine du dialogue social, face à des collaborateurs de mieux en mieux informés par les média, une véritable communication offre à l'Entreprise un surcroît d'efficacité à long terme. Elle lui permet de mobiliser le maximum des ressources individuelles et de disposer de capacités de réaction plus solides pour l'avenir.

* POUR POUVOIR MIEUX S'ADAPTER

Aujourd'hui encore plus qu'hier, l'Entreprise a besoin de s'adapter plus vite et plus finement à son environnement. La communication est un atout majeur dans cette adaptation, il faut en démontrer à tous l'intérêt.

Dans une phase de croissance économique nulle, la recherche de productivité que doit poursuivre toute entreprise qui veut rester compétitive, nécessite l'adhésion et la participation de tous. Cet effort collectif ne peut s'obtenir sans cette "reconnaissance mutuelle" qui est le signe distinctif d'une réelle communication.

De plus, la complexité des technologies modernes met en évidence les limites et les dangers de la transmission pure et simple de consignes. Pour être plus performant, chaque collaborateur de l'Entreprise doit se sentir responsable et disposer d'une autonomie qui lui permette d'améliorer de lui-même l'utilisation des outils.

* POUR FONCTIONNER EN PLEINE LIBERTE

Parce que l'Entreprise a besoin de liberté pour prospérer, il faut affirmer la communication comme essentielle pour son dynamisme.

La connaissance et le respect des multiples "partenaires" de l'Entreprise (les jeunes, les cadres, les femmes, les représentants élus, les syndicats...) permettent à chaque membre de la communauté de librement s'épanouir en harmonie avec l'ensemble.

Dès lors que les buts de l'Entreprise sont affichés clairement, le respect des points de vue de chacun constitue, bien sûr, des exigences pour la Direction ; mais ainsi amenée à souvent se remettre en cause, celle-ci se trouvera renforcée par cette capacité d'autocritique.

Une confrontation des points de vue est toujours bénéfique tant il est vrai qu'il n'y a pas qu'un seul regard à porter sur une situation ou sur un événement donné. En particulier, le libre jeu des instances représentatives du personnel est un facteur important, voire décisif, d'harmonisation des rapports entre la hiérarchie et les syndicats. Même si la Direction est portée à privilégier l'institution en tant qu'instrument de production, et même si les syndicats ont le souci de défendre l'intérêt des personnes, la prise en compte des deux points de vue est absolument nécessaire à la bonne marche de l'Entreprise. L'expression de ces deux regards et la possibilité d'une confrontation entre les conclusions concrètes qui peuvent en être tirées sont une condition indispensable à la liberté de chacun. Au demeurant, il serait paradoxal que des Directions Générales attachées à la liberté (dont celle d'entreprendre) et à la concurrence dans un marché libre, rejetant les systèmes économiques et politiques où l'information est objet de monopole, refusent chez elles d'autres expressions que les leurs propres.

Pour l'encadrement, la coexistence de plusieurs réseaux d'information et de communication est une condition déterminante de sauvegarde de la liberté personnelle et de la possibilité d'un jugement autonome. Faute de cela, les cadres se trouveraient vite réduits à ne se conduire qu'en simples transmetteurs d'ordres téléguidés par les Directions et à n'exercer finalement aucune responsabilité propre dans le rôle qu'il leur est demandé de jouer. La pluralité des réseaux de communication peut seule les aider à se conduire en véritable acteur, à mieux se situer et à se forger une opinion personnelle dans la fonction qu'ils assument. La hiérarchie peut alors s'exprimer légitimement en toute liberté.

LE CHOIX STRATEGIQUE : COORDONNER LA COMMUNICATION

Comme toute politique, lancer une politique de communication impose une réflexion sur l'objectif et les moyens à mettre en oeuvre.

Dans cette optique, il est essentiel de tenir compte des communications pré-existantes et spontanées pour en améliorer la cohérence et l'articulation.

Que l'on constate -ou que l'on souhaite- une concurrence ou une synergie entre les différents réseaux de l'Entreprise, de toute façon leur interdépendance oblige à devoir les considérer en même temps.

La cohérence à entretenir entre les réseaux présente trois aspects :

- * cohérence interne-externe : l'image externe de l'Entreprise doit être crédible pour le personnel - le mode de relations interne est en soi un facteur d'image publique de l'Entreprise - politiques sociale et commerciale sont intimement liées...
- * cohérence entre les réseaux : "bien communiquer, c'est bien communiquer partout" : modes de commandement - modes de prise de décision - style pédagogique - communication sociale - communication de travail - etc...
- * cohérence entre le message et le réseau choisi :
 - relation étroite entre le message et les attitudes développées par les agents de communication ;
 - relation intelligente entre le message et le circuit : un même message n'a pas la même valeur selon le circuit utilisé et le fonctionnement des circuits n'est pas indifférent au contenu des messages ;
 - harmonisation du message à l'intérieur des différents réseaux.

