

Focus sur la com' interne

La communication interne est un des piliers du management. Ciment des relations dans l'équipe, lien entre le travail de chacun, soutien à l'adéquation des objectifs théoriques et du travail de terrain... il n'est pas vain de s'y arrêter, et d'interroger nos pratiques. Cet article s'y attèle... et soulève quelques points d'attention à avoir dans le domaine, pour les managers, mais pas seulement ! Indubitablement, chaque membre d'une équipe a un rôle à jouer pour mettre en place, maintenir, rendre opérationnels et efficaces les échanges inhérents au travail et aux relations entre collègues. En espérant que ces quelques pages apporteront réflexions et pistes pour « épanouir » les échanges au sein de vos organisations.

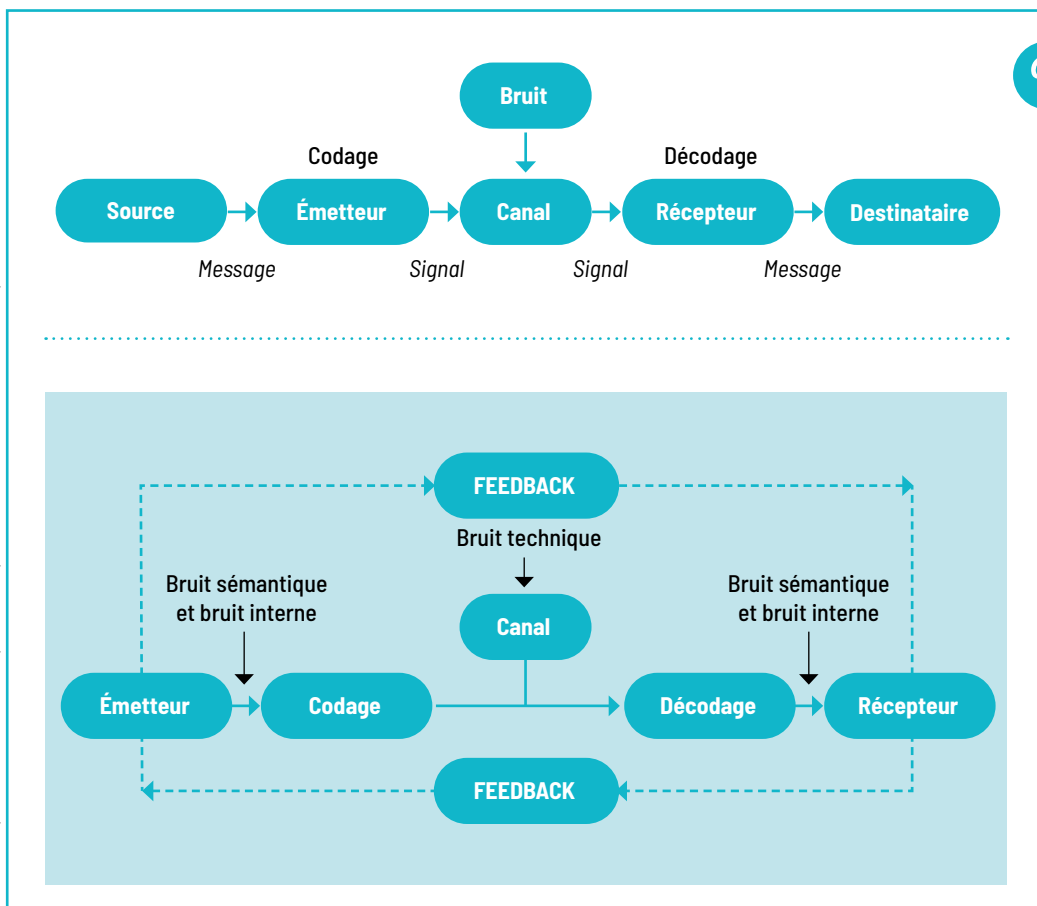
De quoi parle-t-on ?

