
SUPPORT DE COURS

RELATIONS HUMAINES S8- 2014

I- **La modélisation de la communication interne dans l'entreprise**

La pensée organisée en vue d'une finalité pratique. *Modèle* est synonyme de *théorie*, mais avec une connotation pratique : un modèle, c'est une théorie *orientée vers l'action* qu'elle doit servir. La logique de la modélisation de la communication interne de l'entreprise repose sur une cohérence entre la théorie et la pratique afin d'en rechercher des synergies

La modélisation de la communication interne et les R.I répond aux questions suivantes :

- Qu'est ce que la communication interne de l'entreprise ?
- Quelle est sa place dans l'entreprise ?
- Quels en sont les différents outils, leur utilisation et leurs limites

L'élucidation des processus de communication internes engage les salariés à se les approprier. Le processus de modélisation de la communication interne permet à chaque employé de concevoir clairement le processus pour lequel ils travaillent et le produit décliné de ce processus, se positionner dans le processus de la modélisation par rapport à son propre tâche et l'interaction imposée avec les tâches des autres acteurs de la communication interne.

Un processus de modélisation implique de rendre compte de plusieurs dimensions sous lesquelles la communication interne de l'entreprise doit être décrite :

- La dimension relative aux objectifs stratégiques définis par l'équipe de management. L'évolution des objectifs de la communication interne conduit l'entreprise à changer et à adapter ses structures pour définir un état de la communication différent et plus pertinent que l'état actuel.
- La dimension fonctionnelle qui précise les différentes fonctions de la communication interne de l'entreprise ainsi que les structures véhiculaires. Il convient donc d'identifier ces fonctions, de les décrire pour en connaître les détails ('activités, ressources...') et pour en évaluer la performance.
- La dimension structurelle qui précise les structures décisionnelles et les ressources de la mise en œuvre du processus de modélisation de la fonction communication interne de l'entreprise (sources matérielles, humaines...).

II- **La communication d'accompagnement Conception et mise en œuvre d'un dispositif**

	Objectifs	Moyens
Avant	<i>Impliquer le management</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Messages de la direction</i> - <i>Argumentaire managers</i> - <i>Médias internes</i> - <i>Réunions spécifiques</i>
	<i>Informers les partenaires sociaux (le cas échéant)</i>	
	<i>Mobiliser les répondants</i>	
Pendant	<i>Optimiser le taux de participation</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Médias internes (journal, intranet, affichage...) - Relances ciblées (analyse des taux de retour par segment)
Après	<i>Exploiter les résultats</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Restitution opérationnelle - Travail sur les pistes d'action

III- **La planification de la communication interne de l'entreprise**

La communication interne intègre la communication interpersonnelle (celle des personnes à personnes), fonctionnelle ou opérationnelle relative à la transmission des messages dans le cadre du fonctionnement de services et des unités, ainsi que la communication de masse qui est plus ouverte et destinée à un très grand nombre de personnes.

Le plan de communication propose d'emblée un programme d'action. Il présuppose un véritable travail d'interprétation et d'analyse. Il reflète l'existence d'un projet d'entreprise axé sur les ajustements, les améliorations à apporter et la progression envisagée dans un service ou un département donné. Il exprime la maturité et le professionnalisme de la fonction communication interne. C'est la programmation des moyens propres à réaliser les objectifs {de la communication}. Le plan de communication contient les activités de communication, soit les dispositifs d'information et de communication et le calendrier. La programmation serait synonyme de planification dont l'essence est la fixation et l'explication des objectifs, de la mission, des projets et des orientations majeures de l'entreprise. La programmation a aussi une fonction de structuration dans la mesure où on programme les différentes procédures formelles et informelles de la communication. Par dispositifs d'information il faut entendre les moyens mis en œuvre par la direction pour diffuser les informations. Ils visent surtout la motivation du personnel, l'adhésion de celui-ci au projet de l'entreprise, l'écoute et la disponibilité de l'information opérationnelle ou même optionnelle.