LE CHOIX OPERATIONNEL : UTILISER AU MIEUX LES STRUCTURES EXISTANTES

La communication d'Entreprise peut se renforcer sans bouleversements coûteux de structures, mais avec des moyens simples impliquant plusieurs réseaux.

Agir sur la communication, c'est surtout saisir les occasions et porter ses efforts sur les régulateurs de la communication et les situations d'interface entre deux ou plusieurs réseaux.

- * Régulateurs : ce sont les incitateurs et/ou les limites de la communication qui s'exercent indifféremment sur l'ensemble des réseaux de communication de l'Entreprise (par exemple, l'objectif même de la production, le travail par lui-même, les locaux et le contexte physique, le style hiérarchique, le niveau d'information générale, etc...) ;

LA COMMUNICATION DANS L'ENTREPRISE
COMMENT LA CONSTRUIRE POUR RÉUSSIR ENSEMBLE ?

24 MAI 1984

ATELIER N° 4

VÉRIFIER LE "FONCTIONNEMENT" DE LA COMMUNICATION

DETECTION DES ATTENTES DU PERSONNEL ET EVALUATION DE LA
COMMUNICATION INTERNE

De la transmission des consignes à la communication motivante

Pendant longtemps la communication dans l'entreprise s'est bornée à être une transmission de données : ordres, consignes, modes opératoires, cette information de travail caractérisant particulièrement le système taylorien. Il fallait alors, "diriger" pour obtenir une efficacité optimum.

Dans les années 1950-1960, l'émergence de contre-pouvoirs a amené un nouveau mode de relations dans lequel il s'agit de composer. Les expériences d'Elton Mayo et la théorie de "l'homme social" ont poussé l'encadrement à ne plus chercher la meilleure méthode de travail, mais à faciliter l'émergence des relations sociales, à fixer des objectifs en laissant aux subordonnés

une marge d'initiative quant à la façon de les atteindre. L'information devient alors intégratrice et d'ambiance.

Aujourd'hui, la conjonction de la recherche de l'efficacité et de la prise en compte du désir de l'homme de participer à un groupe, amène l'encadrement à "gouverner". Dans ces conditions, plus que de témoigner de la considération à ses subordonnés, l'encadrement doit rendre le travail plus intéressant, doit déléguer. L'organisation cherche à mettre à son service les motivations personnelles de ses employés. Dans ce cadre, la communication interne répond non seulement à une attente d'information, mais à un besoin de participation à la vie de l'entreprise. La motivation passe par la communication.

La communication : volonté politique, facteur du climat interne

Il est évident que la densité et la qualité de la communication interne sont alors dépendantes du mode de management dans l'entreprise et des dispositions organisationnelles.

La communication, facteur de motivation est bien une volonté politique des dirigeants, un engagement personnel et ne peut se limiter à une série de techniques.

La qualité de la communication interne a une forte influence sur le climat social, comme d'autres facteurs, sur lesquels d'ailleurs elle a des impacts multiples positifs ou négatifs : degré de parcellisation des tâches, divisionnalisation, qualité des ressources humaines, productivité du travail, flexibilité de l'entreprise, capacité d'innovation, politique de personnel ...

L'écoute, condition de la communication

La communication implique un échange d'informations, donc pour mener une évaluation, il est nécessaire de détecter quelles sont les attentes du personnel, soit que des réponses n'ont pas encore été données aux questions en suspens, pure opération d'écoute, soit que l'information donnée n'ait pas été reçue ou comprise,

évaluation de l'information descendante.

Cette recherche de feed-back, cette écoute, est une opération qui n'est certainement pas neutre, elle engage ses promoteurs, puisqu'il est ensuite nécessaire de répondre aux attentes, d'agir. C'est pourquoi, de même que la diffusion d'informations au sein de l'organisation doit être dirigée et contrôlée, la remontée d'informations ne doit pas être laissée au hasard, mais elle doit être managée.

Le climat interne et la communication étant largement interdépendants, toute évaluation dans l'un de ces domaines porte quasi-systématiquement sur ces deux thèmes. Pour ce qui concerne le climat, il s'agit notamment :

- . de l'adhésion aux politiques de l'entreprise,
 - . de l'engagement et de la motivation du personnel ;
- pour la communication, c'est en particulier :
- . l'efficacité des media, dont la ligne hiérarchique,
 - . la réception, l'acceptation et la compréhension du message,
 - . le contenu du feed-back lui-même.