Lorsqu'on cherche à définir la communication, on a souvent à l'esprit le traditionnel (et basique) schéma des **3 « indispensables »** : émetteur -> message -> récepteur.

Shannon¹ y ajoutait, en 1948, quelques **éléments influençant** la transmission et la compréhension du message, à savoir l'action de codage de l'émetteur et de décodage du récepteur, ainsi que le « bruit » pouvant parasiter le canal (voir premier schéma ci-contre). Ce modèle avait la limite de n'envisager qu'un récepteur passif, sans réaction/retour. Wiener² a, lui, tenu compte de ce **feedback** (voir second schéma ci-contre).

Plus tard, Lasswell a développé sa **théorie des 5Q** : **Q**ui, dit **q**uoi, à **q**ui, par **q**uel canal, avec **q**uels effets ?³

Les nombreux modèles d'analyse de la communication ont donc évolué. Et les définitions sont à l'heure actuelle encore variées, avec leurs subtilités. Malgré cela, le champ lexical autour de la communication, quel que soit l'auteur, regroupe



aujourd'hui le plus souvent des termes comme : transmettre (une ou des informations), mettre en rapport/en liaison/en contact/ en jonction, aider à comprendre... qui dénotent une prise en compte de la **relation établie dans la communication**.

Info et/ou commu ?

À ce stade, puisque l'on tente de cerner les contours de la communication, il semble intéressant d'aborder la **distinction entre « information » et « communication »**. Basiquement, l'information est un contenu qui a du sens ; la communication est une manière de faire connaître l'information.


Allons plus loin : « *La communication a pour but d'échanger, de partager ; l'information, d'induire de la clarté là où il y a confusion. L'étymologie⁴ est éclairante : communiquer, c'est mettre en commun ; informer, c'est donner une forme.* » (Cauvin, 1997, p. 92)

Cauvin les différencie également :

- de par leurs **sources** : la communication comprend des allers-retours ; l'information est à sens unique, de celui qui la donne à celui qui la reçoit ;
- de par les **relations qu'elles sous-tendent** : l'information implique une « hiérarchie » (de celui qui sait à celui qui ne sait pas) et donc

une influence (pouvant même parfois conduire à de la manipulation); la communication est interchangeable.

En résumé :



	Information	Communication
But	Induire de la clarté	Échanger, partager
Direction	Sens unique : de l'émetteur vers le récepteur	Allers-retours entre émetteur et récepteur
Relation	Hierarchie : de celui qui sait à celui qui ne sait pas -> influence	Interchangeable

Si cette distinction ne fait pas forcément l'unanimité et a ses limites, en quoi est-elle tout de même intéressante ? Parce que « communication » et/ou « information » peuvent induire des **choix et positionnements** différents pouvant être anticipés pour faciliter la communication au sens global, au niveau du/des :

- **Outils et supports/canaux** : ils peuvent être choisis selon ce que l'on souhaite faire. Informer implique des outils/supports pour diffuser/transmettre de manière claire et directe, sans réaction obligatoire. Communiquer implique de prévoir un espace/une possibilité d'échanges constructifs.
- **Codes et règles de bonne conduite** : ils ne sont généralement pas les mêmes. On n'intervient en principe pas pour donner son avis lors de l'émission d'informations mais davantage pour clarifier un point non compris.
- **Moment et durée** : les points d'information seront généralement moins longs que les moments d'échange/construction collective lors d'une réunion, par exemple.

Aussi, du point de vue de l'**analyse de la communication globale**, la distinction information/

communication de Cauvin peut permettre de mieux comprendre les **jeux relationnels en présence** (Est-ce souvent la même personne qui informe ? Est-ce indicatif ?) et la **manière de travailler** de chacun et du groupe (Privilégie-t-on l'information ou la communication ?), notamment dans le cadre professionnel.

