

# Introduction

Simple « outil » de management il y a 20 ans, la communication interne est devenue en quelques années non seulement une discipline à part entière, mais également une composante indissociable d'une stratégie d'entreprise « évoluée ». Informer, mobiliser, accompagner, dépassionner, réguler, apaiser... plus aucune direction générale n'envisage une croissance sereine ou un fonctionnement équilibré d'une entreprise sans l'appui d'un service de ce que l'on appelle « com' interne ». Et, dans la plupart des grands groupes, celui-ci est désormais représenté dans les organes de décisions : comité de direction ou de pilotage, voire au fameux « Com Ex ».

Plus encore, dans une société en quête de repères, où les citoyens dénoncent pêle-mêle la faillite des politiques, l'inefficacité des instances de régulation sociale, la manipulation des médias, et où les consommateurs doutent des marques et de la publicité (les adeptes du No-Logo), la communication interne porte parfois les espoirs d'un nouveau « contrat social ». Adhésion, reconnaissance, sentiment de fierté, « utilité » sociale, quête de sens, équilibre entre des tensions... les attentes des salariés dépassent aujourd'hui le simple partage d'informations.

Conséquence, au-delà d'une « technique de communication », on demande à la communication interne « d'arrondir » ce que les organisations ont rigidifié, de relier ce que les organigrammes ont séparé, et même de « rasséréner » ceux que les discours ont « blessés ». Sans

oublier, également, d'adoucir le quotidien. On ne passe pas en moyenne 40 000 heures de sa vie dans une entreprise sans attendre d'elle l'organisation de ce que certains dircom appellent le cycle « désir/bien-être ». Et qui d'autres, à part les chargés de communication, peuvent en être les organisateurs ?

Indispensable donc, la communication interne a désormais ses règles, ses rites, ses défenseurs et ses détracteurs. Pour les premiers, elle apparaît comme le seul rouage de l'entreprise, réellement à l'écoute et soucieux des salariés. Entre le « psy » et l'éducateur, le « coach » et le confident, quand le DRH (directeur des ressources humaines) apparaît, lui, comme le bras armé de directions générales toujours plus aveugles. Pour les critiques, on reproche à la com' interne son rôle parfois ambigu (pour qui « roule-t-elle » vraiment ? Salariés ou patronat ?), ses faiblesses, voire son inefficacité. « Comment mesurer la pertinence d'un plan de communication interne ? », demandait déjà, en 1947, la revue d'une des premières associations de communicants internes, l'UJJEF (Union des journaux et journalistes d'entreprise). Soixante ans après, les spécialistes en sont encore à se poser la question. Le manque d'indicateurs est tel qu'en cas de réduction de budget ou d'effectifs, les communicants internes sont incapables de défendre l'efficacité de leurs outils quand leurs confrères de la pub disposent d'une batterie de ratios prouvant l'impact direct de leurs investissements sur la part de marché ! « Normal », répliquent les responsables de com' interne : « Comment mesure-t-on le sentiment d'appartenance ? Ou l'attachement à une culture d'entreprise ? Ou tout simplement le plaisir de se rendre à son travail ? »

Quant aux outils, de la presse interne qualifiée parfois avec humour de « presse patron-presse citron » aux florilèges de la langue de bois (ou de « coton »), en passant par le vide « sidéral » de certains intranets, la limite entre le pire et le meilleur est parfois extrêmement étroite. Un équilibre en tout cas périlleux sur lequel doit veiller, chaque jour, le communicant interne.

Quoi qu'il en soit, en moins de dix ans, la com' interne a opéré une formidable mutation, revu ses fondements, redessiné ses usages, redéfini ses contours et ses outils, et elle a désormais acquis ses lettres de noblesse et sa légitimité. Et tous les spécialistes estiment aujourd'hui que la communication interne, en pleine révolution, ne sera plus jamais ce qu'elle a été. La fin des grandes idéologies managériales ainsi que des anciennes certitudes économiques et sociales, les comportements « consuméristes » des salariés vont en bouleverser les champs d'application traditionnels. Certains « visionnaires » estiment même qu'aujourd'hui, on ne perçoit que 10 % des mutations que va devoir affronter la communication interne. Les nouvelles technologies et les systèmes dits « collaboratifs », où les salariés seront à la fois émetteurs et récepteurs d'informations, vont redessiner les relations entre l'information et l'entreprise. Le contrôle des contenus va profondément se modifier. Les fonctions des communicants aussi, avec des missions plus complexes, plus techniques, plus stratégiques mais aussi mieux reconnues et valorisées. Le communicant interne sera un rouage essentiel du « bien-être » et de l'intelligence en entreprise. Et pourquoi pas devenir une sorte de nouveau « héros discret » du quotidien ?

Enjeux, méthodes, outils, comment réussir (ou rater) sa communication interne ?