Quelques moyens pour un processus de communication

Pour cette évaluation, il existe des moyens simples, peu onéreux qui font partie de la vie de l'entreprise et qu'il est intéressant d'utiliser avant d'imaginer des moyens plus sophistiqués et plus lourds.

Les moyens envisagés pour l'évaluation de la communication interne ont été sélectionnés après élimination des techniques et procédures portant sur les questions de personnel et sur l'information confidentielle, ainsi que les effets et conséquences d'une détérioration du climat social.

Un premier groupe de moyens s'articule autour de l'équipe de travail ; ils nécessitent une implication personnelle de la hiérarchie immédiate ce sont :

- . les réunions de services,
- . les entretiens d'évaluation professionnelle,
- . les réunions d'expression des salariés,
- . les cercles de qualité, groupes de progrès ...
- . l'écoute directe par la hiérarchie.

D'autres moyens s'apparentent à la communication horizontale :

- . les comités représentatifs de groupes,
- . les groupes pluridisciplinaires d'amélioration de la qualité, d'amélioration des conditions de travail ...
- . le réseau des correspondants.

L'information ascendante peut aussi se faire par des acteurs internes à la structure :

- . animateurs de formation,
- . responsables de personnel,
- . réunions par établissement ou par métier,
- . la ligne hiérarchique,
- . les rumeurs.

Enfin, les moyens très centralisés ou institutionnels :

- . enquêtes d'opinion, par questionnaire, interviews individuels ou de groupe,
- . enquêtes sur le contenu et la forme des media employés,
- . programmes point d'interrogation, questions à la direction ...
- . partenaires sociaux,
- . visites effectuées par la direction.

Quoi qu'il en soit, la mesure la plus riche est la MESURE QUALITATIVE car elle permet de connaître les "pourquoi" et aussi, avec certaines techniques, de dégager des embryons de solution.

Un processus continu de recherche des attentes est une condition de l'amélioration de la qualité de la communication, sachant qu'entrer dans ce processus est une décision politique de direction.

- * Situations d'interface : ce sont les lieux ou les structures dans lesquels deux ou plusieurs circuits de communication se rencontrent (ainsi en est-il des instances représentatives du Personnel, de l'acte commercial, du recrutement, de l'Expression des Salariés, etc...).

Il s'agit, dans ces deux cas, d'adapter la manière de communiquer en tenant compte des spécificités et répercussions des différents réseaux entre eux.

Nous avons relevé parmi d'autres TROIS OCCASIONS D'INTERFACE ENTRE RESEAUX à mettre plus particulièrement en valeur :

- * L'ACTE COMMERCIAL

Il s'agit là d'un des thèmes essentiels de la communication interne, celui qui concerne le "produit" de l'Entreprise. C'est l'occasion de réflexions concertées pour établir une sorte de "charte clientèle". Ce peut être aussi l'objectif d'un vaste mouvement de réflexion interne sur l'image externe de l'Entreprise. Pour les sociétés qui l'utilisent, cette démarche s'inscrit plus souvent dans un projet de dialogue plus complet avec les consommateurs, ce qui semble répondre à une évolution caractéristique des attentes de la clientèle en général.

- * L'ACCUEIL (du nouveau personnel)

Certaines firmes engagent des actions importantes pour faciliter et compléter l'intégration du nouveau personnel. C'est en effet une occasion intéressante pour impliquer une majorité de collaborateurs dans la présentation de l'Entreprise, de ses finalités et de ses modes de fonctionnement. C'est aussi pour le nouvel arrivant l'apprentissage des premiers réflexes de communication (écouter, questionner, remettre en cause...). Ces actions contribuent à harmoniser l'image publique de l'Entreprise et les comportements de son personnel en général. Grâce à elles, s'entretient et se développe la "culture" de l'Entreprise tout en respectant les spécificités individuelles.

- * L'APPLICATION DE LA LOI DU 4 AOUT 1982 SUR L'EXPRESSION DES SALARIES

Personne ne nie l'intérêt d'une information ascendante, vivante et efficace. L'expression directe et collective sur le lieu de travail offre une opportunité supplémentaire de confronter les conceptions des dirigeants et le vécu du personnel. La communication "de travail" devient alors un circuit privilégié et bénéfique pour le bon fonctionnement de l'Entreprise. Elle fournit aussi l'occasion d'un apprentissage de l'"écoute" pour la hiérarchie de premier niveau qui va ainsi renforcer son rôle d'animation.

.

. .