Ces points d'attention mis en lumière ne doivent néanmoins pas nous faire oublier qu'au final, qu'il s'agisse d'information(s) à transmettre ou de communication-échange, nous partons du principe que **toute action de communication implique une réaction, explicite ou implicite, et donc une mise en relation** qu'il nous semble primordiale de prendre en compte.

Vous avez dit com' interne ?

Et maintenant, si l'on se place du point de vue d'une association, d'une entreprise, que peut-on dire de la communication ?

Si l'on considère que la communication interne est l'**ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur d'une organisation/association/entreprise**, il va de soi qu'elle est indispensable au fonctionnement de cette dernière. Une bonne com' interne facilite inévitablement le déroulement efficace du travail, peu importe que la gestion managériale soit pyramidale, en gouvernance partagée ou de toute autre forme entre ces deux extrêmes.

Mucchielli (2005, p. 8) met en évidence son **objectif fédérateur** : « *La communication, en effet, ce n'est pas seulement l'art de faire passer et comprendre des informations. C'est aussi l'art de piloter des échanges pour amener les acteurs à rapprocher leurs points de vue et ainsi à mieux comprendre les décisions managériales* ». La communication interne est donc un outil puissant de management. Elle doit s'inscrire dans la **stratégie globale** d'une organisation, visant idéalement plusieurs **objectifs** :

- faciliter la circulation de l'information entre les membres du personnel/de l'équipe (verticalement et/ou horizontalement) ;
- organiser le travail en équipe pour atteindre les objectifs fixés ;
- favoriser la compréhension des décisions, positions, objectifs de l'organisation ;
- faciliter les échanges/rerelations entre travailleurs et instaurer des liens de confiance indispensables à une ambiance de travail épanouie, constructive et collaborative ;
- désamorcer/régler les conflits internes ;
- créer/renforcer les liens entre l'organisation et les travailleurs et participer à l'esprit d'entreprise/d'organisation ;
- entériner les décisions et constituer la mémoire de l'entreprise : les rapports de réunion, comptes-rendus de projet, documents récapitulatifs... autant de documents indispensables à la pérennité des projets et objectifs.

Une « **bonne** » **communication interne**, comme nous l'envisageons, participe ainsi à la réussite du projet et à l'atteinte des objectifs de l'entreprise ou de l'organisation en créant une ambiance de travail motivante axée sur le **dialogue, la transparence et la compréhension** des objectifs/politiques/valeurs de l'organisation, et en favorisant la solidarité et l'**esprit d'équipe**. Elle renforce et soutient le management en agissant directement sur la **motivation** des travailleurs – qui comprennent les tenants et aboutissants des actions et se sentent écoutés/soutenus – quelle que soit la structure managériale.

Une communication interne efficace a également des effets positifs sur la **réputation** et la vision externe de l'organisation qui la pratique. En effet, quand tous les travailleurs parlent d'une même voix et partagent avec l'extérieur les mêmes informations, le public et les partenaires ressentent cette cohérence inspirant la confiance.

Ça vaut donc la peine de prendre le temps d'interroger ses pratiques en la matière et de réfléchir aux améliorations qui pourraient y être apportées !

Émetteur, récepteur(s), interférences

Puisque communiquer, c'est échanger/être en relation, l'émetteur et le récepteur ont tous deux un rôle à jouer dans l'efficacité de la communication, en ce compris au sein d'une organisation. L'émetteur doit bien transmettre le message et le récepteur doit bien le comprendre, en tenant compte de la multitude d'éléments qui peuvent modifier le sens initial du message : la culture, l'environnement, la situation, la personnalité de chacun, l'humeur...

