

La communication organisationnelle – le point sur cet atout allagmatique puissant

par Pierre Paquette, MSc, CRIA

NDLR : Cet article est également disponible sur le site de [l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec](#).

La communication organisationnelle est la pierre angulaire de l'organisation. Elle requiert à la fois de la planification et de la réflexion. Son application est vaste, évolutive et gage de succès lorsqu'elle est bien employée. Mais comment s'assurer d'une utilisation adéquate, percutante et mobilisatrice? Cet article présente des extraits de la littérature à ce sujet qui révèlent les faces cachées de la communication organisationnelle et qui appuient l'importance de veiller à une vérification régulière des activités en la matière.

Évolution des attentes du message

La documentation foisonne au sujet de la communication interne. À l'origine, les principaux objectifs de la communication interne consistaient à :

- faciliter les échanges;
- informer de manière plutôt unidirectionnelle; et
- initier le personnel à la logique de l'entreprise.

Plus récemment, ces objectifs ont évolué. La communication organisationnelle vise aujourd'hui à :

- unifier les employés;
- créer un climat qui favorise le développement du sentiment d'engagement envers l'organisation;
- favoriser la transmission rapide et efficace de l'information, et ce, de façon bidirectionnelle;
- communiquer des messages qui éveillent l'intérêt des employés à mieux connaître leur organisation;
- tisser des liens professionnels entre eux;

- atteindre les objectifs organisationnels;
- transmettre des messages qui concernent les intérêts particuliers des groupes d'employés visés, donc des messages adaptés.

Par exemple, lorsque les messages visent une acquisition de connaissances ou encore un changement d'attitude ou de comportement dans le but de favoriser l'alignement sur l'organisation, le communicateur doit s'assurer qu'il a bien défini le changement souhaité et veiller à ce que son message soit directement lié à la variable concernée.

Introspection et rétroaction

Communiquer c'est libérer l'information, mais c'est aussi la sélectionner et faire en sorte qu'elle atteigne son objectif.

Pour s'assurer que les messages soient bien compris et interprétés, il est essentiel de faire appel à la rétroaction. La communication et l'information ne sont pas des synonymes. D'ailleurs, Thériault mentionne ce qui suit : « Dans l'information, "l'émetteur" se limite à transmettre un message et l'action prend fin. En revanche, dans la communication, le processus est plus complexe. Il y a le message, mais une vérification de ses répercussions. »

Certains auteurs soulignent qu'il paraît essentiel que les entreprises s'interrogent sur le présent et fassent le point sur leurs relations avec les employés. D'ailleurs, Westphalen avance qu'aucune entreprise ne résiste à ce goût à l'introspection. Savoir ce que les employés pensent, ressentent, espèrent, est devenu un besoin impérieux. De plus, Henri et coll. révèlent que l'audit est la première étape de l'élaboration d'un plan de communication, elle est aussi la plus sous-estimée.

Sous le prétexte que l'essentiel réside dans l'objectif à atteindre et que la situation existante peut s'appréhender aisément, voire intuitivement, cette phase est souvent négligée.

Selon Thériault, la connaissance qu'a le personnel de son organisation, sa mobilisation et son appartenance s'établissent en fonction de ses besoins quotidiens, et non pas forcément des besoins la direction! Les grandes priorités, telles que définies par la haute direction, trouvent toute leur signification le jour où celles-ci sont ramenées aux besoins quotidiens du personnel.

Il faut donc maîtriser l'objet de la communication pour adapter l'instrument aux réalités et aux besoins de l'organisation. Ainsi, on ne doit pas se concentrer sur la perfection théorique des moyens et des réseaux de communication, il faut plutôt chercher la perfection relative qui tient compte du rôle et de la volonté de chacun des acteurs.

Le changement par la communication

Au cours de l'évolution organisationnelle, le rôle des services des ressources humaines et des communications dans les entreprises consiste à amener les employés à soutenir passionnément les nouvelles orientations de l'entreprise. Ces deux services jouent un rôle-clé pour communiquer le changement aux employés en donnant vie à la

mission, à la vision et aux valeurs qui peuvent assurer le succès d'un tel changement. La communication aux employés joue donc un rôle majeur dans la gestion du changement.

Conclusion

« Arrêtez de communiquer, vous en faites trop! ». Cette recommandation de Lafrance peut en surprendre plus d'un. Pourtant, elle s'attaque à un syndrome fort répandu. Comment développer ou réaliser des activités de communication qui répondent aux besoins internes d'une organisation?

Selon Libaert, le soin apporté à la phase du diagnostic est primordial. Les entreprises ne doivent pas rester ancrées dans leurs convictions, elles doivent accepter de se faire déstabiliser. Elles doivent ensuite s'attacher à la qualité de la réflexion stratégique et non, comme nous le voyons trop souvent, entrer trop rapidement dans l'analyse et le choix des outils.

Le plan de communication étant défini pour une certaine durée, le diagnostic de la situation doit demeurer évolutif et être appuyé par une analyse prospective qui ouvre le champ des possibilités, explore toutes les options envisageables en matière de scénarios ainsi qu'anticipe et mesure les impacts. L'environnement doit être appréhendé dans toutes ses perspectives, y compris les plus mouvantes, sous peine de rendre le plan rapidement obsolète.

À propos de l'auteur

Pierre Paquette, CRIA, M. Sc., est président de Corpo Diagnostic, Conseils en gestion, une firme d'experts en climat organisationnel. Il intervient auprès des organisations en matière de diagnostic organisationnel, de climat organisationnel, de planification stratégique, de mobilisation et d'indicateurs de performance. On peut le joindre par courriel [pierre.paquette@corpodiagnostic.com]. Site Web : www.corpodiagnostic.com

Bibliographie

Carayol, Valérie, 2004. Communication organisationnelle : une perspective allagmatique, Éditions L'Harmattan.

Henriet, Bruno, Boneau, François, 1995. Audit de la communication interne. Les Éditions d'Organisation. Deuxième édition.

Lafrance, André, 1996. Réseaux et Programmes de communication interne. Les Éditions Nouvelles.

Libaert, Thierry, 2000. Le plan de communication. Définir et organiser votre stratégie de communication. Éditions Dunod.

Thériault, Richard, 2000. La communication réseau. Mesurer avec des indicateurs de performance la communication interne et externe de votre entreprise. Éditions du Méridien.

Westphalen, Marie-Hélène, Libaert, Thierry, 2009. Communicator, Le guide de la communication d'entreprise. Éditions Dunod.