1- **La dimension stratégique du plan de communication :**

Pour instaurer une stratégie de communication, il faut l'inscrire dans le champ de l'innovation, de l'interaction axée surtout sur la coopération et l'interdépendance entre les individus. La planification du plan de communication stratégique doit reconnaître la nécessité de la participation de différents acteurs y compris la ligne hiérarchique et le centre opérationnel. La vision stratégique de la communication suppose la décentralisation de la décision, favorisation des occasions et des opportunités d'apprentissage de nouvelles compétences et habilités, installer des structures flexibles qui n'entravent pas les actions et les activités réalisées. Les processus et les structures ad hoc faciliteront la conception d'une stratégie d'entreprise parfaitement adaptée. La démarche stratégique du plan de communication s'inspire de la démarche stratégique générale de l'entreprise.

a- Le diagnostic :

- Il s'agit de déterminer la cible, de détecter les besoins du personnel, comme cible, en matière de communication
- Le diagnostic est l'étape d'évaluation de la situation et les circonstances dans lesquelles se pratique la communication interne.
- Le processus stratégique de l'élaboration d'une stratégie de communication doit s'efforcer de comprendre l'environnement concurrentiel qui lui est présenté.

Il ne s'agit pas d'un simple benchmarking dont l'entreprise choisit une pratique ou adapte une autre. L'entreprise doit concevoir sa stratégie selon une logique différentielle c'est-à-dire être capable d'optimiser ses valeurs distinctives, de développer sa configuration pyramidale composée de son infrastructure (technologie, produit), sa socio structure composée essentiellement des relations interpersonnelles et sa superstructure notamment son système de valeur.

b- Choix des outils et des ressources :

Il s'effectue en fonction de nombreux critères notamment leur degré d'influence, la facilité et la qualité de réception, coût d'utilisation et de diffusion, la disponibilité sinon l'acquisition des ressources manquantes.

3- La dimension temporelle :

Pour qu'il soit fonctionnel, le plan de communication doit répondre à une exigence temporelle stricte dans laquelle on observera la prise en compte, d'une part, des facteurs endogènes tels la disponibilité des émetteurs, celle des canaux de diffusion, la cohérences des actions internes, d'autre part des contraintes exogènes plus particulièrement la compagne de communication externe et les résultats de l'entreprise.

c- Le budget :

Celui indiqué dans le plan de communication interne correspond au support et aux actions prévues dans l'année. L'entreprise disposera d'une grille d'indicateurs de réussite de sa stratégie de communication. Ils sont directement liés aux objectifs et aux finalités du plan de communication. Ils sont opérationnels lorsqu'ils renseignent exactement sur le degré de satisfaction auprès du personnel à travers les activités entreprise, ainsi que la satisfaction des dirigeants lorsqu'ils apprécient positivement la productivité des actions.

L'entreprise peut se référer à des indicateurs de situation c'est-à-dire un ensemble d'informations objectives par rapport à une situation prédéfinie ou d'évolution c'est-à-dire en se réfèrent à une ou plusieurs habitudes abandonnées ou améliorées. Les indicateurs se rattachent aux dispositifs mis en œuvre, aux attitudes et aux comportements des individus, aux finalités et aux processus de diffusions de l'information.

Exemple

Domaines d'analyse	Indicateurs généraux
1- Les objectifs de communication	- Degré de cohérence avec les choix stratégiques - Clarté des objectifs - Degré de cohérence
2- Les circuits d'information et de communication	- Rapidité des circuits - Dosage adéquat des messages

	- Choix adéquats des émetteurs et des récepteurs, des relais
3- Les dispositifs de communication	- Cohérence avec les objectifs - Efficacité des dispositifs : réunion et groupes de travail pertinents, choix adéquat des moments et lieux de communication, etc.
4- Les comportements des individus	- Degré d'adhésion des objectifs de l'entreprise - Taux de participation aux travaux de groupe - Nombre de suggestions du personnel - Degré de satisfaction, etc.
5- La structure et la communication	- Efficacité de la communication dans les formes actuelles de l'organisation du travail.

2- Tableau de bord la communication interne

Le tableau de bord de la communication interne de l'entreprise est un outil de pilotage indispensable pour parvenir à la mesure des résultats obtenus par rapport aux objectifs de communication fixés pour une cible déterminée ; cadres, opérationnels, employé... Le T.B de la communication interne est souvent assimilé à un plan de communication toujours ambitieux et stratégique comme outil de gestion. Le tableau de bord de la communication obéit à des règles spécifiques quant à son élaboration. Il doit être :

- consistant ; on ne doit retenir que les indicateurs à fort impact sur la performance de l'entreprise
- adapté au contexte de l'entreprise sans trop d'ambition

L'entreprise doit veiller à la crédibilité du diagnostic qui conduit à la fixation des indicateurs parce que le tableau de bord s'intéresse à l'observation des faits sociaux et humains qui

manque parfois de précision d'où la difficulté de les mesurer. Les résultats obtenus doivent être clairement formulés.