« Entre ce que je pense, ce que je veux dire, ce que je crois dire, ce que je dis, ce que vous avez envie d'entendre, ce que vous croyez entendre, ce que vous entendez, ce que vous avez envie de comprendre, ce que vous croyez comprendre, ce que vous comprenez, il y a au moins dix possibilités qu'on ait des difficultés



à communiquer... Mais essayons quand même... » (Werber, 1993, Encyclopédie du savoir relatif et absolu)

Il est de la responsabilité de l'**émetteur** d'être attentif à :

- tenir compte du contexte pour permettre d'éviter, autant que possible, les interprétations ;
- tenir compte de la vision et des enjeux propres à chacun des acteurs dans la situation ;
- porter une attention particulière à la communication non-verbale. Cela en dit beaucoup sur la perception de la situation : acceptation, soumission, dédain, rejet, etc. Toute réaction, toute posture est une forme de communication : de la manière de se tenir, à celle de se montrer ou de se faire oublier, des regards ou des gestes... ;
- tenir compte du feedback du (des) récepteur(s) pour réajuster sa communication ;
- s'assurer que l'information transmise a été bien comprise et la répéter/reformuler, éventuellement via différents canaux (oral, écrit, schéma,...) au besoin.

Le **récepteur** n'est pour autant pas passif dans ces échanges. Il dépend de lui de :

- tenir compte du contexte ;
- s'assurer de sa bonne compréhension du message en reformulant, posant des questions, exemplifiant, etc. ;
- se mettre dans des dispositions les plus favorables possibles à l'échange.

Les membres d'une équipe/organisation étant tour à tour émetteur et récepteur de messages dans le cadre des interactions, la communication interne nécessite donc une **implication collective**.

Il convient également de noter que certaines « **interférences** » constituent des freins à la communication :

- déformation du message par le média/le canal utilisé (ex. : mauvaise connexion wifi) ;
- interférences liées au récepteur ou à l'émetteur

(ex. : surdité, anxiété, mauvaise utilisation du média...);

- interférences liées au protocole de communication (langage commun...).

Si l'on est parfois impuissant face à certains paramètres, il est aussi souvent possible de mettre en place certaines dispositions et/ou stratégies de communication en interne pour minimiser/contrecarrer certains effets indésirables. Elles doivent être réfléchies et explicitées à l'équipe, et pourquoi pas en équipe, en amont, ou réajustées après un épisode complexe de communication, pour être pleinement pertinentes et efficaces.

Comment s'y prendre ?

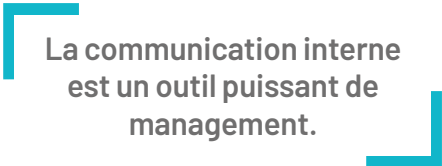
Voici plusieurs **propositions** intéressantes à appliquer collectivement pour favoriser une communication interne fluide, saine et au service de la structure et de ses travailleurs.

Être congruent avec le cadre et le contexte

Les actions de communication doivent faire sens par rapport au cadre de référence et aux **valeurs** de l'association. Comment prôner, par exemple, la bienveillance à l'extérieur de l'organisation si on ne l'applique pas en interne ? La congruence est essentielle.

Le **cadre** doit donc exister et être rappelé. C'est de la responsabilité du « manager » de l'équipe, mais peut-être aussi plus largement, de celui qui prend en charge tout acte de communication interne, tout au moins au moment où il le fait.

De même, le **contexte** doit être pris en compte : un bouleversement important dans l'équipe, la présence de nouveaux collaborateurs, une période particulièrement stressante... Les outils, la teneur et la fréquence de la communication interne devront notamment s'adapter à ces éléments.



La communication interne est un outil puissant de management.