Exemples :

▪ **Le tableau de bord des rapports humains :**

Axes	Objectifs	Moyens d'action	Indicateurs	Prévisions	Réalisations	Ecart
Travail en équipe	<ul style="list-style-type: none"> -Intégrer l'autre comme référent - Développer le sens de la méthode et de l'organisation -Assure la rentabilité 	<ul style="list-style-type: none"> -Mobilité interdépartementales - Constitution des groupes de projets et d'études - Réunion de travail 	<ul style="list-style-type: none"> <u>Nbre de projets soumis</u> Nbre de projets réalisés 			
Aptitude à partager la responsabilité	<ul style="list-style-type: none"> -Participation -Garantir l'implication 	<ul style="list-style-type: none"> -Délégation des responsabilités -Diffusion de l'information opérationnelle et optionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> <u>Nbre de collaborateurs sollicités</u> Nbre de collaborateurs impliqués réellement 			
Expression Ecoute	<ul style="list-style-type: none"> -Développer l'esprit d'échange et de négociation - Capacité à transmettre les messages dans des situations différentes -Aptitude à fournir, à interpréter l'information 	<ul style="list-style-type: none"> -Séances de brainstorming -Réunion d'expression et d'information -Cercles de qualités -Encadrement des groupes informels -Enquêtes, entretiens individuels, collectifs, 	<ul style="list-style-type: none"> -Taux de présence -Taux de participation <u>-Nbre de questionnaires soumis</u> Nbre de questionnaires retournés 			

		sondages				
Ouverture	-Faciliter le sens du contact -Maîtriser l'environnement interne	-Leadership approprié -Formation continue pluridisciplinaire -Intégration des nouvelles technologies -séminaires et conférences	-Taux d'inscription aux sessions de formation, d'assistance aux séminaires -Usage des nouvelles technologies -Activités culturelles et sportives			
Gestion des conflits	-Régulation des comportements -Développer la qualité des relations inter-personnelles -Augmenter le rendement	-Travail d'équipe -Séances d'écoutes -Réunions formelles, informelles -Cercles de qualité -Enquêtes, entretiens	<u>Nbre de conflits manifestes</u> Nbre de conflits résolus -Taux de réclamations -Nbre de collaborateurs impliqués pour la durée N <u>Nbre de conflits pour les mêmes collaborateurs</u>			

▪ **Le tableau de bord des différents moyens de communication**

Moyen de communication	Présentation de l'entreprise	Choix politiques et stratégiques	Organisation du travail	Informations scientifiques et techniques	Information commerciale, économique et financière	Environnement social et communautaire	Activités culturelles et sportives	Attentes, Motivations et relations interpersonnelles
Note d'information								
Lettre au personnel								
Journal d'entreprise								
Journal spécialisé								

Bilan et rapport d'activité								
Bilan social								
Enquête d'opinion								
Questions ouvertes à la direction								
Boîte à idées								
Revue de presse								
Affichage								
Diaporama								
Film d'information								
Messageries électroniques								

Pour mesurer et évaluer l'efficacité de chaque outil, chaque entreprise élabore sa propre échelle. Elle peut être sous forme de symboles qui reflètent chacun la fréquence d'utilisation du moyen de communication et son degré d'efficacité. Exemple : + pour un usage moyen, ++ pour une fréquence développée enfin +++ pour un usage très fréquent et plus efficace que les précédents. D'autres organisations peuvent établir une notation à la base des attributs suivants : Rarement, souvent, très souvent. Ou encore : Assez rare- Courant- Occasionnel- très courant.

Quelque soit l'échelle d'évaluation, l'entreprise doit assortir celle-ci d'un ensemble d'indicateurs qui permettent de formuler de tels jugements. Le choix d'un système ou d'un autre dépend des objectifs à atteindre et des moyens consentis pour y accéder.

IV- Les entraves à l'évaluation de la communication interne :

<i>Freins organisationnels (managériaux)</i>	<i>Difficultés pratiques</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Remise en cause de certaines postures de la Direction - on ne peut pas tout dire des difficultés que rencontre le projet - on ne peut pas informer tant que tout n'est pas stabilisé <p>-Remise en cause du travail de l'équipe communication interne</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que faire des résultats ? <p>- Communication action</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Des fichiers du personnel incomplets, disséminés, pas à jour... - Une communication d'accompagnement défailante - Un taux de réponse insuffisant pour offrir des résultats statistiquement fiables