Attacher de l'importance à la relation

Cauvin (1997) insiste sur l'importance de ce qui est dit (le message) mais aussi la **manière dont c'est dit** (relation). « *La relation comprend les gestes, les postures, les mimiques, les inflexions de voix, le rythme, la mise en situation des interlocuteurs. En choisissant le lieu d'une réunion, on en donne déjà le ton, on indique l'importance qu'on y attache.* » (p. 95)

Par exemple, le fait de choisir sa place en réunion est rarement innocent. Cela démontre-t-il des alliances, un engouement certain face au sujet du jour, un besoin de s'isoler/se désolidariser du groupe ? La communication est efficace quand la relation va dans le même sens que le message, qu'elle conforte le message. Elle est donc « loupée » si le non verbal infirme le message. Dire qu'on donne la parole à quelqu'un et la lui couper sans arrêt, parler d'énergie à mettre dans un projet tout en baillant... Le récepteur retient plus la relation que le message. Il s'agit donc d'aligner sa communication verbale et sa communication non verbale pour **être congruent**.

Il en va de même au niveau de l'organisation même. « *Ce qui se communique dans une entreprise, ce n'est pas seulement ce qui se dit et se passe dans les actions de « communication interne » (entretien, accueil, journaux internes, séminaires, formations, etc.). C'est aussi ce qui est fait par l'entreprise (faire, c'est dire ont découvert les linguistes).* » (Mucchielli, 2005, p. 115-116)

Autre point important dans la relation : chaque travailleur a **besoin de reconnaissance** dans son

travail. Un remerciement oral, une mise en avant du travail accompli, un e-mail de félicitation pour un projet mené à bien... Autant de petites attentions du manager (ou des collègues), inhérentes à la com' interne, qui vont favoriser l'investissement et la motivation du travailleur.

Ne pas tomber dans l'hyper-communication

La diversité des canaux de communication peut améliorer la communication car cela touche différents récepteurs. Howard Gardner décrit les divers types d'intelligence⁵ auxquels peuvent être reliés ces canaux : auditif, visuel, kinesthésique... On sait aussi qu'il est souvent nécessaire de répéter plusieurs fois une information pour qu'on la retienne, ou pour qu'elle soit justement comprise. Mais attention, car **l'hyper-communication peut être contre-productive** ! Consommatrice de temps et d'énergie, elle peut être source de stress pour l'équipe, qui peut aussi décrocher à un moment donné, et se désinvestir par excès d'informations données.

Il est donc essentiel de réfléchir à ce qu'on communique, à qui et de quelle manière, et quelles traces de cette communication vont rester si quelqu'un a besoin de se rafraîchir la mémoire. Tous ces éléments peuvent, doivent même, faire l'objet d'une réflexion globale. Même si les sensibilités et voies d'accès à la communication/information sont différentes pour chacun, il est envisageable de trouver un terrain d'entente, un compromis pour qu'organisation et membres de l'équipe s'y retrouvent.

Et en télétravail, comment maintenir les liens ?

On l'a dit, la communication et les relations sont primordiales au bon fonctionnement du travail en organisation. En période de télétravail prolongée, la com' interne doit faire l'objet d'une réflexion et d'une



attention particulière pour entretenir le lien entre les travailleurs et l'organisation et les travailleurs eux-mêmes. Quelques **trucs et astuces**...

- **Partager des moments conviviaux** : un moment partagé peut être instauré quotidiennement ou selon la fréquence souhaitée, à heure fixe : quelques minutes de discussion informelle et conviviale, voire de jeu, qui permettent de maintenir les liens, d'entretenir le sentiment d'appartenance à une équipe et d'atténuer le sentiment d'isolement dû au télétravail.
- **Faire le point sur le travail/les projets** : il s'agit de faire le point collectivement, de temps à autre, sur les missions de chacun, les objectifs fixés, l'état d'avancement des projets pour soutenir l'avancée du travail, maintenir l'esprit d'équipe/d'organisation et stimuler la motivation du travailleur grâce à la communication. C'est aussi l'occasion pour chacun de prendre du recul – « Finalement, j'ai déjà fait tout ça ! », « J'ai plusieurs choses différentes sur les rails, je peux

varier les tâches si j'ai besoin de changement » – tout en réalisant que la structure fonctionne grâce au collectif.

- **Mettre en place des entretiens individuels virtuels** : le management doit s'assurer du bien-être de ses travailleurs en télétravail, autant que de la réalisation de leurs missions, via des entretiens individuels réguliers. C'est l'occasion de donner une place à ce qui n'a pas été exprimé en collectif, d'entendre les besoins individuels et de les faire coïncider avec ceux de l'association et des projets, de rappeler l'importance de l'équilibre vie professionnelle/vie privée et des pauses (y compris pour le manager), bref... de se montrer à l'écoute et bienveillant tout en gardant les objectifs de travail en tête.
- **Adapter/personnaliser son discours et les canaux de communication** : Le manager, de même que les membres de l'équipe, peut adapter son discours selon la situation mais aussi selon les personnes qu'il a en face de lui. Si les règles sont

identiques pour tous, la manière de les aborder peut différer selon les réalités et les réactions de chacun. Il est notamment intéressant de se poser la question du canal le plus adéquat en fonction de l'interlocuteur. Un coup de fil ? Une visioconférence ? Un mail ? Chaque outil a ses avantages et ses inconvénients et correspondra plus à l'une ou l'autre situation et/ou personnalité. Y réfléchir permettra une communication mieux adaptée.

En conclusion, **il nous faut accepter d'interroger, analyser, voire changer et améliorer notre communication interne.** Vecteur de motivation

des travailleurs et moteur d'un esprit d'équipe et d'organisation/association, elle favorise le dynamisme, la qualité et l'efficacité du travail lorsqu'elle est bien pensée, explicitée et mise en œuvre. En tout temps, et particulièrement en période de gros bouleversement, il convient de l'adapter au contexte et aux personnes qui forment l'équipe. Pour que chacun s'y retrouve, puisse y capter les informations, y puiser la motivation, y créer les liens nécessaires.

Pour que la communication participe au partage, aux complémentarités, à l'équité, au bien-être des individus et de l'organisation qui les regroupe.

Céline GHYS ■

Sources

- Cauvin, P. (1997). La Cohésion des équipes (pratique du team building). Collection Formation Permanente. Éditions ESF, Issy-les-Moulineaux (France).
- Donjean, C. (2006). La communication interne. Liège : EdiPro.
- Meta-Doc. (2017). *Communication*. Extrait de : http://www.meta-doc.fr/wp-content/uploads/2017/09/Fiche_Communication.pdf
- Mon asbl. (2020). *Entretenir le lien avec son équipe en télétravail*. Extrait de : <https://www.monasbl.be/info/entretenir-le-lien-avec-son-equipe-en-teletravail>
- Mucchielli, A. (2005). Étude des communications : information et communication interne. Paris : Éditions Armand Colin.
- Plasman, E. (2019). *Communiquer en/au public... le béaba ou les 5 W...* Extrait de : <https://alltogether.be/index.php/2019/08/15/communiquer-enau-public-le-beaba-ou-les-5-w/>

Notes

1. Claude Elwood Shannon, ingénieur en génie électrique et mathématicien américain, travaille pour les services secrets de l'armée américaine, en cryptographie, durant la Seconde guerre mondiale. C'est l'origine de son travail sur la communication, ensuite publié par l'Université de l'Illinois, avec les commentaires de Warren Weaver (auquel on l'associe souvent).
2. Norbert Wiener est un mathématicien américain, théoricien et chercheur en mathématiques appliquées, surtout connu comme le père fondateur de la cybernétique.
3. Harold Dwight Lasswell est un pionnier américain de la communication de masse et de la science politique. Son modèle décrit le principe fondamental des 5W (Who says => to say What => in Which channel => to Whom => with What effect?), devenu les 5Q en français. (<https://alltogether.be/index.php/2019/08/15/communiquer-enau-public-le-beaba-ou-les-5-w/>)
4. *Communicare et informare.*
5. Cfr Résonance. (2020). La ludopédagogie. Jeux et Enjeux, *Ancrage* (4).